

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA DE FÁTIMA PINTO

**CONFIGURAÇÕES SUBJETIVAS DOS SERVIDORES DA RECEITA FEDERAL
DIANTE DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA**

Belo Horizonte
2018

JULIANA DE FÁTIMA PINTO

**Configurações Subjetivas dos Servidores da Receita Federal diante da
Ideologia Gerencialista**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (CEPEAD/UFMG) para obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de Pesquisa – Estudos Organizacionais e Sociedade.

Orientadora: Prof.^a Dra.^a Renata Simões Guimarães e Borges

Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Paula Paes de Paula

Belo Horizonte
2018

Ficha Catalográfica

P659c
2018

Pinto, Juliana de Fátima.
Configurações subjetivas dos servidores da Receita Federal
diante da ideologia gerencialista [manuscrito] / Juliana de Fátima
Pinto. – 2018.
243 f., il., tabs.

Orientadora: Renata Simões Guimarães e Borges.
Coorientadora: Ana Paula Paes de Paula
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais,
Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.
Inclui bibliografia (f. 228-242), apêndice.

1. Servidores públicos - Teses. 2. Administração pública –
Brasil – Teses. 3. Saúde e trabalho – Teses. I. Borges, Renata
Simões Guimarães e, 1977-. II. Paula, Ana Paula Paes de. III.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e
Pesquisa em Administração. IV. Título.

CDD: 658.3



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora **JULIANA DE FÁTIMA PINTO**, REGISTRO Nº 200/2018. No dia 26 de abril de 2018, às 14:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 18 de abril de 2018, para julgar o trabalho final intitulado "**CONFIGURAÇÕES SUBJETIVAS DOS SERVIDORES DA RECEITA FEDERAL DIANTE DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Sociedade**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Comissão, Prof^a. Dr^a. Renata Simões Guimarães e Borges, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à candidata para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da candidata. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

() REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente à candidata pela Senhora Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 26 de abril de 2018.

NOMES

ASSINATURAS

Prof^a. Dr^a. Renata Simões Guimarães e Borges.....
ORIENTADORA (CEPEAD/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Ana Paula Paes de Paula.....
COORDINADORA (CAD/UFMG)

Prof. Dr. Frederico José Lustosa da Costa.....
(PPGAd/UFG)

Prof. Dr. Rogério Zanon da Silveira.....
(UFES)

Prof^a. Dr^a. Livia de Oliveira Borges.....
(PPGPSI/UFMG)

Prof^a. Dr^a. Telma Maria Gonçalves Menicucci.....
(PPGCP/UFMG)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por abrir portas e por me ajudar a superar barreiras para que eu chegasse até aqui.

Aos meus pais, Joaquim e Maria das Graças, e à minha irmã, Renata, pelo apoio constante durante a realização do doutorado e em todos os outros momentos da minha vida.

Ao meu marido Hélio, companheiro nesta jornada de doutorado, pela paciência, incentivo e amor e por sempre encontrar a palavra de apoio.

À Prof.^a Ana Paula Paes de Paula, por dividir seus conhecimentos nas aulas, em seus escritos e nos momentos de orientação, pelo incentivo e compreensão nos meus momentos de angústia e por sempre me ajudar a descobrir um caminho para a tese.

À Prof.^a Renata Simões Guimarães e Borges, pela disponibilidade em me acolher como sua orientanda no meu último ano do doutorado.

Aos professores Livia Borges, Telma Minicucci, Frederico Lustosa e Rogério Zanon, por aceitarem o convite para participar da minha banca de defesa.

Às professoras Márcia Palassi e Deise Ferraz, pelas enormes contribuições na minha banca de qualificação.

Aos professores do CEPEAD, pelos ensinamentos compartilhados durante as disciplinas do doutorado.

Aos funcionários da secretaria do CEPEAD, especialmente à Vera, pela cordialidade no atendimento e pelos momentos de conversa.

Aos amigos do Núcleo de Estudos Organizacionais Críticos e Transdisciplinares Leonardo Tadeu, pelas palavras de apoio e pelos trabalhos realizados em conjunto, e à Alice Lamounier por abrir meus caminhos para ingresso na RFB.

A todos os colegas da turma de doutorado do ano de 2014, pelo convívio e trocas acadêmicas.

Às amigas Maria Gabriela e Camila Bicalho, por estarem presentes em todos os momentos de dificuldades e pelos agradáveis momentos divididos nesse período de realização do doutorado.

À Universidade Federal do Espírito Santo, pela concessão do afastamento integral das minhas atividades para cursar o doutorado.

E, em especial, a todos os analistas tributários e auditores fiscais da Receita Federal do Brasil que tornaram este estudo possível.

RESUMO

O gerencialismo está presente há mais de vinte anos na administração pública brasileira. Apesar das mudanças dos partidos políticos, nunca houve um rompimento com essa orientação, especialmente quando se trata das carreiras típicas de Estado. Diante desse quadro, este trabalho teve por objetivo compreender as configurações subjetivas compartilhadas pelo servidor da Receita Federal do Brasil decorrentes de sua atuação em um espaço de trabalho marcado pela hegemonia da ideologia gerencialista. O problema de pesquisa foi estabelecido na seguinte questão: Como são organizados os sentidos subjetivos dos servidores da Receita Federal do Brasil em um órgão que tem investido no aprimoramento do modelo gerencialista? A epistemologia utilizada para a construção deste trabalho apoiou-se na teoria da subjetividade, de Fernando Luís González Rey (2003; 2005a). O referencial que serviu de orientação para a realização da pesquisa está articulado em três perspectivas: ideologia gerencialista, sofrimento no trabalho e teoria da subjetividade, tendo como foco o espaço social do trabalho. O método escolhido foi o estudo de caso na 6ª Região Fiscal da Receita Federal do Brasil, na cidade de Belo Horizonte, entre os anos de 2016 e 2017. As informações foram produzidas a partir de conversações com seis servidores da Receita Federal do Brasil, sendo três analistas tributários e três auditores fiscais, observando a metodologia qualitativa de González Rey. Os momentos informais com outros servidores também foram utilizados para o levantamento de hipóteses, assim como a produção acadêmica e legislações e reportagens relacionadas ao órgão pesquisado. Ao longo da pesquisa, foram definidas cinco configurações subjetivas principais: competitividade por atribuições, bônus produtividade, filiação sindical, mudança tecnológica e insatisfação na RFB, formando um emaranhado de sentidos, que perpassou por isolamento, insegurança e desigualdades, entre outros. Concluiu-se que o gerencialismo, visto a partir da gestão e das políticas de governo, perpassa as configurações subjetivas dos servidores. Por conseguinte, entende-se que é necessário dar voz às singularidades para construir alternativas capazes de romper com os conflitos, rivalidades e sofrimentos presentes na subjetividade social da RFB.

Palavras-chave: Configurações subjetivas. Gerencialismo. Subjetividade. Sofrimento. Administração pública.

ABSTRACT

Managerialism has been present in the Brazilian Public Administration for more than twenty years. Despite the changes of the Political Parties, there has never been a break with this orientation, especially for the Typical Careers of State. From this viewpoint, this study aimed to understand the shared subjective configurations of the Federal Revenue Service's server in a work space marked by the hegemony of managerialist ideology. The problem raised during the research was established in the following question: How are the subjective senses of the Brazilian Federal Revenue servants organized in an institution that has been investing in the improvement of the managerial model? The epistemology used for the construction of this work was the Theory of Subjectivity of Fernando Luís González Rey (2003; 2005a). The reference that served as orientation for the accomplishment of the research is articulated by three perspectives: the managerialist ideology, the suffering in the work and the theory of the subjectivity. All of them are focusing on the social space of work. The method chosen was the case study. The research was done in the 6th Tax Region of the Brazilian Federal Revenue Service, at Belo Horizonte, from 2016 to 2017. Empirical data were produced through conversations with six Federal Revenue Service, three tax analysts and three tax auditors, observing the qualitative methodology of González Rey. Informal moments with other servers were also used to collect hypotheses, as well as the academic production, legislations and reports that had relation with the institution searched. During the research, five main subjective configurations were defined: "competitiveness by attributions", "productivity bonus", "union membership", "technological changes", "dissatisfaction in the RFB", forming a tangle of senses that permeate through isolation, insecurity, inequalities, etc. It was concluded that managerialism permeates the subjective configurations of the servers. In this way, it is necessary to give voice to the singularities to construct alternatives that break with the conflicts, rivalries and sufferings present in the social subjectivity of the RFB.

Keywords: Subjective configurations. Managerialism. Subjectivity. Suffering. Public administration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Respostas à crise do modelo burocrático inglês (<i>Whitehall</i>).....	19
Quadro 2 – Variáveis da administração pública gerencial.....	27
Quadro 3- Governos FHC e Lula: principais diretrizes nos campos da administração pública e das políticas de pessoal.....	32
Quadro 4 – Entendimento de indivíduo e sujeito.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATA	Assistente Técnico-Administrativo
BSC	<i>Balance Scorecard</i>
DAS	Direção, assessoramento e supervisão
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EAD	Educação à distância
ESAF	Escola de Administração Fazendária
EC	Emenda Constitucional
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FMI	Fundo Monetário Internacional
FUNDAF	Fundo Especial de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento das Atividades e Fiscalização
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MP	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDRAE	Plano Diretor do Aparelho do Estado
PDV	Programa de Desligamento Voluntário
PECFAZ	Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda
PIR	Programa do Imposto de Renda
PLP	Projeto de Lei Complementar
PSDB	Partido da Social Democracia Brasileira
PSO	<i>Public Service Orientation</i>
PT	Partido dos Trabalhadores
RAV	Retribuição Adicional Variável
REUNI	Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RFB	Receita Federal do Brasil
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SISCOMEX	Sistema Integrado de Comércio Exterior

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. A REFORMA GERENCIAL	11
2.1 Aspectos gerais da reforma gerencial no Brasil	20
2.1.1 Início da reforma: do governo Collor à era FHC	20
2.1.2 A manutenção do gerencialismo: os governos Lula e Dilma	30
2.1.3 De volta à década de 1990: o fortalecimento do gerencialismo no governo Temer.....	36
3. REFERENCIAL TEÓRICO	41
3.1 Ideologia gerencialista, trabalho e sofrimento	41
3.1.1 A ideologia e o gerencialismo	41
3.1.1.1 A ideologia e seus conceitos	41
3.1.1.2 A ideologia gerencialista	44
3.1.2 A importância do trabalho para o sujeito	50
3.1.3 O sofrimento e os espaços de discussões no trabalho	56
3.2 A teoria da subjetividade em uma perspectiva histórico-cultural	59
3.2.1 O individual e o social na constituição da subjetividade.....	65
3.2.2 As configurações subjetivas na teoria da subjetividade	72
3.2.2.1 O entendimento de configuração subjetiva	72
3.2.2.2 Os processos históricos na constituição da configuração subjetiva	77
3.2.2.3 A importância do sujeito para a compreensão das configurações.....	80
3.2.3 Discutindo os sujeitos de González Rey e Dejours e o indivíduo de Klikauer	83
4. A EPISTEMOLOGIA QUALITATIVA DE GONZÁLEZ REY E A METODOLOGIA DE PESQUISA.....	87
4.1 Epistemologia qualitativa.....	87
4.2 Metodologia de pesquisa	93
4.2.1 O problema de pesquisa	93
4.2.2 Objetivos	94
4.2.2.1 Objetivo geral.....	94
4.2.2.2 Objetivos específicos.....	95
4.2.3 O estudo de caso.....	95
4.2.3.1 A Receita Federal do Brasil	96
4.2.5 O cenário social de pesquisa	103
4.2.6 Os instrumentos de pesquisa	108
4.2.7 Os participantes da pesquisa.....	111

5. AS CONFIGURAÇÕES SUBJETIVAS DOS SERVIDORES DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL DIANTE DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA	114
5.1 Competitividade por atribuições: “Dividir para conquistar”	116
5.2 Bônus produtividade: “Um cavalo de troia”	135
5.3 Filiação sindical: “O servidor não existe sem ele”	162
5.4 Mudança tecnológica: “Só que o nosso pescoço também está na corda, mas os deles é imediato”	175
5.5 Insatisfação na Receita: “Eu estava precisando sair daquele ambiente”	189
6. DISCUTINDO AS CONFIGURAÇÕES SUBJETIVAS	214
6.1. As configurações subjetivas e suas interlocuções	214
6.2 Apropriando-se das configurações subjetivas nos estudos das organizações: limites e possibilidades	216
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	220
REFERÊNCIAS	228
APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	243

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema o gerencialismo, conceito nesta tese construído a partir do entendimento de Klikauer (2013a, 2013b), que entende o gerencialismo como a utilização de técnicas gerenciais para administrar de forma eficiente tanto as organizações quanto a sociedade. O gerencialismo representa a incorporação pela gestão de ideologias baseadas na ideia da competição, eficiência, lucro, metas, liderança, estratégia e qualidade (GAULEJAC, 2007; KLIKAUER, 2013b). Esse também torna-se um meio para realização das reformas e das políticas neoliberais (MISOCZKY, ABDALS e DAMBORIARENA, 2017).

No Brasil, o gerencialismo ganha força a partir da década de 1990, quando a eficiência, um dos seus princípios, transformou-se em prioridade nas políticas do Governo brasileiro para o serviço público. Esse surgiu como solução para a melhoria dos serviços prestados pela administração pública. A promessa era que o novo modelo poderia trazer ganhos para os servidores federais, a população e os cofres públicos (BRASIL, 1995).

Desde então, o Brasil passou por significativas mudanças no âmbito público, seguindo diversos Estados que também vivenciaram o processo de transformação da burocracia para o gerencialismo. A adoção do modelo gerencial no País estava relacionada à questão da legitimidade diante dos outros países e organizações. Devido à influência neoliberal, ocorreu uma degradação do papel do Estado nos países desenvolvidos, a qual também influenciou os países em desenvolvimento (PAULILO, 2013).

Embora o ministro responsável pela implementação do modelo gerencial no Brasil, Bresser-Pereira (2001; 2008; 2010), tenha sustentado que esse proporcionou significativos avanços, diversos estudiosos (PAULA, 2005; SIQUEIRA; MENDES, 2009; ABRUCIO, 2007; NOVELLI, 2010; QUEIROZ, 2011; ZWICH et al., 2012; MISOCZKY; ABDALS; DAMBORIARENA, 2017) manifestaram suas críticas em relação à reforma gerencial. Segundo eles, a adoção desse modelo, sem o devido questionamento das particularidades do País, gerou várias dúvidas em relação aos reais ganhos para a administração pública brasileira.

Desse modo, quando se trata do funcionalismo público, as implicações das mudanças propostas pela reforma gerencial são questionáveis e devem ser consideradas, sendo que não se pode esquecer de que esta ainda está em pleno andamento. Como destaca Bresser-Pereira (2008), a partir de uma perspectiva racionalista, o tempo para dizer que uma reforma é completa demora entre trinta e quarenta anos. Portanto, após vinte anos da implementação do modelo gerencial pelo Governo brasileiro, ainda há o que discutir sobre o assunto.

Apesar da importância que o gerencialismo possui para o entendimento das organizações, e da sociedade, como afirma Klikauer (2013a), há uma lacuna em relação a essa temática. A falta de novas pesquisas sobre o gerencialismo e, também, como afirmam Misoczky, Abdals e Damboriarena (2017), a fragilidade de estudos teóricos sobre a administração pública, devido ao afastamento dos pesquisadores da teoria das organizações desse campo específico, seriam algum deles. Mas, em contraposição à diminuição do interesse de trabalhos na área desde o término do Governo FHC, houve uma ascensão dos pressupostos da Reforma do Estado após a tomada do poder pelo atual presidente, Michel Temer, devido ao seu perfil conservador, demonstrando a necessidade de pesquisas com esse foco.

Além das limitações apontadas acima, quando abordadas, as transformações advindas do gerencialismo são estudadas nos estudos organizacionais, principalmente, a partir de perspectivas objetivas, buscando modelos, melhores práticas adotadas no exterior, melhor ideologia etc. (SILVEIRA; PALASSI; SILVA, 2013), demonstrando uma lacuna no que se refere aos estudos sob o enfoque da subjetividade. Nesse sentido, no campo de estudo da administração pública, o foco do gerencialismo tem sido no alcance ou não dos resultados, em termos quantitativos, e pouco valor é dispensado às produções subjetivas dos servidores.

Diante dessas lacunas e procurando promover a reflexão sobre o gerencialismo na administração pública brasileira, optou-se neste trabalho pela teoria da subjetividade de González Rey (2003, 2004a), compreendendo-a a partir de uma perspectiva histórico-cultural. Desse modo, procurou-se estudar o servidor a partir do seu coletivo, ou seja, no espaço social do trabalho. Servidor esse que, no entender desta pesquisa, é um ser ativo e capaz de construir alternativas diante do gerencialismo.

Considerando as questões apontadas acima, o interesse desta pesquisa foi estudar os servidores que estão enquadrados em um órgão que desenvolve atividades específicas do Estado e que, portanto, após a implementação do modelo gerencial, vem passando por mudanças, que estão embasados no entendimento de eficiência do *mainstream*. Para tanto, foi realizado um estudo de caso com analistas tributários e auditores fiscais da 6ª Região Fiscal da Receita Federal do Brasil (RFB) lotados na cidade de Belo Horizonte/MG.

A escolha de um órgão público merece destaque para a realização desta pesquisa, visto que, conforme salienta Klikauer (2013a, 2013b) esse, assim como as instituições de ensino, trata-se de uma área em que o gerencialismo tem se destacado. Além disso, como adverte Ramos (1970), é fundamental sempre repensar os conceitos e pressupostos para a administração pública. Em se tratando da RFB, pode-se acrescentar o investimento do Governo Federal em políticas gerencialistas para o órgão, como destacam Bianco, Colbari e Neto (2010), possibilitando a reflexão sobre o gerencialismo, a partir do entendimento dos servidores, no trabalho.

Destaca-se que o trabalho configura-se como um importante espaço social para a elaboração de subjetividades individuais e sociais. Nele o sujeito pode reelaborar continuamente os sentidos e os significados da vida a partir de suas experiências e vivências nos âmbitos históricos e cultural. Na administração pública brasileira, nota-se que nas últimas duas décadas, sob a égide da ideologia gerencialista, o trabalho vem sendo estabelecido por meio de práticas de gestão e de políticas governamentais neoliberais, mesmo em governos que apresentam uma visão progressista. Diante desse quadro, e considerando a importância do sujeito para a construção do conhecimento que agreguem estudos no campo da administração pública, este trabalho levantou o seguinte problema de pesquisa: Como são organizados os sentidos subjetivos dos servidores da Receita Federal do Brasil em um órgão que tem investido no aprimoramento do modelo gerencialista?

O objetivo da pesquisa consistiu em compreender as configurações subjetivas dos servidores da Receita Federal do Brasil decorrentes de sua atuação em um espaço social marcado pela hegemonia da ideologia gerencialista. Também foram levantados quatro objetivos específicos: Compreender os sentidos subjetivos do gerencialismo organizados nas distintas configurações

subjetivas dos analistas tributários e auditores fiscais da RFB; Entender como o gerencialismo está configurado tanto na subjetividade individual quanto social dos servidores; Refletir os caminhos traçados pelos servidores que os tornam sujeitos perante o gerencialismo e Descrever os fatos e os processos históricos que perpassam a subjetividade individual e social dos servidores da RFB e coadunam com o gerencialismo.

Ressalta-se que estudar o sujeito a partir do seu espaço social de trabalho pode promover importantes reflexões visto que as pessoas passam considerável parte de sua vida, refletindo-se em um local de realizações, desejos e investimentos, singulares e coletivos. Entretanto, quando parte desses atributos se esvazia, o sofrimento, pessoal ou coletivo, pode ocorrer, levando a resistências, como afirmam Dejours e Abdoucheli (1990). Desse modo, esse sujeito de sofrimento pode conseguir em diversos momentos, seja sozinho ou no grupo, estabelecer rupturas, por meio da criatividade, com a condição de um certo momento histórico. Assim, entende-se que o sujeito sempre será ativo nesse processo de subjetivações, sendo capaz de incorporar ou ressignificar os preceitos vigentes.

Questionar esse sofrimento e resistências no âmbito da Receita foi um dos eixos teóricos estabelecidos para entender o complexo espaço social pesquisado, que juntamente com os outros referenciais que sustentam esta tese, o gerencialismo (Klikauer, 2013a, 2013b) e a teoria da subjetividade (González Rey, 2003a, 2004) poderiam ajudar a construir inteligibilidades sobre a administração pública brasileira. Considerando as contribuições deste último autor, destaca-se que embora a pesquisa esteja voltado para o espaço social do trabalho, não se desconsidera do processo dialético do sujeito com outras instâncias de sua vida, em que o gerencialismo também emerge. Assim, entende-se que a Receita Federal é permeada pela subjetividade elaborada pelo servidor no âmbito familiar, pelas questões externas, como as econômicas, políticas e sociais, e pela própria subjetividade social na qual está instalada cada unidade.

Acrescenta-se que a teoria da subjetividade, proposta por González Rey, que serviu de embasamento para a construção deste trabalho, reconhece a impossibilidade de um sujeito imparcial. Para o autor, toda escolha envolve a história da pessoa, sendo esse envolvimento importante e enriquecedor na elaboração de uma pesquisa. A partir desse entendimento, a

trajetória da pesquisadora enquanto servidora pública influenciou suas escolhas, inclusive na definição do tema desta tese. Assim, enquanto servidora técnica-administrativa da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), há oito anos, suas inquietações voltaram-se para as técnicas gerenciais que passaram a fazer parte do rol da administração pública. Práticas que ultrapassavam as questões centradas na qualidade e na eficiência, embora essas fossem, muitas vezes, defendidas por estudiosos da área e pelos próprios servidores.

Assim, diante dessas inquietações e a falta de estudos na área, este trabalho procurou construir reflexões para o campo da administração pública, sendo que para o alcance dos objetivos citados, este trabalho encontra-se No segundo capítulo, abordam-se: o início da Reforma do Estado na Grã-Bretanha e nos Estados Unidos, nos idos de 1980, e a influência dessa nos países em desenvolvimento; as relações do pensamento neoconservador e da teoria da escolha pública com o movimento gerencialista; os aspectos principais do gerencialismo em momentos históricos distintos; a implementação da Reforma do Estado no Brasil durante o Governo FHC, ressaltando as mudanças estruturais e de gestão ocorridas; as proximidades e as diferenças dos dois Governos PT em torno do gerencialismo; e as medidas implementadas pelo presidente Michel Temer que o aproximam das propostas da Reforma do Estado realizada na década de 1990 no Brasil.

No terceiro capítulo três, desenvolve-se o referencial teórico que orienta a tese, os conceitos gerais da ideologia, para, em seguida, fazer a articulação desta com o gerencialismo; a importância do trabalho, considerando os sentidos que lhe são atribuídos pelo sujeito na sociedade capitalista; a importância dos espaços de discussão nas organizações e formas que os sujeitos, de modo individual ou coletivo, encontram para lidar com o sofrimento; os principais princípios da teoria da subjetividade, de González Rey (2004; 2005a; 2012), enfocando o conceito de configurações subjetivas; a relevância dos processos históricos e do sujeito na formação da configuração subjetiva; e a distinção entre indivíduo e sujeito, nas perspectivas de González Rey (2003a; 2004; 2005a; 2017), Dejours (2013a; 2013b) e Klikauer (2013a; 2013b).

No quarto capítulo, focalizam-se: a apresentação da epistemologia qualitativa, elaborada por González Rey (2003; 2005a), demonstrando o caminho sugerido pelo autor para a construção de uma pesquisa qualitativa com foco na subjetividade; as orientações metodológicas que

moldam o estudo realizado, apresentando o problema de pesquisa e os objetivos, geral e específicos; a breve apresentação da instituição estudada; a formação do cenário social e do instrumento utilizado; e de apresentação dos participantes selecionados para a pesquisa.

O quinto capítulo, discorre-se sobre: a construção do modelo teórico de pesquisa e organização das informações produzidas, com base nos momentos empíricos; e conversações realizadas com os analistas tributários e auditores fiscais da Receita Federal do Brasil, para estabelecer e detalhar as informações em cinco configurações subjetivas principais: competitividade por atribuições, bônus produtividade, filiação sindical, mudança tecnológica e insatisfação na RFB.

No sexto capítulo, discute-se como as configurações subjetivas apresentam-se entrelaçadas no processo de produção da informação; e citam-se os limites e as possibilidades das configurações subjetivas para os estudos organizacionais.

No sétimo capítulo, aponta-se as principais inferências advindas das reflexões dos sujeitos de pesquisa em relação ao gerencialismo; indicam-se as limitações do estudo, as contribuições da pesquisa e as sugestões para os trabalhos futuros.

Por último, apresentamos as referências que embasaram este trabalho.

2. A REFORMA GERENCIAL

Na década de 1980, iniciou-se uma crise do Estado do Bem-Estar Social, devido às críticas a seu alto custo de operação. Foi nesse período que novos modelos advindos das organizações privadas começaram a emergir, fortalecendo a questão da competitividade como requisito de sobrevivência do sistema capitalista (MACHADO-DA-SILVA et al., 2001). Surgiu, então, um movimento amplo de reformas de Estado e de reformas administrativas em vários países (CARVALHO, 1997).

A crise fiscal e de governança demonstrava uma incapacidade de administrar seguindo a concepção da economia do Bem-Estar Social, o que incentivou a adoção de estratégias distintas de desmantelamento e a diminuição do Estado, a partir do controle dos gastos públicos. Conseqüentemente, além da desestatização, por meio da privatização, da terceirização, da publicização, que seria a transferência dos serviços sociais e científicos para o setor público não estatal (BRESSER-PEREREIRA, 1997), e da desregulamentação, pode-se destacar a adoção de novas práticas gerenciais no processo da reforma (COSTA; ESPÍRITO SANTO, 2014).

Para Bresser-Pereira (2010), a proposta de reforma gerencial foi fruto do conflito que se estabeleceu entre o Estado Democrático Liberal e o Estado Democrático Social. Segundo o autor, depois da Segunda Guerra Mundial a democracia possibilitou que os trabalhadores e as classes médias elevassem as demandas por serviços sociais, o que conduziu o Estado Democrático Liberal a um Estado Democrático Social. Por conseguinte, houve uma expansão considerável dos gastos públicos, demonstrando que a administração burocrática era insuficiente, ao ter por objetivo apenas tornar a ação do Estado efetiva. Desse modo, a reforma foi uma resposta à necessidade por maior eficiência nos serviços prestados pela administração pública aos cidadãos.

Foi nesse período também que os movimentos neoconservadores procuraram ampliar a eficiência do Estado, a partir das propostas neoliberais e das sugestões da teoria da escolha pública. Com a crise do Estado, essas perspectivas juntaram-se ao movimento gerencialista, o que levou a uma abordagem de reforma e gestão do Estado, nomeada a “Nova Administração Pública”. Esta se distinguiu por transformar as ideias, os valores e as práticas utilizadas pela

iniciativa privada em uma referência para o setor público, tornando-se, então, em modelo hegemônico de gestão (PAULA, 2005).

O pensamento neoconservador relacionava-se com algumas questões do pensamento político liberal, como a permissão pelos cidadãos a um grupo de legisladores e administradores o encargo de resguardar a comunidade das ameaças e dos perigos e assegurar os seus direitos. O debate sobre a fundação do Estado tornou-se central para vários pensadores clássicos, entre eles, Thomas Hobbes e John Locke. Também estavam presentes na obra de alguns deles a questão sobre a essência do comportamento humano e o entendimento utilitarista, no sentido do “homem como um agente autônomo, calculista e racional, que realiza trocas maximizando os seus interesses egoístas”. Assim, os princípios norteadores da fundação do Estado e o utilitarismo estiveram presentes no pensamento liberal no decorrer do século XVIII e foram o marco do surgimento da preocupação em torno do tamanho necessário do Estado na sociedade e na economia (PAULA, 2005, p. 28).

Já a teoria da escolha pública foi uma vertente do movimento neoconservador de profunda influência nas agendas dos governos e nas agências internacionais. Buscava a realização de programas de ajuste estrutural e reforma do Estado. “A tensão que se estabelece entre democracia e eficiência é resolvida pela teoria da escolha pública com a defesa de um Estado liberal capaz de abrir espaço para o livre mercado limitando sua intervenção ao mínimo necessário”. Acreditava-se que quando os mercados são livres e competitivos estes se tornariam mais eficiente em termos econômicos, favorecendo de forma positiva também a ordem democrática (BORGES, 2001, p. 160).

A teoria da escolha pública, portanto, partia da perspectiva de que era preciso utilizar os princípios econômicos para o entender de assuntos políticos, tais como, teoria do Estado, regras relativas ao processo eleitoral e à conduta dos eleitores, partidos políticos e burocracia. Também defendia a premissa básica da economia neoclássica no que tange ao utilitarismo nas relações econômicas, sociais e políticas. O pensamento neoliberal e a teoria da escolha pública tinham o intuito de inovar o modelo de administração pública em termos da condução e administração dos interesses do governo (ARAÚJO; PEREIRA, 2012).

Segundo Andriollo (2006), no âmbito internacional foi possível diferenciar duas gerações de propostas de reforma do Estado. A primeira envolveu a Grã-Bretanha, com a eleição da primeira-ministra inglesa Margareth Thatcher, e os Estados Unidos, com a do presidente Ronald Reagan. Para esta geração, as reformas naquele momento envolviam a diminuição de custos e a ampliação da eficiência do setor público. Desse modo, buscou-se o ajuste fiscal, por meio de redução dos gastos públicos, reformas tributárias, liberalização da economia, desregulamentação e privatizações. Essas reformas estavam embasadas na noção do Estado mínimo. Já a segunda foi desenvolvida na década de 1990, por meio da incorporação de outras propostas, como aquelas que buscavam fortalecer a capacidade gerencial do Estado, melhorar qualidade dos serviços da administração pública e solidificar o *accountability*.

Newman e Clarke (2012) defendem que o gerencialismo apresentou variantes distintas, das quais duas foram expressivas. A primeira, também conhecida como *neotaylorismo*, foi um pragmatismo racional de meio-fim, preocupada com a questão da eficiência e da produtividade, que defendeu relações transacionais de intercâmbio e acordos. Comumente, estava relacionada a sistemas rigorosos de controle, excesso de metas e severo acompanhamento de desempenho. A segunda, também conhecida como “novo gerencialismo”, voltou-se para as pessoas e estava orientada para a questão da qualidade e da excelência. A maioria das organizações de serviços públicos combinou as duas variantes.

Além das distintas perspectivas sobre a reforma do Estado, destaca-se que diversos países integrantes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico¹ (OCDE) fizeram reformas no setor público voltadas para o mercado, com o objetivo de diminuir o impacto dos gastos estatais no Produto Interno Bruto (CARVALHO, 1999). Nota-se que durante as décadas de 1970 e 1980 o Fundo Monetário Internacional (FMI), entidade que advogava a necessidade de privatizar as empresas estatais e de promover uma mudança radical no setor público, também era grande defensor dessa nova abordagem pelos Estados (CARVALHO, 1997).

¹ A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico possui sede em Paris, França, e é constituída por 34 países. Embora não seja membro da OCDE, o Brasil é considerado parceiro-chave, o que possibilita sua participação em Comitês da Organização e de diversas áreas de trabalho (BRASIL, 2015).

A política do FMI não possibilitava grandes debates democráticos. Era definida pelos países ricos que integravam o G8, elaborada por especialistas nas discussões privadas, conforme a visão de cada nação e da situação econômica. As decisões do FMI também não possuíam apelação. Aqueles que eram atingidos pelo órgão não conseguiam discutir sua legitimidade. A não sujeição às condições impostas por essa organização implicava uma sanção imediata; ou seja, a ajuda era negada. Tudo isso fazia com que o país não tivesse força para debater a pertinência dessas condições (GAULEJAC, 2007).

Chama a atenção o fato de que os estudos hegemônicos em administração e a maior parte das pesquisas em ciências sociais sustentavam o discurso de que os países situados no Norte possuíam interessantes modelos de desenvolvimento, sendo que a posição de evidência nos panoramas econômico e social globais situava-os em um campo inquestionável. A partir dessa perspectiva, os países chamados de “subdesenvolvidos”, localizados no Hemisfério Sul, foram condicionados à replicação dos modelos de decisão dos países “desenvolvidos”, na busca dos mesmos resultados dos primeiros. Essa mimese, que era reportada há algumas décadas no âmbito privado, também foi percebida no domínio da administração pública (ZWICH et al., 2012).

Assim, a década de 1980 foi o período em que as atuais teorias de gerencialismo começaram a invadir as empresas tanto privadas quanto públicas. “Empreendedorismo, competição, desempenho ou *performance* e, logo mais, as primeiras fissuras no modelo do Estado de Bem-Estar Social trouxeram à tona o problema de conciliar as dimensões política, econômica e social” nos países desenvolvidos (BENDASSOLLI, 2007, p. 20).

Nota-se que os países ex-colônias foram compelidos a adotar o gerencialismo. A transformação dos países subdesenvolvidos em sociedades gerencialistas, implicou que rejeitassem todas as formas anteriores às noções gerencialistas. Essa concepção deveria ser trabalhada mesmo nos países em que as necessidades econômicas mais vitais estivessem distantes de serem alcançadas, em que o padrão de vida era baixo. As elites dominantes desses países incentivam a visão gerencialista nas formas de padronização e comercialização, sendo que o gerencialismo acabava atingindo todas as áreas da vida (KLIKAUER, 2013a).

O modelo de reestruturação do Estado e da administração pública proposta pelo Reino Unido se transformou em referência para outros países, principalmente para aqueles que se encontravam sob seu círculo de influência e que não apresentavam um *welfare state* consolidado (PAULA, 2005). O gerencialismo tornou-se então um modelo mundial para reforma, em que os entendimentos de desenvolvimento ou subdesenvolvimento dos países eram avaliados, nutrindo um amplo mercado para a importação de habilidades e modelos advindos da Grã-Bretanha, EUA e Nova Zelândia² e para o aumento de consultorias em gestão voltadas para modelos de negócios e de reforma que foram comercializados além das fronteiras desses Estados (NEWMAN; CLARKE, 2012).

Em termos de gerencialismo, o movimento que fazia sua defesa em substituição ao sistema burocrático emergiu na década de 1950. Essa perspectiva contribuiu para o estabelecimento de uma cultura administrativa nas organizações voltada para o empreendedorismo. Entretanto, foi com o neoconservadorismo que o movimento se fortaleceu, permeado pelas seguintes crenças: o progresso social decorria da contínua e crescente produtividade econômica; o uso de tecnologias mais avançadas de organização e informação elevava a produtividade; a implementação da tecnologia deveria estar relacionada a uma força de trabalho disciplinada de acordo com os princípios da produtividade; o *management* era fundamental para o planejamento e para a realização de melhorias em torno da produtividade e os gerentes também possuem o direito de administrar (PAULA, 2005).

Destaca-se que no Reino Unido, para os serviços públicos que não foram repassados à iniciativa privada, surgiu a exigência de um desempenho como no setor privado. Este *ethos* foi personificado no papel do gerente, em oposição ao político, ao profissional ou ao administrador. Assim, novas lógicas de tomada de decisão foram introduzidas, buscando a economia e a eficiência em detrimento de outros valores públicos (NEWMAN; CLARKE, 2012). O papel do gerente passou, portanto, a estar relacionado ao desenvolvimento de uma atitude e de uma cultura em que os trabalhadores se sentissem responsáveis e pessoalmente acometidos da responsabilidade pelo bem-estar da organização (BALL, 2005).

² As mudanças incorporadas pela Grã-Bretanha, EUA e Nova Zelândia na década de 1980, apresentavam lógicas parecidas, embasadas no modelo *neoliberal* de Pinochet na década de 1970, no Chile (Newman; Clarke, 2012).

Além das mudanças em relação ao papel do gerente, o entendimento do próprio público foi modificado a partir do momento em que os usuários de serviços foram considerados como clientes ou consumidores. Ou seja, a instituição do cidadão-consumidor foi decorrente da ampliação desse gerencialismo. O modelo de gestão que as organizações públicas foram incentivadas a abraçar voltava-se, portanto, para a centralidade no cliente e em sua satisfação (NEWMAN; CLARKE, 2012).

O novo modelo gerencial partia do princípio de que o paradigma burocrático de Estado apresentava várias disfunções, impedindo que o Estado melhorasse o desempenho em relação à qualidade e à eficiência dos serviços prestados aos cidadãos (BEZERRA, FERNANDES, 2013). Entre as novas ideias desenvolvidas estavam a busca pelo estabelecimento de servidores públicos mais autônomos e responsáveis e a descentralização das agências executoras dos serviços sociais. A reforma gerencial tinha como desafio modificar o modo de administrar a oferta dos serviços (BRESSER-PEREIRA, 2010), mas estava embasada numa perspectiva estrutural-funcionalista, em que a estrutura e a eficiência tornaram-se mais importantes do que os processos políticos (PAULA, 2010).

Para Chrispim e Torres (2014), o modelo gerencial não era contrário ao burocrático. Entre ambos existia uma complementariedade e um aprimoramento que superavam a questão da diferença. O modelo gerencial manteve a indispensabilidade do registro documental escrito, além da legalidade e da neutralidade, como no ideal weberiano, mas também propôs uma nova organização da administração pública, reelaborando conceitos e dispondo de nova reflexão aos valores da administração burocrática.

De acordo com Weber (1982), a hierarquia dos cargos e dos níveis de autoridade deveria estar embasada na questão da obediência e na da subordinação. Assim, na burocracia a hierarquia estaria disposta de forma monocrática. Já o modelo gerencial defendia uma estrutura mais enxuta, com menos níveis hierárquicos e uma maior preocupação com a estruturação dos processos produtivos, atribuindo pouca relevância às atribuições do posto de trabalho. Também havia maior atenção aos resultados advindos dos processos do que aos meios (CHRISPIM; TORRES, 2014).

Em termos do modelo gerencial, todavia, a adoção das medidas neoliberais advindas da Grã-Bretanha não aconteceu de modo “mecânico” (PAULA, 2005). Ou seja, os países não se concentraram ao redor de um modelo único (NEWMAN; CLARK, 2012) e cada um estabeleceu o peso e a prioridade das políticas implementadas (RIBEIRO, 2005). A maior contribuição de Thatcher em relação às reformas implementadas no final do século passado foi a elaboração de um discurso condizente com as reestruturações realizadas. Também poderia ser destacado o fornecimento de vários exemplos para as práticas que se buscava implementar (PAULA, 2005).

Já entre os modismos gerenciais que se destacaram nas décadas de 1980 e 1990, citam-se: a qualidade total, *downsizing*, reengenharia e terceirização. Neste século XXI, alguns autores começaram a trabalhar o conceito de neogerencialismo, sendo que o *Balance Scorecard (BSC)*³ se destacou entre os modismos, embora muitos procurassem não identificá-lo de tal maneira, recorrendo ao discurso da estratégia para afastá-lo desse entendimento e não o visualizando apenas como uma ferramenta de gestão (PAULA, 2010).

Nota-se que o gerencialismo na administração pública passou por vários momentos. O primeiro, considerado como o modelo gerencial puro, tinha entre seus principais objetivos limitar os custos, aumentar a produtividade e a reduzir o pessoal. Os instrumentos gerenciais utilizados para tanto foram de racionalização orçamentária e o de avaliação organizacional. Além disso, foram adotadas a administração por objetivos e a descentralização administrativa, na qual a autoridade é delegada aos funcionários (*empowerment*). Este último era utilizado para medir a performance do governo (ABRÚCIO, 2006).

De acordo com Santos (2014), o modelo gerencial puro, em que predominava a quantificação, não demonstrou verdadeira melhoria do serviço público, e tampouco gerou diminuição satisfatória dos custos, visto que a qualidade dos serviços públicos piorou, sem ter alcançado o aumento da efetividade. Após o surgimento dos primeiros conceitos do gerencialismo puro, David Osborne e Ted Gaebler, no livro “*Reinventando o governo*” trouxeram o conceito de

³ Para Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* representa a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas tangíveis. Esses são dispostos a partir da perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado. Em termos hierárquicos, os objetivos e as medidas propostos no BSC devem envolver desde os funcionários da linha de frente até os altos executivos.

efetividade, que seria o entendimento de que o governo precisava prestar bons serviços (SANTOS, 2014). Assim, à medida que era implementado, o modelo gerencial foi ganhando novos conceitos, como o da qualidade, em um momento em que a atenção pública se voltava para o “cliente”. A necessidade de verificar a “efetividade dos negócios”, e não a sua eficiência, tornou o conceito importante (ABRUCIO, 2006).

Na Grã-Bretanha, foi introduzido no modelo gerencial o conceito de *consumerism* para se ter uma administração pública mais leve, rápida e competitiva. O *consumerism* mantinha a descentralização e inseria a competição entre as organizações públicas (ABRÚCIO, 2006; SANTOS, 2014). Além disso, o intuito era permitir aos clientes/consumidores escolher os serviços sociais de melhor qualidade (ABRÚCIO, 2006).

Com as várias críticas em relação ao *consumerism* e a inserção do *accountability* e da equidade na prestação de serviços públicos, surgiu o Public Service Orientation (PSO), que trabalhava com diversas ideias advindas do *public management*. Este estendeu o debate, explorando as potencialidades e preenchendo as lacunas dos outros modelos. Para tanto, manteve-se a descentralização administrativa, mas outros aspectos ganharam maior foco, como: transparência, *accountability*, justiça, equidade e participação política (ABRUCIO, 2006; SANTOS, 2014).

O objetivo do PSO era superar os modelos públicos privados de administração. Com a elevada inserção das técnicas da administração no serviço público, nasceu a preocupação em termos de um cidadão ativo, em que há a valorização da cidadania, por meio da democracia representativa (SANTOS, 2014). O Quadro 1 mostra as principais características de cada um desses modelos abordados.

Cabe enfatizar que, ao dividir o modelo burocrático em Gerencialismo puro, *Consumerism e public service orientation*, Abrucio (2006) faz apenas uma comparação entre as características mais emergentes. Segundo o autor, existe certo entrelaçamento dessas perspectivas, em especial nas duas últimas abordadas. Além disso, com a ampliação dos modelos gerenciais no mundo surgiram várias denominações e inúmeros modelos. Consequentemente, não existe uma única definição para o gerencialismo no serviço público, mas suas interpretações e condições fazem

com que este continue se perpetuando e ascendendo na administração pública (SANTOS, 2014).

Quadro 1 – Respostas à crise do modelo burocrático inglês (*Whitehall*)

Gerencialismo puro	<i>Consumerism</i>	<i>Public service orientation</i>
Economia/eficiência (produtividade)	Efetividade/qualidade	<i>Accountability</i> /equidade
<i>Tax payers</i> (contribuintes)	Clientes/consumidores	Cidadãos

Fonte: Abrucio (2006, p. 181).

Ressalta-se que, apesar de a nova gestão pública ter afetado vários países, em alguns a reforma foi realizada de modo mais profundo, apresentando focos diferentes (MATIAS-PEREIRA, 2008; BOURGON, 2010). Portanto, há uma dificuldade em termos de conhecimento dos impactos do gerencialismo nos países, visto que a implementação de seus princípios esteve vinculada com a diversidade cultural e institucional das nações que adotaram as reformas gerencialistas. “Estas variações resultaram dos diferentes processos de formação dos seus respectivos Estados nacionais. Cada um possuindo cultura própria, instituições e relações de forças políticas características” (BEZERRA; FERNANDES, 2013, p. 66).

Segundo Paula (2005), quando a gestão da administração pública estava preocupada principalmente com os resultados, a democratização e o interesse público perderam espaço para a eficiência técnica. Desse modo, existia uma dificuldade na construção de um conhecimento técnico que estivesse adequado às particularidades do serviço público e que também considerasse os aspectos políticos. O grau de inovação no serviço público também se tornou questionável, visto que o modelo gerencial procurou imitar as ideias e práticas da iniciativa privada, afastando-se da construção de outras alternativas que poderiam melhor se adequar à administração pública. Além disso, a intenção de colocar em prática reformas com ênfase na disciplina fiscal, na liberalização dos mercados financeiros e na taxa de câmbio competitiva no livre mercado criou graves problemas na América Latina (DAVIDSON, 2003).

Assim como em outros países sul-americanos, desde sua implementação, a reforma da administração pública tem sido abordada nos debates e na agenda política no Brasil, voltando com maior veemência na primeira década do século XXI. Nota-se, no entanto, que as mudanças ocorridas não conseguiram resolver de forma adequada os problemas da administração pública brasileira (MATIAS-PEREIRA, 2008). Ou seja, o modelo gerencial apresentou no Brasil seus problemas e limitações, conforme será abordado no tópico seguinte.

2.1 Aspectos gerais da reforma gerencial no Brasil

2.1.1 Início da reforma: do governo Collor à era FHC

No Brasil, o chamado “novo gerencialismo público” surgiu durante a década de 1990, em decorrência do movimento mundial de reforma do aparelho do Estado. Os primeiros indícios da adoção do gerencialismo foram percebidos no governo do presidente Fernando Collor (1990-1992), com a criação do Programa Nacional de Desestatização e do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) (BEZERRA; FERNANDES, 2013).

Para Collor, a reforma estava associada à moralização e à modernização da administração, procurando desmontar de qualquer modo o aparato estatal, que se encontrava fragilizado (CARVALHO, 1999). A reforma gerencial no Brasil também se apresentou como um desdobramento do ajuste estrutural econômico, com a aceitação, por parte do governo Collor, das indicações do *Consenso de Washington* para a crise latino-americana (PAULA, 2005).

Consenso de Washington foi o nome dado pelo economista britânico John Williamson, em 1989, ao programa econômico criado para que os países da América Latina pudessem enfrentar a crise decorrente daquela década. Representava um conjunto de medidas que os organismos multilaterais com sede em Washington (Fundo Monetário Internacional e Banco Mundial) e o Departamento de Tesouro dos Estados Unidos exigiam dos países em desenvolvimento para a concessão de ajuda financeira (LAVÍN, 2016).

Tal programa marcou esse processo de reforma, em razão dos vários acordos internacionais assinados que, influenciaram a transferência do modelo gerencial para o país (ZWICH et al.,

2012). Entre as reformas que propôs, citam-se: disciplina fiscal, reorganização das prioridades do gasto público, reforma tributária, liberalização das taxas de juros, taxa de câmbio competitiva, liberalização comercial, liberalização para entrada de investimento estrangeiro direto, privatização e desregulamentação e os direitos de propriedade (DAVIDSON, 2003).

A forte influência dos relatórios do *Consenso de Washington* fez com que os princípios da terceira via e as práticas gerencialistas fossem incorporados na administração pública brasileira (ZWICH et al., 2012). A terceira via surgiu na década de 1990, relacionada com o governo trabalhista do primeiro ministro inglês Tony Blair (1997-2007). Pregava uma posição que não representava nem a total nem a mínima interferência do Estado. Defendia, também: responsabilidade fiscal do governo, luta contra a miséria, pagamento de tributos conforme a renda e atuação do Estado em questões relacionadas a segurança, saúde, educação e previdência. Para tanto, o *Welfare State* deveria ser financiado pelos cidadãos, pelas instituições e pelo Estado. A ideia era promover a riqueza, privatizar os serviços públicos, personalizar o atendimento e seu custo e prestar auxílio aos locais de pobreza, mas sem garantir a universalidade. Após seu surgimento, a leitura que se pode fazer da terceira via é que esta representou uma extensa acumulação do capital, apresentando-se como uma competição destruidora no mercado capitalista mundial (VIEIRA, 2013).

De acordo com Paula (2005), a terceira via, mantidas as necessárias diferenças e dimensões, manteve as proposições econômicas e morais do neoliberalismo. Na Grã-Bretanha, por exemplo, somente procurou preencher o espaço do neoliberalismo clássico que estava desgastado, não trazendo mudanças para as reformas que já tinham sido realizadas e intensificando a flexibilização do trabalho. Desse modo, o capitalismo popular focado no autoempreendimento foi consolidado.

Nesse contexto, a administração pública do Brasil, tentando inserir-se na tendência mundial de reforma do Estado, buscou modelos externos que fossem representativos internacionalmente. O País procurou articular-se com o exterior por meio das formas preconcebidas e já consagradas em outros países, almejando modificar o comportamento brasileiro, considerado antiquado e tradicional, para um comportamento que fosse mais moderno e característico da época (MACHADO-DA-SILVA, 2001). Em meio às pressões por mudanças, o modelo de gestão da

administração pública brasileira passou por um processo de reformulação, mesmo sem ter o modelo anterior, de influência weberiana, estabilizado (CHRISPIM; TORRES, 2014).

Com a eleição do presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC), pelo Partido da Social Democracia Brasileira (PSDB), e a nomeação do ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira para o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), ocorreu uma ampla difusão dos princípios fundamentais em relação à necessidade de adotar o gerencialismo (BEZERRA; FERNANDES, 2013). Durante a administração do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995 – 2002), ganhou força o discurso de que era necessário implementar uma reforma no País, buscando melhorias na administração pública, conforme apresentado no Plano Diretor do Aparelho do Estado (PDRAE).

A crise que o Brasil tinha enfrentado na década de 1980 foi considerada pelo Governo brasileiro como de responsabilidade do Estado. Essa situação seria fruto do modelo de desenvolvimento adotado pelos presidentes anteriores, que tinha-se desviado das funções consideradas básicas para assumir maior inserção no setor produtivo, resultando na piora gradual dos serviços públicos ofertados à população de menor poder aquisitivo e no agravamento da crise fiscal, produzindo com isso a inflação. Diante disso, o governo considerou que a reforma do Estado, consistindo na consolidação da estabilidade e na garantia do crescimento sustentado da economia, era fundamental. A crença era de que somente dessa maneira seria possível corrigir as desigualdades sociais e regionais (BRASIL, 1995).

De acordo com Bresser-Pereira (2008), a reforma gerencial implementada no governo de Fernando Henrique Cardoso respondeu ao grande aumento do Estado Social, visto que depois da transição democrática de 1984 houve uma acentuada elevação nas despesas sociais no Brasil. Assim, a partir da implementação da reforma gerencial de 1995 foi possível visualizar no Brasil a segunda grande reforma⁴ administrativa instituída pelo Estado moderno.

⁴ Alguns autores, como Abu-El-Haj (2005), consideram que o Brasil passou por três grandes reformas: a racional-legal, que Bresser-Pereira chama de burocrática, durante o governo de Getúlio Vargas (1930-1945), a reforma empresarial do Estado, implementada ao longo do regime militar (1964-1985) e a gerencialista ocorrida no decorrer dos mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002). Ainda para Chrispim e Torres (2014), o Decreto-Lei nº 200/1967, de 25 de fevereiro de 1967, elaborado no período militar, estava mais alinhado aos ideais gerencialista do que a Constituição de 1988. Este decreto que trata os autores dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a reforma administrativa. Tinha como objetivo promover a

A primeira grande reforma, chamada de “burocrática” e realizada por Getúlio Vargas, em 1937, visava romper com a administração pública patrimonial⁵ e promover a adoção de um Estado de direito e sustentado na competência técnica. Ou seja, buscava transformar o aparelho do Estado “efetivo”, garantido o sistema constitucional-legal brasileiro (BRESSER-PEREIRA, 2008; ARAÚJO; PEREIRA, 2012). Esse modelo estava embasado nas reformas burocráticas do serviço público que os países desenvolvidos implementaram na segunda metade do século XIX. No Brasil, a reforma burocrática ocorreu oitenta anos após as reformas que aconteceram na França, na Grã-Bretanha e na Alemanha (BRESSER-PEREIRA, 2008), ganhando força a partir da emergência do capitalismo no País (CAMPELO, 2010).

As bases para a reforma realizada por Getúlio Vargas foram os clássicos da administração pública liberal, como, Max Weber, William Willoughby, Henri Fayol e Luther Gulick. O governo também utilizou os relatórios americanos da reforma administrativa realizada por Roosevelt, cujo conjunto era intitulado “The President’s Committee on Administrative Management Report”, e o relatório da Brookings Institution (ABU-EL-HAJ, 2005), instituição sem fins lucrativos com sede nos Estados Unidos, que analisa questões de política pública nacional (BROOKING, 2015). Entretanto, os princípios gerais da administração pública racional-legal do trabalho de Weber foram retirados (ABU-EL-HAJ, 2005). Entre as características desse modelo, citam-se:

[...] “hierarquização e racionalização de função; divisão de trabalho; autoridade limitada do cargo; regida por normas explícitas; remuneração fixa e de acordo com a função; especialização competente do funcionário nomeado, e não eleito; dedicação exclusiva; carreiras estáveis; separação entre a propriedade do funcionário e os bens públicos e comunicações escritas e documentadas. Três termos resumem a cultura organizacional desse tipo: impessoalidade, imparcialidade e neutralidade (ABU-EL-HAJ, 2005, p. 37).

Já em relação à reforma gerencial, o Brasil foi o primeiro país em desenvolvimento a iniciar as mudanças. “O Estado brasileiro, ao ampliar sua atuação na área social, estava se tornando

descentralização da administração pública por meio da criação das autarquias e empresas públicas (CAMPELO, 2010).

⁵ A administração pública patrimonial está embasada no modelo dos Estados Absolutistas, marcantes nos séculos XVII e XVIII, em que o patrimônio privado do Monarca e o patrimônio público se confundiam (CAMPELO, 2010).

suficientemente grande para exigir uma reforma gerencial que aproveitasse os grandes avanços ocorridos durante o século XX na gestão das empresas privadas”. A administração de empresa, especialmente no que se refere a suas estratégias administrativas, serviu de inspiração para a administração pública gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2008, p. 155). Os métodos de administração da burocracia foram então desafiados, devido à promessa de uma abordagem considerada mais dinâmica e empresarial para gerir as organizações de serviços públicos (NEWMAN; CLARKE, 2012).

Nota-se que o PDRAE dividiu a administração pública em quatro eixos: Núcleo estratégico, Atividades exclusivas, Serviços não exclusivos e Produção de bens e serviços para o mercado. O Núcleo estratégico, considerado como responsável pelas decisões estratégicas, abrangia o Poder Legislativo, o Poder Judiciário, o Ministério Público, a Presidência da República, os ministros, seus auxiliares e os assessores diretos. No eixo Atividades exclusivas, encaixavam-se os setores cujas atividades foram consideradas específicas do Estado, que envolvia o poder de regulamentar, fiscalizar e fomentar. No eixo Produção de bens e serviços para o mercado, foram inseridas as empresas estatais que, na visão do governo FHC, deveriam ser privatizadas. Por fim, no eixo Serviços não exclusivos, incluíram-se aqueles setores em que o Estado poderia atuar com outras organizações públicas não estatais e privadas, como, universidades, hospitais, centros de pesquisa e museus (BRASIL, 1995). Salvo as organizações consideradas como de “produção de bens e serviços para o mercado”, que seriam repassadas para o mercado, todos os outros eixos deveriam adotar o modelo gerencial.

Para Bresser-Pereira (2008), a reforma gerencial de 1995 poderia ser considerada em dois ângulos: o estrutural e o da gestão. Em relação ao plano estrutural, com a caracterização dada pela reforma gerencial do núcleo estratégico do Estado no PDRAE, houve a valorização das carreiras de alto nível que integravam esse núcleo. Em especial, no que tange aos servidores federais, ocorreram mudanças na forma de contratação e gestão do funcionalismo público a partir da Emenda Constitucional de 1998. De acordo com Campelo (2010), a valorização voltava-se também para a questão técnica e a profissional dos servidores, com alterações no plano de carreira, de modo que alcançassem a efetividade da gestão gerencial. Para tanto, os servidores precisavam possuir preparo técnico para acompanhar as novas necessidades operacionais e estratégicas, cuja demanda era advinda dos interesses sociais e das mudanças do

mundo globalizado. Em relação ao aspecto estrutural, também foram criadas as agências executivas e as organizações sociais – OSCIP (BRESSER-PEREIRA, 2008; BRESSER-PEREIRA, 2017).

As organizações sociais foram criadas para prestar os serviços sociais, culturais e científicos de responsabilidade do Estado. Poderiam ser consideradas como tais entidades públicas não estatais que buscavam concentrar atividades publicizáveis. Com a aprovação da lei 9.637, de 15 de maio de 1998, as associações civis que não possuíam fins lucrativos e que prestavam serviços sociais e científicos foram transformadas em organizações sociais. Isso passou a ser visto como um modo de conferir maior autonomia e flexibilidade às entidades prestadoras de serviço que começaram a usar recursos públicos conforme a lógica de mercado (PAULA, 2005).

Já em termos de gestão, segundo Bresser Pereira (2008), várias organizações públicas buscaram preparar “planos estratégicos” voltados para uma “administração por resultados”. Foi possível visualizar, também, a implementação de sistemas de gestão embasados na motivação dos servidores públicos em relação ao alcance das metas ou de melhor desempenho. Além disso, ocorreu uma grande mudança em relação às formas de responsabilização (*accountability*). Enquanto a administração burocrática se preocupava com a supervisão direta, os regulamentos precisos e a auditoria de procedimentos, a administração gerencial deveria voltar-se para a responsabilização por resultados, a competição administrada por excelência, a responsabilização social e a auditoria de resultados.

Na perspectiva de Bresser-Pereira (2008), as formas de responsabilização da administração burocrática não tinham sido abandonadas, mas haviam perdido certa importância. Nesse sentido, para o autor a responsabilização também era uma maneira de controle e de exercício do poder, visto que envolvia o próprio servidor em termos de sua responsabilidade diante do superior hierárquico e da sociedade. Assim, para atingir os objetivos propostos no PDRAE quanto ao alcance do Estado Gerencial e para conseguir a aprovação popular, Bresser-Pereira (2001) enfatizou que a sociedade teria uma importância fundamental no controle dos resultados do serviço público, conforme exposto no PDRAE:

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995).

Assim, os controles dos resultados deveriam ser “extremamente severos”, sendo que a administração poderia punir aqueles que falhassem ou apresentassem má-fé. Para o Governo brasileiro, somente com a mudança da cultura da administração pública burocrática para a gerencial e com a implantação de reformas institucionais é que os avanços na gestão pública poderiam ocorrer (BRASIL, 1995). A administração por resultados passou, então, a exercer um papel central na reforma gerencial (BRESSER-PEREIRA, 2008).

Newman e Clark (2012, p. 363) acrescentam que os servidores nesse novo modelo de gestão deveriam se desprender dos controles do governo para encontrar estratégias mais flexíveis e adaptáveis, possibilitando responder aos constantes processos de mudanças; ou seja, recebendo liberdade para gerenciar. No caso brasileiro, essa liberdade deveria estar alinhada à administração por resultados e também às outras técnicas implementadas pelo Estado. Entretanto, a divisão das responsabilidades não caracterizava maior liberdade das organizações e de seus administradores. Todos “estavam sujeitos a formas intensificadas de poder e controle centralizado, agora operando não por linhas diretas de responsabilização ou regulação, mas através de controles fiscais, regimes de desempenho [...]”, entre outros.

Para o Governo brasileiro, a administração pública gerencial precisaria ocorrer nas seguintes formas: definição exata das metas que os servidores deveriam alcançar no trabalho; garantia da autonomia do servidor durante a gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros que ficariam à sua disposição para que o servidor pudesse alcançar os objetivos estabelecidos; e controle ou cobrança dos resultados (BRASIL, 1995).

A qualidade total e a produtividade, que na administração pública deveriam ser nomeadas de “programa de qualidade e de participação”, também ganharam destaque entre as técnicas administrativas. Na administração pública, essas técnicas representavam um grande avanço no que se refere à ampliação da qualidade dos serviços no âmbito operacional, no âmbito da filosofia do erro zero, e ao aumento da cooperação entre funcionários e administradores

(BRASIL, 1995). Ressalta-se, no entanto, que, ao considerar o contexto do gerencialismo, a qualidade total foi consolidada a partir da perspectiva instrumental. Ou seja, enfatizaram-se mais as técnicas e os métodos do que a filosofia em si, que estava voltada para a gestão participativa (PAULA, 2005).

Ainda entre as mudanças que ocorreram no governo FHC, pode-se destacar a flexibilização da estabilidade nos cargos, devido ao baixo desempenho ou ao excesso de quadros (PAULA, 2005). A EC 19, de 1998, trouxe ainda a reengenharia para o serviço público, tendo em vista o destaque do princípio da eficiência no âmbito jurídico-administrativo (COSTA; ESPÍRITO SANTO, 2014). Além disso, foram extintos o direito à estabilidade e o direito à aposentadoria integral para os futuros servidores do serviço público, até mesmo para as carreiras exclusivas do Estado (QUEIROZ, 2000).

De acordo com Bresser-Pereira (2008), em relação às mudanças que ocorreram no Brasil apontadas acima, os fundamentos mais gerais da reforma e o modo de colocá-los em prática não ficaram restritos apenas a um pequeno grupo de iniciadores. Ou seja, para a alta burocracia pública do País e para seus consultores administrativos esses fundamentos acabaram se tornando um patrimônio intelectual comum. Além disso, segundo o ex-ministro do MARE, a administração pública brasileira tornou-se mais eficiente, legitimando os maiores serviços sociais como, educação, saúde, previdência e assistência social.

Em síntese, a administração pública gerencial foi marcada pelas seguintes características (Quadro 2):

Quadro 2 – Variáveis da administração pública gerencial

(continua)

	Administração pública gerencial
Origem	Movimento internacional pela reforma do Estado, que se iniciou nos anos de 1980 e, principalmente, nos modelos inglês e estadunidense.

Quadro 2 – Variáveis da administração pública gerencial

(conclusão)

	Administração pública gerencial
Projeto político	Enfatiza a eficiência administrativa e se baseia no ajuste estrutural, nas recomendações dos organismos multilaterais internacionais e no movimento gerencialista.
Dimensões estruturais enfatizadas na gestão	Dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa.
Organização administrativa do aparelho do Estado	Separação entre as atividades exclusivas e não exclusivas do Estado nos três níveis governamentais.
Abertura das instituições políticas à participação social	Participativo no nível do discurso, mas centralizador no que se refere a: processo decisório, organização das instituições políticas e construção de canais de participação popular.
Abordagem da gestão	Gerencialismo: enfatiza a adaptação das recomendações gerencialistas para o setor público.

Fonte: Adaptado de Paula (2005, p. 175).

Embora o ministro Bresser-Pereira (2008; 2010) tenha defendido que a implementação de novas práticas gerenciais era necessária para a valorização do servidor público e a melhoria dos serviços prestados ao cidadão, alguns questionamentos sobre a adoção do gerencialismo na administração pública foram levantados.

Andriollo (2006) afirma que não houve uma adequação do contexto brasileiro quando consideradas a formulação e a implantação da reforma administrativa. O modelo gerencial que serviu de referência indicava soluções universais, entretanto simplistas para serem implementadas em uma realidade complexa, com vários aspectos inter-relacionados e que, muitas vezes, também eram contraditórios. Nesse sentido, de acordo com Zwich et al. (2012), ocorreu uma ressignificação daquilo que veio do exterior, mas sem compreender a crítica do que seria necessário para o Estado e a sociedade. Para esses autores, é uma característica da cultura brasileira relativizar a implementação de modelos vindos do estrangeiro. O modelo gerencial também não conseguiu resolver de forma adequada os problemas socioeconômicos do Brasil (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Para Paula (2005), a transição para a organização pós-burocrática foi um mito. Houve uma flexibilização da burocracia, mas, por outro lado, manteve-se a dominação. Ao analisar as particularidades da nova administração pública em relação à história do Brasil, foi possível perceber outras limitações, que levaram ao questionamento do seu perfil democrático. A administração pública gerencial seguiu mantendo a centralização do poder e o idealismo tecnocrático. Não houve comprovação de que o gerencialismo significou o fim do patrimonialismo. Ou seja, apenas o julgamento das práticas patrimonialista e a adoção da perspectiva gerencialista foram insuficientes para promover uma mudança na cultura política. Nessa mesma linha de pensamento, Lima e Junior (1998) tinham ressaltado que até mesmo em se tratando de burocracia o Brasil nunca conseguiu alcançar a proposta weberiana, visto que as legislações que estavam mais próximas desse ideal apresentavam espaço que contradizia à perspectiva racional-legal.

De acordo com Zwich et al. (2012), o modelo gerencial se tornou uma hibridização de vários modelos de gestão, apresentando aspectos do patrimonialismo, da burocracia e do gerencialismo, assim como indicativos de gestão social. Portanto, mesmo com as mudanças ocorridas na administração pública, a partir do governo FHC, esta continuou permeada por aspectos patrimonialistas, como clientelismo, troca de favores e predominância do interesse privado sob ao interesse público (CAMPELO, 2010).

Outra questão apontada por Paula (2005) é que, buscando o aumento da eficiência, a nova administração pública defendia a ampliação do poder discricionário dos burocratas e a elaboração de regras para a tomada de decisão, o que levou o interesse público a ficar em segundo plano a partir do momento em que estimulou o individualismo do decisor. A nova administração pública ampliou o isolamento dos decisores e expandiu as práticas personalistas e voluntaristas. Em contraposição a essa perspectiva, a autora defende uma vertente societal que possibilitaria uma lógica própria da administração pública, permitindo a construção de técnicas de gestão de acordo com suas necessidades e uma formação diferenciada para os servidores públicos (PAULA, 2010).

Segundo a autora, quando havia um direcionamento da política pública para os resultados, a eficiência técnica se tornou preponderante diante da democratização e do interesse público. Desse modo, ao copiar os modelos de gestão das empresas particulares, o Estado afastou-se da construção de alternativas administrativas viáveis para a administração pública. Não que a transferência de ideias e ferramentas usadas na iniciativa pública para o serviço público deveria ser evitada. No entanto, era necessário ponderar o contexto no qual estas foram criadas e também analisar os problemas que geraram nas organizações particulares.

Por fim, Costa (2011) lembra que a reforma gerencial proposta por Bresser-Pereira demorou três anos para ser aprovada em regime pelo Congresso Nacional, após várias emendas na Constituição. A importância dessa reforma ocorreu especialmente no aspecto ideológico, como ressaltado por Bresser-Pereira durante um seminário, em termos da aceitação de uma administração pública embasada nos resultados gerenciais.

Após analisar os principais pontos que permearam a Reforma do Estado no governo Fernando Henrique Cardoso e apontar algumas críticas às mudanças estabelecidas, parte-se para discussão dos caminhos seguidos com o término do mandato desse presidente e a eleição da oposição: o Partido dos Trabalhadores (PT). Nessa seara, apresenta-se as similaridades e contradições dos presidentes Luiz Inácio Lula da Silva e Dilma Vana Rousseff em termos do modelo gerencial.

2.1.2 A manutenção do gerencialismo: os governos Lula e Dilma

Logo que assumiu a presidência pelo Partido dos Trabalhadores (PT), o presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2011) seguiu uma tendência gerencialista já vista em vários países. Segundo Diefenbach (2009), a adesão ao gerencialismo ocorreu por partidos de distintas ideologias nos países anglo-saxões e na Europa, como Democratas e Republicanos e Conservadores e Trabalhistas. Assim, houve no Brasil o prosseguimento dessas práticas gerencialistas em todas as áreas, até mesmo nas políticas sociais (PAULA, 2010; CANDLER; 2014).

De acordo com Abrucio (2007), Lula deu continuidade às várias iniciativas do governo FHC em termos da modernização do Estado. Entre essas medidas, destaca-se o estabelecimento de algumas normativas de cunho gerencialista, conforme descrito nos decretos 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, o 6.944, de 21 de agosto de 2009, e 7.133, de 19 de março de 2010. De forma geral, essas legislações regulamentaram os critérios e procedimentos para a realização da avaliação de desempenho, o desenvolvimento de pessoal no serviço público e as medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública.

Contudo, ocorreu também uma política para a compensação do quadro de pessoal e a ampliação da capacidade estatal mediante a realização de concursos públicos e a reposição salarial, por meio de acordos firmados com os sindicatos. Com as medidas adotadas por Lula, surgiram planos de carreira diferenciados e um espaço entre a idade e o tempo de serviço dos servidores antigos, que iniciaram no serviço público antes da reforma gerencial, e os novos servidores, nomeados durante esse governo (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2013).

Entre os segmentos que ganharam destaque com a abertura de concursos no governo Lula, destacam-se a de tributário, a de controle dos gastos, a dos Tribunais de Contas, a dos Ministérios Públicos, a da Controladoria-Geral da União e a da Polícia Federal. Entretanto, Lula substituiu a política de valorização centrada nas carreiras típicas de Estado por uma ofensiva de recrutamento, especialmente para cargos que exigiam curso superior (SOUZA, 2017).

Quase a metade das vagas preenchidas durante o governo Lula foi para a recomposição do quadro docente das universidades federais e a expansão do curso superior. Seguidamente, o maior número de vagas foi destinado aos Ministérios da Saúde, da Previdência Social e da Fazenda. Ou seja, salvo o Ministério da Fazenda, as vagas não ficaram concentradas nas carreiras típicas de Estado. Apesar disso, essas carreiras são na atualidade as que estão mais bem estruturadas dentro da administração pública (SOUZA, 2017).

Lula sofreu críticas em relação a sua política de revalorização dos servidores públicos, recomposição do quadro de pessoal e remuneração. As desaprovações voltaram-se para o aumento da máquina pública federal e o possível descontrole fiscal decorrente dessas ações. Entretanto, o crescimento da economia a partir de 2004 favoreceu o início da ampliação do

quadro de servidores federais, assim como a política de aumento gradual da remuneração de pessoal (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011).

Camões, Fonseca e Porto (2014) lembram que, como parte do processo do modelo gerencial ocorrido nas últimas décadas, as mudanças na gestão de pessoas foram consideradas fundamentais. Essa visão partiu do princípio de que os servidores públicos seriam responsáveis pela capacidade técnica e pelo desempenho requerido para atingir os objetivos do governo, conforme explicam os autores:

A partir dessa perspectiva, os servidores públicos são os principais agentes de modernização e implementação efetiva de novas práticas de gestão de pessoas. Tais práticas, normalmente concebidas com base em pressupostos de organizações privadas nas quais se originam, são adaptadas por servidores para um modelo efetivamente imbuído do *ethos* do setor público e alinhado às reais necessidades e características das suas organizações (CAMÕES; FONSECA; PORTO, 2014, p. 6).

No governo Lula, ao contrário do seu antecessor, as políticas de gestão de pessoal na administração pública foram tratadas de forma reduzida e em poucos documentos. Assim, mesmo com a manutenção de várias medidas de modernização, pouco foi escrito sobre o assunto e a todo custo foi evitado fazer utilização da expressão “Reforma do Estado” (CARDOSO JÚNIOR; NOGUEIRA, 2011).

O Quadro 3 mostra as principais características da administração pública e de política pessoal nos governos FHC e Lula.

Quadro 3- Governos FHC e Lula: principais diretrizes nos campos da administração pública e das políticas de pessoal

(continua)

Governo FHC	Autonomia gerencial nas entidades públicas não estatais em contrato de gestão (organizações sociais são criadas pioneiramente pelo estado de São Paulo em 1998).
	Demissão e licença temporária incentivadas.
	Limites legais fixados para despesas com pessoal (de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal de 2000).
	Empregados celetistas admitidos por processo seletivo público.
	Avaliação do desempenho individual do servidor ou empregado.

Quadro 3 - Governos FHC e Lula: principais diretrizes nos campos da administração pública e das políticas de pessoal (conclusão)

	Possibilidade de demissão por insuficiência de desempenho e por excesso de quadros, avaliado segundo limites fiscais.
	Carreiras e concursos públicos organizados para as funções essenciais de Estado.
	Criação das agências reguladoras e seu quadro de pessoal próprio.
Governo Lula	Autonomia gerencial em entidades públicas da administração indireta (projeto de Fundações Estatais e proposta de Lei Orgânica da Administração Pública Federal).
	Mesas de negociação para questões de gestão de pessoal.
	Reabertura de concursos para servidores temporários e permanentes de órgãos públicos e agências reguladoras.
	Realocação de pessoal na estrutura de carreiras e ordenamento das carreiras de Estado.
	Substituição de pessoal ocupado em atividades-fim com contrato informal ou contratado via agências internacionais.
	Limites legais fixados para despesas com pessoal (de acordo com a Lei de Responsabilidade Fiscal de 2000).
	Reajustes graduais da remuneração, com destaque para carreiras de Estado.

Fonte: Cardoso Júnior; Nogueira (2011, p. 245).

O governo Lula também demonstrou maior espaço de diálogo com as frentes sindicais para a discussão e reestruturação das carreiras dos servidores do executivo federal, por meio da chamada “Mesa de Negociação Permanente”. Tal iniciativa fez com as decisões não fossem tomadas de modo unilateral e centralizada apenas no governo, havendo abertura maior para discussão do que no período do presidente FHC (PINTO; SANTOS, 2017).

Há, dessa maneira, distinções entre o gerencialismo adotado por FHC e Lula, mas isso não significa que este último tenha rompido completamente com as práticas do governo anterior. Segundo Bourgon (2010), não havia esperanças em termos de redução no ritmo das reformas, porque a administração pública ainda não se encontrava totalmente alinhada com as mudanças

no contexto global. Nesse sentido, Marques e Mendes (2004) afirmam que a EC 41, realizada por Lula, contemplou, no que concerne ao regime dos servidores públicos, a proposta de reforma da previdência elaborada por FHC.

Sobre a presidente Dilma Vana Rousseff, a literatura que trata do gerencialismo em seu primeiro mandato (2011-2014) ou no segundo governo (2015-2016) é praticamente inexistente. Queiroz (2011) pressupôs a possibilidade de conflito entre os servidores federais dos três poderes, devido ao movimento da força do ajuste e do choque de gestão na administração pública. Segundo o autor, entre os pontos de conflito estaria o Projeto de Lei Complementar (PLP) 248/98, que regulamentava a perda de cargo público do servidor estável por insuficiência de desempenho na União, estados e municípios. O projeto visava regulamentar os artigos 41 e 247 da Emenda Constitucional 19, de 1998, aprovados durante o período de reforma do Governo FHC. Ressalta-se que, apesar de ter passado por vários trâmites no Congresso Nacional, o projeto não foi transformado em lei. De toda forma, nota-se que muitos fatos ficaram em aberto por conta do processo de *impeachment* sofrido por Dilma. O afastamento da presidente, autorizado pela Câmara dos Deputados, ocorreu em março de 2016, levando a sua saída do governo em 31 de agosto do mesmo ano.⁶

Uma medida gerencialista da presidente Dilma Rousseff, em seu primeiro mandato, foi a criação da Câmara de Políticas de Gestão, Desempenho e Competitividade, que tinha por intuito formular políticas e medidas orientadas para a racionalização de recursos, o aprimoramento da gestão pública, o aumento da eficiência, eficácia, efetividade e qualidade e a melhoria dos serviços prestados ao cidadão (BRASIL, 2011; PACHECO, 2012). Dilma também encerrou o Prêmio Nacional de Qualidade do Serviço Público. Este fazia parte do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA), criado por Lula em 2005. Além da eficiência, tinha por objetivo dar maior atenção ao atendimento ao cidadão e à gestão democrática e participativa (MENDES; COSTA, 2013).

⁶ Domingues (2017) ressalta que, embora o processo de *impeachment* tenha se acobertado dentro do marco da legalidade, considerável parte da população o considera ilegal.

Em 2014, de acordo com Carleial (2015), em busca da retomada do crescimento, o governo Dilma propôs um ajuste macroeconômico. Essa medida levou à redução dos gastos públicos e do crescimento da economia, ampliando o desemprego e diminuindo o salário real e o investimento público. Segundo a autora, o grupo derrotado no segundo semestre daquele ano, ao ameaçar um possível impedimento da presidente, fez com que o governo PT adotasse um ajuste típico neoliberal. Com isso, buscou-se maior aprovação da classe política contrária ao governo e dos eleitores que estavam insatisfeitos com a vitória de Dilma.

Também pode ser destacado no primeiro ano do segundo mandato da presidente Dilma Rousseff uma política de redução do tamanho do Estado alinhada com o modelo gerencialista. Conforme informado pelo Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, houve redução nas verbas para a saúde, a educação e o funcionalismo público, além de outros gastos sociais, como, os investimentos no programa de habitação para famílias de menor poder aquisitivo e aqueles relacionados às políticas de emprego e previdência – seguro-desemprego, abono salarial, pensões por morte e auxílio-doença, entre outros (BRASIL, 2015a; BRASIL, 2015b).

Para Misoczky, Abdala e Damboriarena (2017), os dois governos do Partido dos Trabalhadores deram prosseguimento aos vários desejos de Bresser-Pereira, especialmente em termos das Instituições de Ensino Superior. Com a criação do Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), essas instituições passaram, na prática, a ser geridas por meio de contratos de gestão, assim como a Universidade Aberta do Brasil. Esta última é um programa do Governo brasileiro que oferece cursos de educação superior a distância para professores e outros profissionais de educação (MEC, 2017).

Embora os governos PT tenham elevado os investimentos e as contratações e adotado um discurso social, a reestruturação por que as Instituições Federais de Ensino passaram estava alinhada com os ideais da Reforma do Estado, visto que o financiamento ficou atrelado às metas preestabelecidas. A diferença do governo FHC estaria no fato de não se ter verificado uma desreponsabilização do Estado nem um estímulo ao mercado (ANDRADE; CASTRO; CAPELLE, 2011).

Em termos de saúde, foi criada a Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH). A transformação do hospital público em empresa modificou o modo de funcionamento da entidade. O foco passou a ser no retorno financeiro das atividades de ensino, pesquisa, extensão e assistência. Para tanto, buscou-se o mercado para promover o financiamento ou ampliar a rigidez nos custos operacionais (ANDREAZZI, 2013). Já a gestão e a contratação de pessoal da EBSERH passaram a ser regidas por um discurso gerencial fundamentado na modernização (SODRÉ et al., 2013).

Com o afastamento de Dilma Rousseff da presidência do Brasil, instaura no país um governo alinhado com o neoliberalismo. Conforme aborda Vinhas (2017), a proposta de Michel Temer nada se assemelhou ao da sua antecessora. O seu projeto de governo era contraditório ao de Dilma, trazendo um desconforto pelo fato dele ser até então o vice da presidente. A retomada do crescimento econômico foi a justificativa utilizada por Temer para colocar em prática as medidas severas de austeridade (CRUZ, 2016), conforme será discutido no tópico seguinte.

2.1.3 De volta à década de 1990: o fortalecimento do gerencialismo no governo Temer

Assim que assumiu a Presidência, o vice de Dilma Rousseff, filiado ao Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), Michel Miguel Elias Temer Lulia, apresentou um discurso de que era necessário equilibrar as contas do Estado. Para tanto, iniciou uma reforma administrativa, encerrando várias pastas e fundindo diversas áreas do governo (PINO et al., 2016).

Temer afastou-se de qualquer compromisso com o voto popular para revelar o projeto neoliberal, rompendo com os direitos sociais estabelecidos na Constituição Federal de 1988. Para tanto, utilizou-se da crise política e econômica enfrentada pelo Brasil para instituir uma agenda rígida, até mesmo quando comparada com aquelas implementadas por Thatcher, Reagan, Color e FHC (REIS et al., 2016).

Segundo Braz (2017), o documento intitulado “Uma ponte para o futuro”, juntamente com o primeiro discurso de Michel Temer, no dia 13 de maio de 2016, data em que seu governo foi instaurado, destacava três questões: “ordem e progresso”, “privatizar tudo o que for possível” e a “democracia da eficiência”. Para Mancebo (2017), o principal objetivo do documento era promover um programa político-econômico embasado na perspectiva de um Estado Mínimo. Ou seja, um Estado mais enxuto, com o discurso de ser mais eficiente, ampliando a atuação das empresas privadas e flexibilizando o mercado de trabalho. O intuito era abrir o País a uma maior concorrência internacional e vender o patrimônio nacional.

As mudanças implementadas por Temer foram rápidas. Após assumir, ele firmou o poder unilateral do Executivo para estabelecer concessões e contratos público-privado. Anunciou a privatização de praticamente todos os principais serviços públicos, como, indústria de gás natural, Correios, aeroportos e concessionárias de energia. Iniciou, também, um trabalho de base para promover as privatizações das empresas estatais e direcionar os recursos públicos do País. No Banco do Brasil, incentivou a demissão voluntária e fechou várias agências. Propôs a reestruturação da idade mínima para requerer a aposentadoria e o valor total de benefícios que os aposentados poderiam receber (PAHNKE, 2017). Além disso, extinguiu alguns ministérios, cortou investimentos em educação, saúde e assistência social, estabeleceu políticas meritocráticas e diminuiu os direitos dos trabalhadores (VINHAS, 2017).

Em seu primeiro ano como presidente, Temer conseguiu aprovar a Emenda Constitucional 55/2016, conhecida como “Teto dos Gastos Públicos”. Esta decisão levou a várias reações nos espaços de construção democrática do País, devido ao caráter impositivo no qual foi tramitado. As críticas a essa EC voltaram-se para o congelamento por vinte anos dos investimentos públicos federais em educação, saúde e assistência social, sendo que tais dispêndios somente poderiam ser corrigidos pela inflação (CRUZ, 2016).

Várias medidas que atingiam os servidores também começaram a ser discutidas pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP), como: limite de cinco mil reais para os ingressantes na administração pública, aumento da contribuição previdenciária de 11% para 14%, limite do teto remuneratórios para os servidores do executivo, adiamento do aumento salarial de algumas carreiras e diminuição dos gastos com auxílio moradia e ajuda de custo

(MP, 2017). Para buscar a eficiência no serviço público, o MP também propôs: Programa de Desligamento Voluntário (PDV), redução da jornada de trabalho com remuneração proporcional e licença incentivada sem remuneração (MP, 2017; MP, 2018), práticas também adotadas por Fernando Henrique Cardoso, conforme lembram Cardoso Júnior e Nogueira (2011).

Desse modo, o Governo Temer mostrou-se próximo aos ideais do neoliberalismo. O direcionamento do Governo atual voltou-se para o equilíbrio fiscal, os cortes de impostos, a vinculação das despesas sociais conforme o aumento do PIB e os acordos de livre comércio com os Estados Unidos, Europa e Ásia. O presidente também se posicionou a favor de menos restrição à venda de terras agrícolas do País aos estrangeiros (PAHNKE, 2017).

Ações como essas tomadas por Temer foram desestimuladas por economistas em diversos países e, até mesmo, por agências de perfil neoliberal, como o FMI (CRUZ, 2016). A questão levantada em relação às medidas de austeridade é que o equilíbrio fiscal e as privatizações poderiam enfraquecer a capacidade do governo de controlar a crise econômica que o País enfrenta (PAHNKE, 2017), ampliando, em vista disso, o debate sobre o gerencialismo na administração pública.

Destarte, a partir da apresentação das políticas de governo e de gestão dos presidentes citados, corrobora-se com Chrispim e Torres (2014) quando afirma que o Brasil tem passado por diversos momentos de mudanças reformistas de grande extensão, diversidade e velocidade, com a aceleração do movimento mundial decorrente da globalização. A Reforma do Estado iniciada no Governo FHC vem sendo concatenada a uma racionalidade na questão financeira. É desta que emergiu um “novo paradigma, em que as políticas se orientam pela mesma matriz teórica, política e ideológica do Estado reformado” (SILVA JÚNIOR; SCHUGURENSKY, 2014, p. 46).

Conforme explicam Newman e Clark (2012), o modelo gerencial levou a um arranjo instável de variantes transacionais e transformacionais que ainda são visualizadas, promovendo várias respostas quando há medidas de cortes e austeridades. Na variante transacional, os cortes resultaram em maior ênfase no desempenho e em outros sistemas de controle financeiro e

organizacional, sendo que esses ocorreram no próprio governo e também nas organizações que possuíam benefícios e serviços que eram financiados pelo Estado. Já na variante transformacional, existiu um incentivo para que as organizações implementassem alternativas inovadoras ou empresariais para lidar com a redução da verba, por meio do reajustamento dos serviços, da reengenharia e da busca de novas estratégias de mercado.

Para Newman e Clark (2012), vários governos nacionais argumentaram que não havia escolha; ou seja, precisavam desregular, diminuir taxas, reduzir serviços públicos, expandir o mercado, privatizar, etc. Assim, nota-se que a administração burocrática e a gerencial podem ser realizadas tanto por governos conservadores quanto por aqueles de perfil mais progressistas (BRESSER-PEREIRA, 2017). Misoczky, Abdala e Damboriarena (2017) sintetizam as principais mudanças implementadas após o Plano Diretor na administração pública [AP].

[...] é preciso considerar as alterações constitucionais (em especial a EC 19/1998) e o conjunto de leis que, de fato, mudaram a organização do Estado brasileiro, tais como as mudanças no Regime Jurídico Único e a instituição do emprego público, a supressão da revisão salarial anual dos servidores públicos, a legalização das privatizações/concessões, a introdução da cultura do desempenho e das avaliações de cunho produtivista, o movimento da qualidade total na AP [administração pública], a consolidação da responsabilidade fiscal desconectada da oferta de serviços e das necessidades sociais, o uso de entes privados para a prestação de serviços públicos, a contratualização como forma de relação, inclusive entre entes públicos, a flexibilização da AP e a disseminação da terceirização. Esses traços marcantes foram, desde então, sendo gradativamente implementados nos diferentes níveis de governo e avançando, inclusive, em áreas que Bresser considerou como seus “grandes fracassos – as universidades e os hospitais públicos” (MISOCZKY; ABDALA; DAMBORIARENA, 2017, p. 191).

Segundo Misoczky, Abdals e Damboriarena (2017, p. 192), existia uma relação inseparável entre o “processo de reformas, as transformações resilientes do neoliberalismo e a emergência de seu braço operacional – o gerencialismo”. Este seria a “matriz teórico-ideológica”, que possibilita o suporte operacional para o prosseguimento do neoliberalismo.

É a partir desse ponto que se encaminha para a discussão do gerencialismo enquanto ideologia, corroborando com Zizek (1996), no sentido de que o entendimento político (neste estudo, visto como a adoção e manutenção de medidas gerencialistas pelo Estado brasileiro) pode ser verdadeiro em relação ao seu conteúdo objetivo (diminuir os gastos públicos do serviço público

e torná-lo mais eficaz), mas, ao mesmo tempo, ser ideológico, como se discutirá no capítulo seguinte.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Ideologia gerencialista, trabalho e sofrimento

Neste capítulo realiza-se uma breve articulação entre ideologia, gerencialismo e trabalho. A intenção não é esgotar o entendimento dos principais teóricos sobre o primeiro termo, visto que isso ultrapassaria os objetivos deste trabalho. Assim como o gerencialismo, a ideologia permite diversas leituras, as quais possibilitam inúmeras compreensões. Portanto, a ideia foi apresentar os conceitos centrais e demonstrar como eles se aproximam do gerencialismo.

Em relação à ideologia, tampouco será discutida a distinção entre indivíduo e sujeito, considerando que o interesse neste primeiro momento foi sublinhar os elementos principais do conceito. Tal perspectiva será abordada no próximo capítulo, quando utilizada a teoria da subjetividade em uma perspectiva histórico-cultural, de González Rey (2005a, 2011, 2017), marcando as diferenciações entre indivíduos e sujeitos nos trabalhos dos principais autores apresentados nesta tese.

Também se entende como necessário o debate sobre a importância do trabalho e o sentido deste para o sujeito, considerando que a ideologia gerencialista perpassa o contexto organizacional. Desse modo, abordam-se o sofrimento causado por ela no espaço laboral e os meios que os trabalhadores podem utilizar para superá-lo.

3.1.1 A ideologia e o gerencialismo

3.1.1.1 A ideologia e seus conceitos

Originalmente, a palavra *ideologia* estava relacionada ao estudo científico das ideias humanas. No entanto, não tardou para que o objeto excedesse a abordagem, passando ao entendimento dos próprios sistemas de ideias. Posteriormente, foi possível perceber que a palavra *ideologia* possuía uma riqueza de significados, que nem sempre eram compatíveis, e transformá-la em

uma única definição tornou-se difícil ou, mesmo, inútil (EAGLETON, 1997). Explica Althusser (1996):

É sabido que a expressão “ideologia” foi inventada por Cabanis, Destutt de Tracy e seus amigos, que lhe atribuíram como objeto a teoria (genética) das ideias. Quando Marx retoma o termo, cinquenta anos depois, deu-lhe um sentido muito diferente, mesmo em suas obras de juventude. Ali, a ideologia é o sistema de ideias e representações que domina a mente de um homem ou de um grupo social. A luta ideológico-política conduzida por Marx, já em seus artigos na *Gazeta Renana*, colocou-o, inevitável e rapidamente, cara a cara com essa realidade, e forçou-o a aprofundar suas primeiras instituições (ALTHUSSER, 1996, p. 123).

A ideologia consegue abranger várias coisas. Pode partir de “uma atitude contemplativa que desconhece sua dependência em relação à realidade social, até um conjunto de crenças voltado para a ação” ou, mesmo, que vão “desde o meio essencial em que os indivíduos vivenciam suas relações com uma estrutura social até as ideias falsas que legitimam um poder político dominante” (ZIZEK, 1996, p. 9). Ao mesmo tempo, um conjunto de crenças pode ser simultaneamente falso e racional. Ou seja, existe uma coerência interna, algo que é coeso com as evidências disponíveis e que está assentado em fundamentos que se apresentam de forma aceitável (EAGLETON, 1997).

De acordo com Eagleton (1997, p. 28), é possível listar no mínimo 16 variedades de significados de ideologia. Dentre das tantas noções do que representaria o termo, acredita-se que essa faz referência não somente ao sistema de crenças, mas também ao poder. Assim, a ideologia possui relação com a questão da legitimação do poder de uma classe ou grupo social dominante. Portanto, “dizer que o enunciado é ideológico significa, afirmar que está carregado de um motivo ulterior estreitamente relacionado com a legitimação de certos interesses em uma luta de poder”, conforme explicado abaixo.

Um poder dominante pode legitimar-se *promovendo* crenças e valores compatíveis com ele; *naturalizando e universalizando* tais crenças de modo a torná-las óbvias e aparentemente inevitáveis; *denegrindo* ideias que possam desafiá-lo; *excluindo* formas rivais de pensamento, mediante talvez alguma lógica não declarada mas sistemática; e *obscurecendo* a realidade social de modo a favorecê-lo. Tal “mistificação”, como é comumente conhecida, com frequência assume a forma de camuflagem ou repressão dos conflitos sociais, da qual se origina o conceito de ideologia como uma resolução imaginária de contradições reais. Em qualquer formação ideológica genuína, todas as seis estratégias podem estabelecer entre si interações complexas (EAGLETON, 1997, p. 19).

Entretanto, é necessário tomar cuidado com essa definição, pois podem existir no mínimo dois grandes problemas. O primeiro seria em relação ao fato de que nem sempre o corpo de crenças, normalmente, denominado “ideológico” possui relação com um poder político *dominante*. Outra questão é que, ao ver a “ideologia como legitimação”, corre-se o risco de expandir o conceito e torná-lo politicamente confuso, em razão da própria natureza do poder. Assim, se não existem valores e crenças que não estejam conectados com o poder, o termo *ideologia* pode ampliar-se e, até, extinguir. Toda palavra que contempla a totalidade acaba perdendo seu valor e seu objetivo. Mas o que se pode dizer é que o termo *ideologia* parece com um texto, composto de distintos conceitos e marcado por diferentes histórias (EAGLETON, 1997).

A noção de ideologia também pode ser entendida a partir de vários autores, passando pelos trabalhos desenvolvidos por Marx e Engels, assim como outros estudiosos, como, Lukács, Gramsci, Adorno, Bourdieu, Schopenhauer e Sorel (EAGLETON, 1997). Destaca-se, também, que o significado do conceito de ideologia proposto por Marx foi ressignificado pelos seus seguidores, por vezes, fazendo seu uso, até mesmo, de modo ampliado (BERINO, 2005).

Nota-se que quase todas as teorias da ideologia emergiram de dentro da tradição de pensamento materialista. O materialismo tem como pressuposto a condição de cético em relação à atribuição de qualquer prioridade muito superior à “consciência” em se tratando da vida social. Nesse sentido, a consciência isolada não consegue começar nenhuma transformação extraordinária na história, possibilitando pensar que existe algo por si só em contraditório no materialismo que, insistentemente, se destina a pesquisar signos, significados e valores (EAGLETON, 1997).

É normal entender a ideologia como um conjunto de ideias que formam os objetivos, expectativas e ações. A ideologia pode ser vista de uma maneira mais ampla, como uma forma de enxergar as coisas, representando um olhar em relação ao mundo a partir de um conjunto de ideias estabelecidas pelas classes ou grupos dominantes. As ideologias seriam, portanto, utilizadas para a socialização e a conformidade, no sentido de que as pessoas que estão sob a sua influência não a questionem (KLIKAUER, 2013a). “Essas ideias hegemônicas, propostas pelos dirigentes, são apresentadas para toda sociedade como um ideal comum, pertencente a todos” (CHAGAS, 2013, p. 74). Por conseguinte, a ideologia dominante exerceria um processo de naturalização dos fenômenos (ARRAIS, 2005).

Para alcançar sucesso, as ideologias precisam ser mais do que a imposição de ilusões. Mesmo com todas as suas contradições, elas precisam passar aos sujeitos uma realidade social real que possa ser reconhecida de forma suficiente para não ser recusada (EAGLETON, 1997). Em uma organização que está baseada em contradições, por exemplo, a ideologia tem o dever de camuflar a realidade (KLIKAUER, 2013a), como será discutido ao longo deste trabalho.

Após a breve exposição em torno da complexidade que envolve o termo *ideologia*, parte-se para a apresentação da ideologia gerencialista, conceito que orientou este trabalho. É a partir dessa discussão que se procura aqui debater o antagonismo de se pensar o gerencialismo como uma via para o aumento da produtividade, a redução dos custos da máquina pública e a melhor forma de valorização dos servidores. Portanto, o gerenciamento aqui é estudado a partir de outro enfoque, de uma diátribe, muitas vezes, abandonada pela academia. É assim que, após a apresentação das suas principais características que se discute como esse também pode ser visto como uma ideologia. Logo em seguida, aborda-se a importância do trabalho para o sujeito e o modo como as contradições do espaço social podem levá-lo ao sofrimento e às formas de resistência.

3.1.1.2 A ideologia gerencialista

A partir dos séculos 18 e 19, a administração das pequenas firmas e empresas cresceu consideravelmente. A gestão instalou-se como uma forma de conhecimento especializado para as indústrias. No decorrer do século 20, com a administração científica nos Estados Unidos, a administração das fábricas transformou-se em gestão. Posteriormente, esta adotou algumas ideologias, como, “competição”, “eficiência”, “livre mercado” e “necessidade de ganhar dinheiro”, transformando-se em gerencialismo, perspectiva que hoje afeta toda a sociedade (KLIKAUER, 2013b). Portanto, gestão e gerencialismo não são movimentos que historicamente foram concebidos ao mesmo tempo. A gestão surge antes do gerencialismo (KLIKAUER, 2013a).

A soma da gestão e da ideologia, assim como sua expansão, corresponde ao que pode se chamar de “gerencialismo”. O “ismo” que se acrescentou à gestão representa uma doutrina composta de várias crenças e práticas ideológicas comuns. Entretanto, para transformar a gestão em uma ideologia, o gerencialismo, primeiramente, precisa possuir uma ideologia própria (KLIKAUER, 2013b).

As políticas de reformas voltadas para o mercado, como, thatcherismo, racionalismo econômico e neoliberalismo, cresceram alinhadas com o gerencialismo. Entretanto, o gerencialismo e neoliberalismo não são sinônimos, apesar de apresentarem várias semelhanças. Em suma, o gerencialismo não está preocupado com as questões do livre mercado do neoliberalismo. Seus princípios norteadores são a gestão e as técnicas de gestão utilizadas nas empresas. Contudo, o gerencialismo está acima da soma das técnicas de gestão, sendo que para seu entendimento é preciso considerar as influências sociais, econômicas e políticas. Já o neoliberalismo pode ser entendido a partir do programa político descrito por Von Hayer⁷, que é centrado na desregulação e conquista de novos mercados, na desregulação do mercado de trabalho e das relações industriais, na redução do Estado de Bem-Estar Social, na privatização, na diminuição da regulação estatal e no enfraquecimento dos sindicatos (KLIKAUER, 2013a).

Em termos da Reforma do Estado, foi no período do governo da primeira-ministra Margaret Thatcher (1979-1990) que a Inglaterra viveu o mais agressivo e claro regime político de que se tem lembrança na história recente. O thatcherismo pode ser considerado um exemplo interessante do poder restrito da consciência na vida social. Tinha por objetivo não apenas provocar mudanças nos cenários político e econômico da Inglaterra, como também fazer com que houvesse uma transformação nos valores ideológicos (EAGLETON, 1997).

O governo de Thatcher era alimentado por uma combinação inconstante de ideologia neoconservadora e teoria econômica hayekiana e agia em resposta à crise da economia e da política ou seja, a recessão econômica e o esgotamento de um governo trabalhista anterior

⁷ Friedrich August Von Hayek nasceu em 1889, na Áustria. Construiu, ao longo da vida, uma formação interdisciplinar, tornando-se um dos mais importantes estudiosos da perspectiva ultraliberal. Acreditava que o mercado era a única forma de organização para as sociedades contemporâneas. Foi um crítico contundente do socialismo e um teórico e ideológico do neoliberalismo (GANEM, 2012).

(NEWMAN; CLARK, 2012). Desse modo, o thatcherismo conseguiu tornar um conjunto de crenças e sentimentos em um projeto ideológico (KATWALA, 2013).

Apesar da baixa aprovação popular na Grã-Bretanha, Thatcher conseguiu manter-se no poder devido às peculiaridades do sistema eleitoral da Inglaterra. Desde o começo de seu mandato, ela diminuiu o poder do trabalho organizado, promovendo, de modo deliberado, o desemprego da população. Dessa maneira, desintegrou temporariamente um movimento dos trabalhadores que tinha uma tradição militante (EAGLETON, 1997).

A “Era Thatcher” foi marcada por uma mudança de paradigma na forma de estruturar e organizar os serviços públicos, tornando os pressupostos dessa modificação quase que axiomáticos. Essas reformulações, anteriormente discutidas, foram retratadas como a passagem da tradicional regulação hierárquica para formas organizacionais pós-burocrática (PAINTER, 1999), ou seja, gerencialista. Mesmo após a saída do poder, a sombra de Thatcher acompanhou tanto os governos conservadores quanto os trabalhistas posteriores ao seu mandato. Nenhum deles foi capaz de afastar-se das consequências e contradições do thatcherismo (KATWALA, 2013).

De acordo com Newman e Clark (2012), as propostas gerencialista da Grã-Bretanha estavam embasadas na crença ideológica em relação ao poder da gestão, na busca de alterações profundas e, também, na maior disseminação do poder do Estado para um grupo de servidores públicos empoderados:

Como estratégia de reconstrução do Estado, a dispersão serviu para realinhar relações de poder de maneiras complexas. Disciplinou o exercício da forma de poder tanto profissional como burocrática ao introduzir a organização como o lócus primário de agenciamento e responsabilidade: tanto profissionais como gestores ficaram sujeitos às exigências de missões organizacionais, estratégias comerciais e normas de desempenho. Na medida em que os vínculos com o Estado eram (seletivamente) afrouxados, as organizações estavam cada vez mais situadas em um campo competitivo onde sobrevivência e sucesso dependiam de sua capacidade para assegurar financiamento e atrair clientes, recentemente franqueada com algumas formas de escolha entre múltiplos prestadores. E a dispersão também operava como uma lógica interna nas organizações, pois eram divididas em unidades de negócios, cada uma com seu próprio orçamento e metas de desempenho, introduzindo elementos novos de competição intraorganizacional (NEWMAN; CLARKE, 2012, p. 363).

Dessa maneira, “o gerencialismo como ideologia foi essencial para o processo de reforma das décadas de 1980 e 1990 no Reino Unido porque traduzia um *ethos* de negócios do setor privado no Estado e no setor público”. Portanto, ao se falar de Estado gerencial, o gerencialismo situa-se como uma formação cultural e um conjunto diferente de ideologias e práticas que constituíam uma das bases dessa nova convenção política que emergia (NEWMAN, CLARKE, 2012, p. 358).

Newman e Clark (2012) ressaltam que o gerencialismo pode ser entendido como uma ideologia e a gerencialização como um processo de transformação. Ambos, quando combinados, levam à formação do Estado Gerencial. Em relação ao gerencialismo, os autores enxergam o conceito de três formas distintas: como ideologia; como estrutura; e como uma série de discursos superpostos. Segundo os autores, o gerencialismo é classificado como uma ideologia na medida em que legitima direitos ao poder, principalmente no que tange ao direito de gerir, elaborados como fundamentais para aumentar a eficiência dos objetivos organizacionais e sociais.

Já a gerencialização pode ser vista a partir de três processos: estabelecimento de autoridade gerencial e de estruturas calculistas; criação de formas de “gerir”; e tipos de gestores. Desse modo, primeiramente, a gerencialização é um processo de estabelecimento de autoridade gerencial a respeito de recursos corporativos, como, materiais, humanos ou simbólicos, e tomada de decisão corporativa. Além disso, é um processo de estabelecimento de estruturas calculistas de gerencialismo; ou seja, na definição dos termos e nas condições de tomada de decisão. Nesse sentido, busca absorver essas estruturas como o formato de conhecimento que direciona os parâmetros de relacionamentos, internos e externos. A gerencialização também é um processo de criação de formas de “gerir” e tipos de gestores. No Reino Unido, por exemplo, os três principais estilos identificados durante a reestruturação dos serviços públicos nas duas últimas décadas do século XX foram “os gestores reais”, “os gestores híbridos⁸” e uma “consciência gerencial dispersa” (NEWMAN; CLARK, 2012).

Para Gaulejac (2007), o gerencialismo pode ser considerado uma estrutura calculista, devido à organização do conhecimento a partir de metas organizacionais e dos meios para atingi-las,

⁸ De acordo com Newman e Clark (2012, p. 360) “híbrido é uma maneira conveniente de descrever os complexos processos de incorporação de profissionais trabalhadores a funções de gerenciamento, caracteristicamente por meio de processo de devolução e delegação”.

sendo estruturado ao redor do cálculo interno de eficiência e de cálculo externo de posicionamento competitivo em suas relações com o mercado. O autor acrescenta que o gerencialismo também possui uma série de discursos superpostos, que associam proposições distintas e, por vezes, conflitantes, em relação ao modo de conduzir e àquilo que necessita ser conduzido. Dessa maneira, diversos modos de gerencialismo dão ênfase à liderança, à estratégia e à qualidade, entre outros, e elaboram um campo complexo e variável de conhecimento gerencial.

Gaulejac (2007, p. 36) entende que, a partir de uma apresentação objetiva, operatória e prática, o gerencialismo pode ser considerado uma ideologia que exprime as atividades dos trabalhadores por meio de indicadores de desempenhos, e estes desempenhos em despesas ou em benefícios. Desse modo, “indo buscar do lado das ciências exatas uma cientificidade que elas não puderam conquistar por si mesmas, as ciências da gestão servem, definitivamente, de suporte para o poder gerencialista”, legitimando os ideais em torno da objetividade, do utilitarismo, do funcionalismo e do positivismo. Também é construída uma representação do trabalhador como um recurso que está a serviço da organização, colaborando para sua instrumentalização.

Portanto, o gerencialismo é uma combinação de regras racionais, prescrições exatas, elaborados instrumentos de medida e técnicas de avaliação objetivas, quanto de regras irracionais, prescrições que se afastam do real, painéis de bordo que não podem ser aplicáveis e julgamentos arbitrários (GAULEJAC, 2007). Desse modo, atrás da racionalidade fria e “objetiva” dos números encontra-se um projeto obcecado pelo quantitativo, que leva os homens a perderem o senso da medida. A isso Newman e Clark (2012) chamam de “estrutura calculista”.

A ideologia gerencialista está embasada em pressupostos, postulados, crenças, hipóteses e métodos, dos quais é necessário verificar a validade. “O paradigma objetivista dá um verniz de cientificidade à ‘ciência gerencial’” (GAULEJAC, 2007, p. 66). Ele se declina de acordo com os princípios que delineiam a organização como um universo funcional, a partir de procedimentos elaborados sobre o modelo experimental, marcado por uma compreensão utilitarista da ação e de um entendimento economista das pessoas. “Por trás dos instrumentos,

dos procedimentos, dos dispositivos de informação e de comunicação encontram-se em ação certa visão do mundo e um sistema de crenças” (GAULEJAC, 2007, p. 65).

“A adesão de fachada à ideologia gerencialista dissimula também uma submissão pragmática a suas exigências, condição mínima para esperar conservar seu lugar” (GAULEJAC, 2007, p. 140). A liberdade de pensamento, a autonomia e o direito de colocar-se em posição contrária são negados no gerencialismo. Este demonstra ser cada vez mais capaz de satisfazer as necessidades das pessoas pela forma como essas são administradas (KLIKAUER, 2013a).

Nota-se também que nas organizações a noção de “liberdade” é marcada por meios instituídos que não são nada democráticos. Destarte, todas as formas de liberdade são realizadas para mostrar-se como perversa, ilusória, utópica e irrealista. As ideias contrárias ao gerencialismo e os comportamentos não conformistas são vistos como perturbadores e controversos, impedindo o pensamento crítico de entrar na organização (KLIKAUER, 2013a).

Aqueles que trabalham sobre a lógica do gerencialismo e que, muitas vezes, estão condicionados aos cargos gerenciais ocupados engajam-se no processo de “ideologização”. Assim, transformam o conhecimento gerencial em ideologia pura. Eles são empregados para fazer com que as irracionalidades pareçam racionalidades na forma da análise de custo benefícios, custos de transação e técnicas de redução de custos, entre outros. Ou seja, são levados a aceitar os valores gerenciais como valores “tradicionais”. O gerencialismo modifica também o entendimento de padrão de vida, lazer e política. Por conseguinte, há um aumento de patologias, devido à intensificação do trabalho e da perseguição (KLIKAUER, 2013a).

Na gestão de pessoas das organizações, nota-se um aprisionamento nos programas e nas outras cercaduras por essa produzida, como, gerenciamento da produtividade, salário de acordo com a produtividade, indicadores de desempenho, BSC e avaliação de desempenho. “No lado obscuro do gerencialismo, há aqueles cuja vida é o inferno. Eles são mantidos na linha pela brutalidade manipuladora-ideológica do gerencialismo que revive e simultaneamente ultrapassa as práticas medievais e modernas” (KLIKAUER, 2013a, p. 47, tradução nossa).

Na administração pública, o gerencialismo tem a capacidade de provocar mudanças no ambiente organizacional, trazendo um conjunto negativo de efeitos psicossociológicos, tais como, estresse, adoecimento, insatisfação, baixa motivação, medo e ressentimento. Ainda, pode levar ao aumento da competitividade, da desconfiança, das tensões e de formas de violência simbólica, entre outros (DIEFENBACH, 2009).

De acordo com Klikauer (2013a), o gerencialismo combina quatro aspectos. a) fortalecimento do egoísmo e do individualismo; b) crítica em relação às questões sociais, como, educação, saúde e previdência, além das próprias instituições públicas e investimentos em infraestrutura; c) significantes diferenças em termos salariais de acordo com o grupo, sexo e região dos trabalhadores; e d) forte ataque midiático às entidades que representam os trabalhadores.

Diante das considerações levantadas acima, prossegue-se com o debate a partir de um dos espaços sociais no qual os sujeitos entram em confronto com essa forma ideológica de gestão: o trabalho. Assim, no tópico seguinte, discutem-se a importância do trabalho para o sujeito os sentidos que vêm sendo atribuídos à prática laboral, focando a discussão nas mudanças advindas da sociedade capitalista.

3.1.2 A importância do trabalho para o sujeito

Neste tópico, aborda a importância do trabalho para o sujeito, considerando as transformações ocorridas no âmbito governamental e na sociedade nas últimas décadas; a transformação ao longo dos anos, enfatizando as influências da sociedade capitalista; e o modo como o trabalho e suas novas formas afetam e modificam a vida dos sujeitos.

Embora o trabalho tenha uma importância significativa na vida do sujeito, somente este, a partir de suas reflexões singulares, em distintos momentos do seu tempo histórico, é capaz de atribuir um significado ao seu espaço laboral. Assim, o propósito não é demarcar *a priori* esse sentido, mas sublinhar algumas possíveis significações.

Muitos são os autores e as perspectivas que estudam o trabalho na vida dos sujeitos, sendo esse abordado a partir de diversas dimensões. De acordo com Morin, Tonelli e Pliopas (2007), a partir da metade da década de 1950 os estudiosos começaram a entender o significado conferido ao trabalho, utilizando distintas metodologias, em diversos países. Assim, o trabalho pode ser visto de uma perspectiva de neutralidade e, até, de centralidade.

Entre os estudiosos que veem o trabalho como uma centralidade na vida dos indivíduos e das sociedades industrializadas citam-se: Antunes, Bauman, Beck, Castell, Harvey, Rifkin, Schaff e Sennet. No Brasil, Dejours vem se destacando com seus estudos sobre o sentido do trabalho a partir da Psicopatologia e da Psicodinâmica. Ainda no âmbito da Clínica do trabalho, conforme lembra Guimarães (2014), podem ser citados na Sociologia Clínica e na Psicossociologia: Gaulejac, Pagés, Enriquez, Rhéaume e Aubert. Na ergologia Schwartz e na clínica da atividade, Clot.

Para Antunes (2008), é na luta pela sobrevivência dos homens no decorrer da histórica e na busca da dignidade, humanidade e felicidade social que o trabalho tem exercido importante papel. Fundamentalmente humano, é por meio dele que homens e mulheres são diferenciados do modo de viver dos animais. Segundo Konder (2002, p. 35), devido à sua natureza, os animais produzem em decorrência das suas necessidades naturais mais imediatas e de seu instinto. Já o homem produz mesmo quando não tem a pressão de suas necessidades físicas imediatas. Portanto, para o autor, o trabalho poder ser considerado “a primeira atividade do ser humano como ser humano. É pelo trabalho que passa a existir a contraposição sujeito/objeto”.

Assim, “por ter o trabalho valor inalienáveis socialmente, muitos historiadores se utilizam dos modos de trabalho e produção para caracterizar o tempo e a história do homem” (GARCÍAS; HENRIQUES, 2013, p. 6). No decorrer de toda existência humana, o trabalho foi algo fundamental na manutenção da vida do sujeito de forma individual e coletiva. Os sentidos que foram dados ao trabalho possuíam consonância com o período, com a cultura, com a maneira como cada sujeito e o grupo em que este estava inserido relacionava-se e compreendia o mundo. Portanto, os sentidos atribuídos ao trabalho são singulares, concretos e históricos, visto que o homem tem necessidade de dar significado ao seu redor, ao que faz e à sua vida (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

Alinhado com essa perspectiva, Furtado e Svartman (2009, p. 78) acrescentam que o sentido é amplo, o que possibilita a reelaboração dos significados por parte do sujeito. Por meio do sentido, esses são reconstruídos de forma contínua. “Ao mesmo tempo ele responde à condição imanente da base material da produção da consciência. Ele é dinâmico, mas responde às condições materiais de produção social e nunca estará descolado dessa condição. Por isso, ele é histórico e social”.

Decerto, o trabalho é um dos fatores mais importantes da evolução humana. É a partir dele que o homem mantém um relacionamento com a sociedade, com a prática social e com ele próprio. É por meio do trabalho que o homem se faz homem, edifica a sociedade, modifica-se e constrói a história. Em qualquer trabalho, o sujeito tem a chance de conseguir prazer e realização, de transformar-se e de ser transformado. Entretanto, isso também pode ser rompido, provocando desprazer, alienação e sofrimento (ARAÚJO; SACHUK, 2007). Assim, “se a vida humana necessita do trabalho humano e de seu potencial emancipador, ela deve recusar o trabalho que aliena e infelicitiza o ser social” (ANTUNES, 2008, p. 2), embora não seja o que tem acontecido na sociedade atual:

O trabalho não é um simples fazer fortuito, mecânico e restrito, mas uma atividade voltada para um fim, que é uma determinação da subjetividade humana, uma atividade livre e consciente, subordinada à vontade, uma vez que o sujeito, antes de fazer, constrói subjetivamente sua obra, imprimindo nela o projeto que tinha *a priori* na sua subjetividade. Através do trabalho, o sujeito manifesta-se como ser genérico, suplanta a atividade muda dos animais, produz sua existência, cria a consciência de que é um ser social e, assim, atinge a existência de um ser universal e livre. Por isso, o sujeito só se constitui como ser universal e livre à medida que é sujeito de uma atividade livre e consciente. Contudo, o que fundamenta o ser genérico do sujeito é, precisamente, o trabalho, que, nas condições da sociedade capitalista, se torna estranhado (CHAGAS, 2013, p. 75-76).

Com o surgimento do capitalismo, o trabalho, além de modificar-se, com uma velocidade ainda maior a partir das duas últimas décadas do século passado (GARCIAS; HENRIQUES, 2013), tornou-se mais complexo. Hoje, há uma “dupla dimensão presente no processo de trabalho que, ao mesmo tempo *cria e subordina, emancipa e aliena, humaniza e degrada, oferece autonomia, mas gera sujeição, liberta e escraviza*” (ANTUNES, 2008, p. 4).

Nota-se que existem diversas influências que podem modificar a maneira como o sujeito age, pensa, sente e trabalha (TONON; GRISCI, 2014).

De modo geral, é possível perceber que as experiências enfrentadas pelo sujeito em relação ao trabalho constituem-se a partir das vinculações históricas e sociais a que estes estejam envolvidos. A realidade imposta na contemporaneidade, com suas especificações relativas às novas formas de experimentação em relação ao trabalho, seja no que tange os elementos espaço-temporais, seja a partir das influências da mercantilização das esferas de existência, tem contribuído com a configuração de estilos de vida característicos de uma sociedade voltada para o capital. Nesse contexto, a gestão surge como importante recurso ao capital, na medida em que lhe permite atingir seus objetivos de lucro. A gestão, principalmente por meio de suas facetas ideológicas, passa, desse modo, a ser uma das grandes influenciadoras na produção dos estilos de vida de uma sociedade que tudo gere, calcada, portanto, na lógica da gestão gerencialista (TONON; GRISCI, 2014, p. 147).

Linhart (2011) acrescenta que a individualização promovida pela modernização gerencial trouxe uma competição sistemática, por meio dos seus critérios de produtividade, transformando o trabalho em um evento individual, em que todos encontram-se sozinhos na busca por sentidos e valores. Ainda no que se trata ao serviço público, Gomes (2008) afirma que muitos servidores não se identificam ou se reconhecem no trabalho que realizam.

O servidor enquanto trabalhador, em troca da estabilidade de emprego numa conjuntura ameaçadora e de pouca empregabilidade, acaba sendo construtor do cotidiano, no entanto sofre de diversas formas. Além de pouca capacitação, baixo investimento em condições de trabalho, apego ao posto e maquinários e não ao trabalho, pouca perspectiva de evolução e desenvolvimento, salário que não premia o desempenho, mas em geral o tempo que permanece na repartição, independente da atuação (GOMES, 2008, p. 5).

Nascimento e Oliveira (2013) afirmam que, embora existam vários estudos sobre os sentidos do trabalho, no que se trata da administração pública o assunto não foi propriamente discutido. De outro lado, esse campo vem passando por várias mudanças, como, a reestruturação do aparelho do Estado, adesão às políticas neoliberais e implementação de novos modelos de gestão. Dessa maneira, segundo os autores, com a utilização de um modelo gerencial focado em resultados e na eficiência técnica, o questionamento sobre os sentidos do trabalho na administração pública torna-se fundamental. Para os autores, o período de ingresso dos sujeitos na administração pública, antes ou depois da reforma gerencialista, também pode influenciar os sentidos conferidos ao trabalho. Ou seja:

Servidores integrantes de cada unidade geracional são caracterizados não somente por uma diferença etária, mas também pela vivência de diferentes contextos sociais, culturais, tecnológicos, políticos e organizacionais, e devido às singularidades dos processos de subjetivação vivenciados é possível que tenham visões e expectativas sobre o trabalho também distintas (NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2013, p. 2).

É importante ressaltar que o estabelecimento de um quadro de servidores não ocorre em um único governo. Desse modo, a complexidade é uma característica de um grupo de servidores públicos. Este está sujeito às alterações decorrentes das mudanças socioeconômicas ao longo do processo histórico e que nem sempre são convergentes em termos ideológicos (CAVALCANTE; CARVALHO, 2015).

Morin (2001) lembra que 80% das pessoas continuariam trabalhando mesmo que conseguissem uma situação financeira para manter-se durante toda a vida de forma confortável. Os principais motivos que ajudam as pessoas a manter essa visão são: possibilita o relacionamento com outras pessoas; promove o sentimento de vinculação; evita o tédio; e é visto como algo para fazer e como um objetivo na vida. Linhart (2011) afirma que não é apenas a questão financeira que move os trabalhadores; o trabalho é um lugar privilegiado para a validação do que o sujeito é e, também, de sua capacidade de fazer parte de uma sociedade.

Logo, “o trabalho seria uma das formas do homem inserir-se na sociedade e de se constituir como sujeito com consciência de si e do outro” (GOMES, 2008, p. 2). Dessa maneira, muitos acreditam que o trabalho possibilita maior interação com a sociedade, assim como aceitar responsabilidades, lidar com as frustrações da vida e realizar-se devido uma função, e não somente por causa da questão remuneratória (GARCIAS; HENRIQUES, 2013).

É a partir da consciência de si e da consciência do outro que o plano singular da subjetividade se imbrica com o plano social da subjetividade. Ao mesmo tempo, a partir da atividade concreta do sujeito, ele se inclui num campo objetivo da sociedade (sua base material, a relação de classes, a força de trabalho etc.) e age objetivamente no plano individual de acordo com essa demanda social objetiva. É essa mesma relação objetiva que estará sendo interpretada a partir das inúmeras representações permitindo a constituição da concepção de realidade (FURTADO, 2007, p. 92)

Karam (2003, p. 468) ressalta que a construção desse sujeito ocorre durante toda a sua vida. Para a autora, o sujeito “acontece plenamente, quando, por meio do trabalho, a *palavra*

psicológica de um indivíduo acede à *palavra política*, isto é, quando o trabalho lança com sucesso este indivíduo, da esfera doméstica (*oikos*) à esfera pública (*polis*)”.

Para Silveira e Palassi (2011), as interpretações de cada sujeito diante do ambiente institucional e da participação no trabalho são muitas, visto que nelas encontram-se sentidos subjetivos diversos, frutos de seus distintos espaços sociais de atuação – o cultural – da vida vivenciada por cada um – o histórico.

Cabe aqui ressaltar que as práticas laborais repressivas e as relações originadas delas podem ser expressadas em outros sistemas de relações singulares das pessoas. Tais infinitos processos possíveis fazem com que cada um elabore uma emaranhada trama de sentidos subjetivos, que, em sua heterogeneidade, exprime a subjetividade social dominante. A construção teórica desse processo tem sido ignorada pela academia e é um processo bastante difícil (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a).

Corroborar-se com Gonçalves (2007, p. 39) quando afirma que as categorias trabalho e relações sociais são fundamentais para entender o sujeito histórico. Compreende-se também que “o homem se constitui historicamente enquanto homem, por meio da transformação da natureza, em sociedade, para produção de sua existência. Em sua constituição histórica, o homem produz bens materiais e espirituais, ou seja, produz objetos e ideias”.

Destaca-se, ainda, que os trabalhadores podem elaborar sentidos contraditórios possíveis de transformar o próprio sujeito e seu espaço social. Também, por vezes, surgem modos de resistência a partir do momento reflexivo do trabalhador ou do grupo. Como lembram González Rey e Martínez (2017a), os sujeitos são capazes de estabelecer emoções, imaginações, fantasias e formas intelectuais para confrontar os sistemas sociais normativos. Diante desse contexto, no tópico seguinte, discutimos a relação dos sujeitos com o sofrimento que pode permear o espaço social do trabalho.

3.1.3 O sofrimento e os espaços de discussões no trabalho

Considerando o entrelaçamento entre ideologia gerencialista, e sofrimento no trabalho no contexto organizacional, bem como o silenciamento causado por estratégias típicas do gerencialismo, nesse item discute-se essa questão e enfatiza-se como o fomento de espaços de discussão são fundamentais para a saúde psíquica dos trabalhadores. A partir desse ponto, tece-se uma análise sobre as formas de lidar com o sofrimento no trabalho e os mecanismos de resistência construídos pelos sujeitos no âmbito laboral.

Segundo Mundim (2011, p. 25), a falta de diálogo no trabalho prejudica o desenvolvimento do sujeito e a atuação nas formas de organização dos espaços que esse participa. Essa “ausência cristaliza a lógica dominante de grupos de poder, transformando-se assim em um espaço social que não possibilita mudanças”. Entretanto, no caso das organizações as chefias, enquanto sujeitos dialógicos, podem produzir sentidos na identidade dos trabalhadores. O diálogo também incita a reflexão, que leva a mudanças e a rupturas, assim como levanta contradições.

De acordo com Mundim (2011), é necessário ter um espaço para a promoção de diálogo entre os colegas de trabalho, pois estes fazem parte de um processo em que a qualidade da comunicação é importante. A criação de um espaço dialógico é fundamental para a construção desse processo, visto que, conforme lembra Karam (2003), o processo de formação da identidade na esfera pública por meio do trabalho pode se tornar frágil quando ocorre a privação da palavra.

Diante desse contexto de sofrimento, Karam (2003) afirma que é fundamental que o local de trabalho seja um espaço de discussão, visto que é nele que o sujeito se consolida. Ou seja, nele o sujeito pode entender que a razão de ser de cada um no mundo não está restrito apenas à subjetividade. Há também uma intersubjetividade, onde a singularidade exerce papel decisivo para o coletivo. Ou seja:

Esse movimento, sem dúvida, exige uma concepção ética do sofrimento que permita articular, de forma harmônica e discordante, os singulares e o plural – movimento a ter lugar na instância do *nós*, lá onde se confrontam os valores do espaço íntimo e doméstico com os valores do espaço público ou político. Ao contribuir para a construção social através do trabalho da palavra, o sujeito recebe uma retribuição

moral/simbólica que lhe possibilita um nome próprio, um reconhecimento por parte do *outro*, do *diferente/semelhante* (seus pares, seus superiores ou subordinados hierárquicos, a sociedade), um espaço de jogo construtor da alteridade/identidade. O descarte da palavra de uns por parte de outros bloqueia essa transação, esse comércio entre o *eu-tu* (esfera doméstica) e o *nós* (esfera pública) (KARAM, 2003, p. 472).

A privação da palavra acontece devido ao constrangimento, às ameaças e ao medo como ferramentas gerenciais. Consequentemente, os trabalhadores podem procurar um permanente estado de equilíbrio entre o cumprimento das atividades e tarefas e o impedimento de demonstração dos seus sofrimentos. Essa manifestação depende do curso da palavra no interior de organização, que está relacionada à realização de cada trabalhador e à ligação de uns com outros (KARAM, 2003). Assim, o sofrimento emerge quando a relação do sujeito com a organização do trabalho torna-se bloqueada (DEJOURS, 2013b).

De acordo com Dejours e Abdoucheli (1990), o sofrimento também conduz ao que ele chama de “estratégias defensivas”, as quais são organizadas e geridas coletivamente. As estratégias de defesa coletivas possibilitam ao sujeito maior estabilidade em seu espaço privado, visto que esse não seria capaz de assegurar uma luta contra o sofrimento organizacional utilizando somente suas defesas individuais. Nesse sentido, nem sempre o sofrimento é mostrado de forma direta, sendo, muitas vezes elaborados, a partir de processos defensivos, que estão presentes de forma inconscientes nos sujeitos (MARTINS, 2011). Tais questões perpassam o sujeito do seguinte modo, segundo Dejours e Abdoucheli (1990):

- É por meio das estratégias defensivas que os trabalhadores podem minimizar a percepção que possuem das restrições.
- De vítimas passivas, os trabalhadores assumem uma posição ativa e uma atitude provocativa.
- As estratégias coletivas de defesa são muito difundidas, mas não há garantia que essas estão presentes em todas as situações do trabalho.
- Prazer e sofrimento são experiências subjetivas. Ou seja, cada pessoa, em sua singularidade, é portadora de uma história.
- As estratégias defensivas funcionam como regras. Existem entre os trabalhadores certo consenso e acordos.

- As estratégias de defesa coletivas concentram-se na percepção da realidade pela transformação e eufemização.
- Juntamente com a estratégia de defesa coletiva, o sujeito tenta harmonizar suas defesas individuais, procurando certa coerência com sua singularidade.
- As estratégias de defesa desempenham papel essencial na estruturação do trabalho coletivo, na coesão e em sua estabilização.
- Existe uma possibilidade de as defesas coletivas mascararem o sofrimento dentro da organização.

O conceito de estratégia de defesa surgiu a partir da percepção de que os trabalhadores não são passivos diante das demandas e das pressões das organizações. Apesar do sofrimento, há uma liberdade, ainda que limitada, na elaboração de sistemas defensivos individuais e coletivos na luta contra o adoecimento. Desse modo, sofrimento e defesa sempre estão relacionados no campo do trabalho. Os recursos utilizados nessa defesa buscam mediar, enfrentar e negar o sofrimento (MEDEIROS; MARTINS; MENDES, 2017).

De acordo com Martins (2011, p. 70), embora a ruptura com o sofrimento seja subjetiva e esteja relacionada com a história de cada um, “quando o setor excluído do pensamento é comum ao grupo em que está inserido o sujeito pode substituir um pensamento pessoal por ideologias e estratégias defensivas construídas coletivamente”. As estratégias defensivas modificam o funcionamento psíquico do sujeito, estando presente não apenas no trabalho, mas aderindo também à vida privada. Dejours (2013b) afirma que quando cada grupo estabelece suas ideologias defensivas estas colaboram na sedimentação das relações de trabalho presente e para solidificar o individualismo.

Há também o risco de alienação nas estratégias defensivas, visto que estas podem tornar-se valiosas para os trabalhadores na luta contra o estresse psicológico do trabalho. Para elas convergem todos os esforços para manter e superar tudo que possa desestabilizar. Assim, como as ameaças contra a estratégia defensiva são tão combatidas, a própria estratégia pode tornar-se um objetivo em si mesmo. A situação subjetiva acaba se mostrando, como se o sofrimento fosse decorrente do enfraquecimento da estratégia defensiva, e não como uma consequência do trabalho. E se, de início, a estratégia defensiva buscava a defesa contra o sofrimento, depois

pode tornar-se uma promessa de felicidade e de defesa da ideologia. Além disso, ao invés de buscar uma nova organização menos destrutiva, a ideologia defensiva somente leva em consideração as lutas de poder. Entretanto, essas questões não resolvem os problemas patogênicos das coações organizacionais (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990).

Quando ocorre uma passagem da estratégia coletiva de defesa para uma ideologia defensiva, há uma transição da ordem da realidade para a ordem do imaginário. Desse modo, ignora-se a ordem simbólica, cuja a articulação é necessária para a perlaboração dos objetivos da ação da organização dentro de um espaço público, entrando no domínio da alienação. Ademais, no trabalho o sujeito está sempre lutando contra seu adoecimento, pela conservação de sua identidade e por uma contribuição para a construção social (DEJOURS; ABDOUCHELI, 1990).

A falta de diálogo e o sofrimento são perspectivas teóricas que podem ajudar a compreender o gerencialismo nas organizações públicas. Entretanto, em termos de subjetividade, outros modos de reflexão e ação podem ser construídos pelos sujeitos em seus momentos de criatividade. À vista disso, procura-se estabelecer no próximo capítulo um diálogo com a teoria da subjetividade, para entender o emaranhando de sentidos e práticas que um sujeito é capaz de organizar em relação ao seu trabalho e em confronto com outras instâncias de sua vida.

3.2 A teoria da subjetividade em uma perspectiva histórico-cultural

Neste tópico, aborda-se a subjetividade como um distintivo do homem em relação a outros seres. Em seguida, apresenta-se o entendimento de subjetividade, a partir da proposta de González Rey, na construção de sua teoria da subjetividade. Ressalta-se também, como a abordagem do autor transcende o determinismo ao conceber a subjetividade como um processo dinâmico e complexo.

De acordo com Drawin (2013), assim como a ideologia, a categoria subjetividade possui significados díspares e plurais, apresentando também diversos problemas e dificuldades. Mas

para a autor a importância do conceito está no fato de este permitir diferenciar o homem dos animais e dos objetos.

A categoria de subjetividade se refere ao predicado fundamental que define a essência do homem em sua contraposição aos outros entes do mundo, sejam naturais, como os animais, sejam artificiais, como os objetos técnicos. Desse modo, a categoria de subjetividade é um índice da irredutibilidade do humano e, enquanto tal, contrapõe-se frontalmente aos programas epistemológicos de naturalização do humano e aos projetos políticos de sua manipulação como um objeto técnico (DRAWIN, 2013, p. 155).

A subjetividade é uma produção qualitativamente distinta dos humanos em suas vivências sociais, culturais e históricas. Assim, ela não pode ser definida a partir de um sistema que se estabelece em uma posição hierárquica superior às ações dos sujeitos e aos contextos em que essas são estabelecidas. Tampouco é um sistema fechado, em que as regularidades gerais ditam como os processos que acontecem dentro dela devem funcionar (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a).

A subjetividade das pessoas, ao contrário dos animais, exprime a qualidade dos processos humanos nas condições da cultura, possibilitando ir além do adaptar, assimilar e sobreviver, típicos do ambiente natural. Assim, existe uma elaboração contínua das realidades culturais. Nestas surgem outras formas de subjetivação, fazendo com que a cultura se desenvolva continuamente, mas sendo também capaz de produzir efeitos colaterais, que podem ser prejudiciais às pessoas e à natureza (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a).

De acordo com González Rey e Martínez (2017a), a subjetividade é contrária ao subjetivismo em termos de mente, visto que não se separa da história, da cultura e das vivências sociais da pessoa. A subjetividade emerge quando a emoção toca-se pelos registros simbólicos, fazendo com que o homem reflita em relação ao mundo, e não apenas adaptando a este. Assim, a subjetividade representaria o modo complexo do desenvolvimento psíquico das pessoas e de todos os processos humanos.

Segundo González Rey (2005a), na psicologia moderna a subjetividade tem sido relacionada ao subjetivismo, ao racionalismo e ao mentalismo. Após os trabalhos de Freud, que entendeu a psique como um sistema dinâmico e superou a visão que fragmentava o comportamento como

reação a estímulos externos e internos, e de Vygotsky, que criou um conceito de mente que não está separado da cultura, foi possível pensar a subjetividade de uma maneira diferente. Considera-se que na questão da subjetividade é importante entender a contribuição histórico-cultural, assim como as novas perspectivas de funcionamento complexo da realidade, que permitem sintetizar as contribuições recentes que permeiam os diversos campos da ciência.

De acordo com Bock e Gonçalves (2005), os distintos modos de compreender a subjetividade não necessariamente perpassaram pela visão de um homem enquanto sujeito ativo e histórico. Oliveira (2015) afirma que a subjetividade sempre foi vista como substância. Assim, era necessário encontrá-la em determinado lugar no espaço, sendo que esse lugar estava dentro do sujeito. Além disso, essa substância era considerada estática. Logo, a substância e a estaticidade foram as características que embasaram a maior parte dos estudos da psicologia sobre a subjetividade. Para o autor, a subjetividade é um fenômeno complexo, fundamentado em uma ontologia própria. Tal perspectiva também era defendida por González Rey (2012, p. 137): “a subjetividade é um macroconceito que integra os complexos processos e formas de organização psíquicos envolvidos na produção de sentidos subjetivos”.

Ao estabelecer seu universo conceitual, González Rey transcende o entendimento descritivo que caracteriza a subjetividade uma dimensão estática e universal, construindo sua proposta a partir de uma dimensão explicativa, que inclui a complexidade, a variância e o dinamismo da constituição subjetiva (AMARAL, 2011). A subjetividade compõe “um sistema aberto em desenvolvimento que caracteriza também a composição dos processos sociais” (GONZÁLEZ REY, 2011, p. viii). Ou seja, para o autor, “a subjetividade é um sistema configuracional, que se organiza por configurações subjetivas diversas em diferentes momentos e contextos da experiência humana” (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a, n.p).

De acordo com González Rey e Martínez (2017a), os sentidos subjetivos, as configurações subjetivas, o sujeito, a subjetividade individual e a subjetividade social são os conceitos que permitem visualizar os processos e os modos de organização da subjetividade. Esses são constituídos ao mesmo tempo, sem que um domine o outro, como acontece nos sistemas deterministas, característica esta que diferencia o sistema configuracional elaborado pelo autor das demais teorias.

González Rey parte da concepção de que o indivíduo não é constituído longe do seu contexto, mas também não é somente um produto social (AMARAL, 2011). Assim, de acordo com Hernandez (2005, p. 87), em termos de subjetividade, pode-se dizer que primeiro o processo é experimentado como externo em relação aos outros; depois, é internalizado, apoiado na elaboração própria, no sentido e em cada indivíduo social, baseado nos meios de reconhecimento conforme envolvimento “com e na relação interpessoal, em processos de introjeção-repressão-projeção (no sentido psicanalítico) e da imaginação criadora (Castoriadis) e na interpretação reflexiva de cada um. Trata-se, ademais, de um processo de mediação com o mundo objetal e das relações humanas”.

A subjetividade, portanto, deve ser vista de modo dialógico, dialético e complexo, sendo que ela não se apresenta “coisificada” em qualquer tipo de entidade e tampouco de “invariante universal da natureza humana”. Ela se revela como um sistema complexo, que está em constante progresso, constituindo o sujeito e sendo constituída por este de modo permanente, por meio da constante elaboração de sentidos e significados inseridos nos diversos sistemas de subjetividade social em que suas ações são desenvolvidas (GONZÁLEZ REY, 2011, p. viii). Em outras palavras, a subjetividade pode ser entendida como

[...] um complexo e plurideterminado sistema, afetado pelo próprio curso da sociedade e das pessoas que a constituem dentro do contínuo movimento das complexas redes de relações que caracterizam o desenvolvimento social. Esta visão da subjetividade está apoiada com particular força no conceito de sentido subjetivo, que representa a forma essencial dos processos de subjetivação (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. XI).

A subjetividade pode expressar, a partir dos sentidos subjetivos, a diversidade de aspectos objetivos da vida social que competem no desenvolvimento do indivíduo. Esta possibilita “representar um sistema cujas unidades e formas principais de organização se alimentam de sentidos subjetivos definidos em distintas áreas da atividade humana” (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 19). Em termos de sentidos subjetivos, pode-se dizer:

Os sentidos subjetivos são unidades simbólico-emocionais, nas quais o simbólico se torna emocional desde sua própria gênese, assim como as emoções vêm a ser simbólicas, em um processo que define uma nova qualidade dessa integração, que é precisamente a definição ontológica da subjetividade. Em nossa concepção, os sentidos subjetivos são a unidade mais elementar, dinâmica e versátil da subjetividade. Porém sua emergência não é uma soma, mas um novo tipo de processo humano (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a, n.p).

Em uma pesquisa, o sentido subjetivo estaria relacionado a uma história e a um contexto distinto, não aparecendo abertamente nas respostas dos sujeitos, mas disseminado na produção total de cada um (GONZÁLEZ REY, 2005a). Outrossim, o valor heurístico do sentido subjetivo é percebido na “representação simultânea de vários aspectos diferentes do objeto da pesquisa, podendo revelar as contradições existentes entre eles, permitindo-nos visualizar, a partir de uma interpretação, novos caminhos que, fora dessa abordagem, poderiam passar despercebidos” (PALASSI; PAULA, 2014, p. 176).

O conceito de sentido subjetivo elaborado por González Rey (2005a) foi influenciado por suas leituras de Vygotsky. Foi a partir da obra *Pensamento e Linguagem* que Vygotsky apresentou pela primeira vez uma definição mais trabalhada de sentido, embora a integração do afetivo e do cognitivo fossem notada em seus trabalhos. Vygotsky, com seus estudos de unidade do cognitivo, do afetivo e do sentido, e Rubinstein, com a questão da consciência-atividade, foram os fundadores na psicologia da abordagem histórico-cultural (MARTÍNEZ, 2005).

Para Vygotsky (2015, p. 144), embasado em Paulhan, o sentido de uma palavra corresponde à totalidade dos acontecimentos psicológicos que esta incita na consciência do sujeito. Assim, para o autor, sentido corresponde a “um todo complexo, fluido, dinâmico que tem várias zonas de estabilidade desigual”. Já o significado “não mais é do que uma das zonas do sentido, a zona mais estável e precisa”.

González Rey (2005a, p. 20) afirma que na citação acima Vygotsky (2015) faz alusão a uma categoria que compõe não somente um elemento, como também “um sistema dinâmico de integração entre diferentes aspectos da psique, integração que se fixa na consciência como resultado da palavra, mas que, pouco tempo depois, dela se separa”. A partir dessa perspectiva, o autor estabelece sua definição de sentido subjetivo.

González Rey (2003) traduz o sentido subjetivo como a unidade indissociável dos processos simbólicos⁹ num mesmo sistema, no qual a existência de um desses elementos chama o outro, sem que, no entanto, seja subtraído pelo outro. O sentido subjetivo determina a natureza do sentido, o qual se afasta da palavra e circunscreve em espaços que são simbolicamente causados pela cultura, que são as referências constante do processo de subjetivação da experiência humana. Nem os processos simbólicos nem as emoções produzidos nesses espaços não podem ser compreendidos a partir de processos padronizados e externos ao sistema subjetivo particular em que o sentido é produzido. Por isso a proeminência em seu caráter subjetivo. Ou seja:

A subjetividade legitima-se por ser uma produção de sentidos subjetivos que transcende toda a influência linear e direta de outros sistemas da realidade, quaisquer que estes sejam. O sentido subjetivo está na base da subversão de qualquer ordem que se queira impor ao sujeito ou à sociedade desde fora. As formas de comportamento social explícito diante de situações externas de marcada pressão e repressão, mais que uma via de expressão de sentidos subjetivos, representam uma via de ocultamento. A sociedade, encarada sob essa perspectiva, não representa uma dicotomia com a subjetividade; na verdade, a subjetividade desdobra-se e desenvolve-se no interior do universo de realidades e de processos objetivos que caracterizam a organização social. Em relação aos complexos processos de organização social e às estruturas sociais, o sentido subjetivo representa uma forma a mais pela qual essa complexa realidade afeta as pessoas (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 22).

Por conseguinte, a subjetividade se manifesta de modo contraditório, de tal forma que uma pessoa pode ser ao mesmo tempo moral e imoral, forte e fraca, agressiva e sensível. Os fatos estão conectados entre os sentidos subjetivos produzidos no decorrer da história de vida e nos momentos presentes de sua ação como sujeito. Daí a dificuldade em estabelecer uma ordem, em termos de regularidade, na dinâmica singularizada da subjetividade, impossibilitando também uma padronização na elaboração teórica. O entendimento de subjetividade de González Rey possibilita, portanto, uma melhor compreensão da complexidade humana (MARTÍNEZ, 2005).

De acordo com González Rey e Torres (2017), contra a subjetividade estão as questões capitalistas, que manipulam as pessoas com o intuito de elevar o consumismo e também os poderes hegemônicos, que, por meio de diversas ideologias, buscam estabelecer uma verdade de justiça, moralidade, ufanismo e necessidade. Entretanto, o entendimento do sujeito

⁹ Entende-se por “processos simbólicos” a forma única e diferenciada que o sujeito, no seu singular ou no social, dá significado aos símbolos em distintas situações.

individual e social, com suas produções subjetivas, intimida as formas de dominação até mesmo dos discursos falsos. Assim, a subjetividade é insurreta, no sentido de que possibilita ao sujeito criar alternativas diante do estabelecido.

Destarte, conforme será discutido no tópico seguinte, a inserção social em que o sujeito está envolvido, “aliada à considerável complexidade de seus processos individuais, confere e exige da subjetividade uma considerável diversidade de percursos múltiplos que promovam, em diferentes momentos, rupturas com os padrões habituais de cada um” (NEUBERN, 2005, p. 65). É a partir dessa concepção de subjetividade, ampla, complexa e subversiva, que se parte para a construção do tópico seguinte.

3.2.1 O individual e o social na constituição da subjetividade

Nesta seção, discute-se como o sujeito, na produção da subjetividade, é influenciado pelo social e o influencia em um processo permanente. O intuito deste tópico é romper com a dicotomia externo e individual, que permeia os estudos hegemônicos. Também se discorre sobre como a ideologia se estabelece nesse processo de construção da subjetividade, demonstrando que ela não se estabelece como uma estrutura determinante.

González Rey (2005a) lembra que as subjetividades social e individual integram um mesmo sistema, sendo que as contestações entre esses dois níveis de organização tornam-se produções de sentido, atuando na construção, ao mesmo tempo, dos sujeitos e da sociedade, em um processo que não tem fim. Ou seja, cada pessoa ao mesmo tempo determina e é determinado em seu processo de socialização (ARAÚJO; SACHUK, 2007). Assim, “negar um desses momentos em favor de outro torna-se um obstáculo a que ambos se desenvolvam e está na base das crises violentas enfrentadas por esses sistemas” (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 26).

Ou seja, o individual e o social são dois momentos fundamentais na composição da subjetividade. O primeiro é determinado socialmente. No entanto, este determinismo não é linear e externo e não parte do social para o subjetivo. O que ocorre é um processo de constituição, que associa ao mesmo tempo a subjetividade social e a individual. Assim, o

indivíduo constitui a subjetividade social e também é constituído nela (GONZÁLEZ REY, 2011). Pode-se, dessa maneira, dizer que o sujeito reflete o mundo, mas que também o mundo reflete o sujeito. Portanto, as pessoas são simultaneamente produtos e produtores (MORIN, 2011).

De acordo com González Rey (2005a), o pensamento no Ocidente tem se preocupado para as dicotomias, sendo que, dessa maneira, o mundo é visto como externo e independente em relação aos indivíduos, como se o primeiro não fizesse parte do segundo e como se estes não estivessem implicados em seu próprio funcionamento de maneira arraigada.

Superar a fragmentação anteriormente referida não é apenas um ato de boa vontade, sendo necessária, portanto, uma construção teórica que lhe dê subsídio e que lhe permita superar uma dicotomia a qual, de forma implícita ou explícita, continua exercendo muita força na psicologia atual: a dicotomia individual-social. É no sentido de superá-la que o conceito de subjetividade social está orientado. A subjetividade, nessa perspectiva, não se reduz aos indivíduos; os diferentes espaços sociais em que as pessoas atuam estão carregados de uma subjetividade social que tem existência supra-individual e se perpetua nas produções simbólicas compartilhadas sobre as quais se organizam as relações dos indivíduos dentro desses espaços. Essas produções simbólicas, por sua vez, se alimentam de sentidos subjetivos configurados no percurso das experiências diferenciadas dos sujeitos que vivem em tais espaços (GONZÁLEZ REY, 2005b, p. VII).

É importante observar também o fato da exclusão histórica na dimensão individual da subjetividade em relação à dimensão social. Essa vem sendo considerada como de influência exclusiva e linear das variáveis externas. Em outras palavras, somente pelas variáveis sociais. Assim, as expressões particulares de cada indivíduo são afastadas das tentativas de se compreender a subjetividade, não se atentando para o fato de que (OLIVEIRA, 2015):

A dimensão histórica se encontra não apenas na subjetividade individual, isolada em um mundo objetivo e de constituição física, mas se estabelece na síntese entre processos que se entrelaçam com outra subjetividade, agora de caráter social. No entanto, a subjetividade social e a subjetividade individual não são processos separados que podem ser restritos a variáveis mecânicas de causa e efeito, mas devem ser vistos como momentos distintos de um mesmo processo (OLIVEIRA, 2015, p. 4).

Essa visão possibilita “enxergar, de maneira distinta, profunda, recursiva e contraditória, a articulação ente o social e o individual no psiquismo humano” (MARTÍNEZ, 2005, p. 15). O conceito de subjetividade de González Rey visa, portanto, romper com a dicotomia entre o social e o individual, que vem influenciando a construção do pensamento psicológico

(SILVEIRA; PALASSI, 2011). Desse modo, mesmo quando não se consegue compreender a subjetividade individual e a social de forma separada, a tensão e a pressão recíproca entre ambas possibilitam refletir dialeticamente na relação entre esses dois conceitos (SILVEIRA; PALASSI; SILVA, 2013).

Portanto, a “subjetividade não é um produto da cultura, é ela mesma constitutiva da cultura, não pode ser considerada resultado subjetivo de processos objetivos externos a ela, mas expressão objetiva de uma realidade subjetivada” (GONZÁLEZ REY, 2011, p. 28-29). Nota-se, que em todas as instituições os indivíduos comungam dentro do mesmo espaço social determinados códigos explícitos e implícitos, sendo que estes transformam-se em verdades socialmente aceitas e somente são modificadas por meio do agir crítico e diferenciado dos sujeitos que convivem nessa realidade (GONZÁLEZ REY, 2005a). Ou seja:

Os aspectos compartilhados nos espaços sociais em que produzimos sentidos subjetivos em nossa história passam a constituir-se, em seus próprios atributos físicos e ambientais, em sentidos subjetivos que mobilizam nossa produção emocional e simbólica e que se integram à complexidade de elementos psicológicos constituintes de nossa identidade. Esta corresponde àquela produção de sentidos subjetivos que se associa ao “eu sou” e ao “nós somos”, na qual nos podemos encontrar de múltiplas formas diferentes. Quando compartilhamos cotidianamente os aspectos definidores de nossa identidade, esta se naturaliza e não passa pela vivência consciente, porém, ao nos distanciarmos da dimensão objetiva desses espaços, eles tomam uma conotação subjetiva que nos permite apreciá-los e senti-los conscientemente (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 27).

A subjetividade social é repleta de vários princípios e normas, que, por vezes, restringem as pessoas e leva grande parte delas a se subordinarem. Mas há aquelas que, como sujeitos de sua ação, conseguem elaborar alternativas que entram em confronto com o socialmente aceito, tensão essa que ocorre em uma área concreta da vida. Com isso, o tornar-se sujeito está relacionado a manifestar na ação configurações subjetivas singulares, ser capaz de decidir e também de admitir a responsabilidade pela ação (GONZÁLEZ REY, 2007), portanto:

Ser sujeito é construir-se e constituir-se como capaz de autonomia numa relação tal que as coisas e os demais não se ofereçam como determinadores do que somos e fazemos, mas como o campo no qual o que somos e fazemos pode ter a capacidade aumentada ou diminuída, segundo nos submetamos ou não à força e à violência ou sejamos agentes delas (CHAUÍ, 1984).

A elaboração da subjetividade individual ultrapassa as particularidades do sujeito, posto que contempla as peculiaridades dos âmbitos social e cultural e, também, as relações que nele são constituídas (AMARAL, 2011). Há uma relação complexa entre o social e o individual, fazendo com que o sujeito busque tanto adaptar-se ao social quanto segregá-lo e traduzi-lo a partir da reflexão, da emoção e da ação. É nessa complexa relação que o sujeito estabelece a subjetividade individual e, concomitantemente, pressiona a subjetividade social, buscando modificá-la (SILVEIRA; PALASSI; SILVA, 2013).

Desse modo, a subjetividade individual é perpassada de forma constante pela subjetividade social. Esta, “por sua vez, aparece constituída de forma diferenciada em cada um dos sujeitos, o que remete à reflexão de que condições objetivas de existência, meramente, não são suficientes para a busca da compreensão das sociedades humanas” (SILVEIRA; PALASSI; SILVA, 2013, p. 55).

Logo, a subjetividade não se interioriza. Ela é constituída a partir do processo em que o social age como instância subjetiva e, não como instância objetiva sem subjetividade. As situações sociais objetivas se manifestam com sentido subjetivo nas emoções e processos significativos que se formam nos protagonistas dessas ocasiões (GONZÁLEZ REY, 2011). Assim, o sujeito sempre está em um processo de reflexão em relação à subjetividade social e à individual; enfim, e à própria subjetividade e à dos outros sujeitos. A partir dessa análise, compartilhada com outras pessoas, o sujeito trabalha de modo intenso na tensão entre o individual e o social (SILVEIRA; PALASSI, 2011).

É impossível analisar a subjetividade de um espaço social separada da subjetividade dos sujeitos que a ela estão integrados. Também é difícil entender a constituição da subjetividade individual sem avaliar a subjetividade dos espaços sociais que participam de sua produção (MARTÍNEZ, 2005). Nesse sentido, destaca-se a impossibilidade de visualizar os espaços sociais de forma separada. A subjetividade produzida no espaço de trabalho, por exemplo, pode influenciar e também ser influenciada pelos vários espaços que integram o tecido social, tais como, a família, a religião e os estudos (SILVEIRA, PALASSI; SILVA, 2013).

Dessa maneira, não se pode colocar de um lado o indivíduo e de outro a sociedade ou, mesmo, fazer tal divisão entre espécie e indivíduos. Também não faz sentido enxergar de um lado uma organização por meio do diagrama, do programa de produção e dos estudos de mercado e do outro os conflitos de relações humanas, de pessoal, de relações públicas. Esses processos não são inseparáveis ou interdependentes (MORIN, 2011).

Por conseguinte, ao considerar as subjetividades social e individual, González Rey possibilita o estudo da subjetividade nas organizações, visto que “esta simultaneidade da produção subjetiva, estabelece a vida organizacional não somente como campo de controle da subjetividade, mas também como esfera de produção da subjetividade” (PAULA; PALASSI, 2007, p. 215).

Observa-se que os espaços sociais não possuem vida independente dos sujeitos que neles estão envolvidos. No entanto, produzem formas de subjetivação que se estabelecem nas distintas ações partilhadas pelos sujeitos, transformando-se, com sentidos subjetivos diferentes, na parte da subjetividade individual daqueles que compartilham esses espaços (GONZÁLEZ REY, 2005a).

Durante a produção de sentidos subjetivos, ocorre a naturalização dos espaços e dos fenômenos socialmente construídos. Desse modo, quando os fenômenos da subjetividade social são institucionalizados e naturalizados tornam-se realidades que se antecipam e atribuem aos protagonistas das relações concretas que estes possuem lugar em um espaço social. Nota-se, entretanto, que a constituição da subjetividade social não é decorrente apenas de “uma intencionalidade determinada dos agentes sociais, institucionalizados ou não, mas também dos complexos de estruturas organizacionais e instituições, relações, tradições e normas instituídas historicamente na sociedade” (HERNANDEZ, 2005, p. 87).

Destaca-se, também, que o aspecto subjetivo dos fenômenos sociais não é definido pelo ato instantâneo do social sobre a população. As reações subjetivas, sociais e individuais são compostas pela história e são manifestadas perante os fatos sociais atuais somente como um dos modos prováveis de expressão da complicada trama desse momento singular (GONZÁLEZ REY, 2011).

Sublinha-se aqui que a ideologia é uma das formas de expressão social que possibilitam a perpetuação e legitimidade de processos institucionais dominantes. A ideologia como manifestação da subjetividade na vida social possui intensa mítica e apoia-se em conjuntos de crenças de enorme valor afetivo (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a). Assim:

A ideologia é uma produção subjetiva que permite a integração social ao redor de um culto, um mito, num projeto social. É parte dos processos de subjetivação de eventos sociais e, por natureza, só acontece por intermédio da ação coletiva. O problema é que, no início, nesses projetos, os indivíduos participam, em grande medida, pelos seus valores, pelas suas decisões individuais, mas à medida que esses projetos se institucionalizam, vão exigindo [...] que o pensamento perca rigor para aumentar sua eficácia, a qual sempre é avaliada pelo que os representantes da ideologia, frequentemente figuras mitificadas, demandam (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a, n.p.).

Logo, em termos de ideologia, o que distingue a visão desses estudiosos dos demais é a capacidade do sujeito de romper com os processos ideológicos a partir da elaboração reflexiva de sentidos. Assim, a ideologia é configurada pelo sujeito, não sendo apenas algo externo ao indivíduo. Portanto, esta não é estruturante, apesar da existência de formas hegemônicas de subjetividade social (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a).

Os projetos que estão apoiados em ideologias exercem forte invasão e repressão sobre a individualidade, com o intuito de contestá-la, em busca de objetivos sociais imaginários e irrealizáveis, mas que possuem enorme importância para aqueles que o integram, configurando-se de variados modos na subjetividade individual dos atores. Nesse sentido, em termos ideológicos, destaca-se que a racionalidade humana, entendida como produção subjetiva, está subordinada aos imperativos de lucro e poder que direcionam o mundo na atualidade (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a).

Assim, a subjetividade individual é estabelecida em um indivíduo que age como sujeito em virtude de sua condição subjetiva. A constituição subjetiva presente é a síntese subjetivada da história pessoal do sujeito e também do social. Nesta também são elaborados outros sentidos e significados, sendo que, ao serem estabelecidas subjetivamente, transformam-se em constituintes de novos momentos de sua construção subjetiva (GONZÁLEZ REY, 2011).

Para González Rey (2005a), romper com a perspectiva de que a realidade é um sistema externo e entender as práticas dos indivíduos como constitutivas e constituintes dos campos estudados possibilita estabelecer um espaço da realidade como conhecimento a partir das práticas científicas, visto que estas são criadoras de campos de realidade. Nesses campos, a ilimitada complexidade da realidade pode multiplicar-se em distintas formas de compreensão. No entanto, embora seja possível visualizar a realidade, isso ocorre dentro de certos limites devido aos próprios meios utilizados pelos estudiosos. Assim, é necessário afastar a ideia racionalista de que é possível conhecer o mundo de modo completo e progressivo por meio da razão humana. De outro lado, segundo o autor, a racionalidade é a maneira que o pesquisador possui para construir inteligibilidade em sistemas, que devido a suas complexidades, não podem ser apreendidos pelos meios usados para conhecê-los.

Assim, a partir do entendimento de que a subjetividade individual está em constante interação com a subjetividade social é que esta tese foi construída, observando a interlocução entre a subjetividade individual e o espaço social do trabalho. Lembra-se que buscar a compreensão dos sentidos do trabalho para aqueles que estão inseridos nas organizações atuais e suas implicações na composição do sujeito é um desafio fundamental não somente para os administradores, mas também para aqueles que possuem alguma relação com as organizações, especialmente quando se nota que as mudanças no mundo do trabalho são paradoxais (ARAÚJO; SACHUK, 2007).

Neste ínterim, corrobora-se com González Rey e Martínez (2017a, n.p.) quando sustenta que “a subjetividade social não é um suprassistema que atua como determinante de suas múltiplas configurações parciais singulares”. Essa é o modo pelo qual as diversas configurações de espaços sociais e ordens distintas se organizam subjetivamente em cada um dos espaços sociais, em seus processos constituintes e nas pessoas que estão interagindo nesses espaços.

Na seção seguinte, discute-se como essas configurações se estabelecem.

3.2.2 As configurações subjetivas na teoria da subjetividade

Neste tópico, detalha-se o conceito de configuração subjetiva, conforme discutido na teoria da subjetividade; discutem-se os desdobramentos desse termo a partir da apresentação de seus conceitos chaves; destacam-se os processos históricos na formação da configuração subjetiva; e ressalta-se a importância do sujeito na compreensão dessa categoria.

3.2.2.1 O entendimento de configuração subjetiva

De acordo com González Rey (2003), o sujeito não é um ser transcendental e nem dono da certeza, apto a continuar e influir sobre o curso de sua própria razão. Tampouco está totalmente alienado, emergindo somente nas brechas, nos erros ou, mesmo, no infinito jogo entre significante e significado. Assim, ele se organiza por configurações subjetivas, das quais não tem consciência. De outro lado, elabora de modo consciente vários projetos, reflexões e representações propensos à subjetivação, as quais dão origem aos sentidos e significados que, quando se trata do desenvolvimento de sua subjetividade, ultrapassam suas vontades e sua consciência. Essas tornam-se fundamentais para o desenvolvimento e a transformação elaborados a partir de sua atividade consciente.

É na ininterrupta processualidade que a consciência do sujeito se organiza, expressa-se e desenvolve-se. Essa, a partir dos complexos momentos de reflexão, representação e construção, articula elementos de sentidos muito distintos nos diversos momentos de sua expressão. Alguns desses “[...] passam a ser focos de novas representações relativamente estáveis, que o indivíduo focaliza em seu espaço consciente-volitivo por algum tempo. No entanto, outros voltam a ‘escapar’ da organização consciente apesar de ter formado parte da mesma” (GONZÁLEZ REY, 2003, p. 60).

Para González Rey (2003), a experiência do sujeito é constituída por vários elementos de sentido, advindos de diversas experiências, que produzem o sentido subjetivo da ação momentânea elaborada. À soma dessas experiências o autor nomeia de “configuração subjetiva”. Por esse termo pode-se entender a associação dos elementos de sentido, que surge

perante uma atividade em distintos espaços da vida. Assim, “todo conteúdo da experiência aparece subjetivado em configurações” (GONZÁLEZ REY, 2011, p. 39).

González Rey (2005a, p. 21) entende as configurações subjetivas como “as formações psicológicas complexas caracterizadoras das formas estáveis de organização individual dos sentidos subjetivos, estes também podem aparecer como o momento processual de uma atividade, sem que se organizem nesse momento como configuração subjetiva”. Destaca-se que “o conceito de configuração diz respeito não apenas às unidades constitutivas da personalidade como forma de organização da subjetividade individual, mas também às formas de organização da subjetividade social” (MARTÍNEZ, 2005, p. 18).

Ou seja, “o conceito de configuração subjetiva representa a articulação de diferentes momentos e de recursos subjetivos que funcionam organicamente, caracterizando sua qualidade constitutiva” (MARTÍNEZ, 2005, p. 19). Não existe uma única regra para os cruzamentos e os desdobramentos dos sentidos. Por isso, o termo *configuração subjetiva* é utilizado para possibilitar a compreensão do arranjo desses complicados processos (GONZÁLEZ REY, 2005c).

O termo *configuração* foi utilizado por González Rey em seus trabalhos posteriores em substituição ao termo *estrutura*. Dessa maneira, o autor passou a demarcar o entendimento de personalidade como algo dinâmico, em contraposição à corrente estruturalista (BOCK; GONÇALVES, 2005). Segundo Diaz Gomes e González Rey (2012), as configurações subjetivas possuem um valor heurístico, sendo maleáveis e flexíveis. Essas representam coisas distintas para o homem, podendo ser a interpretação da singularidade como a mobilidade dos espaços sociais.

A elaboração de sentidos subjetivos está relacionada ao conflito entre os sentidos que emergem ao logo da ação do sujeito e os sentidos anteriores ao momento presente, por meio das configurações subjetivas envolvidas em cada acontecimento (GONZÁLEZ REY, 2005c), conforme explicado abaixo:

Precisamente, considero que o valor heurístico desta categoria está em sua elevada flexibilidade, e no fato de representar um elemento que se constitui no funcionamento

de um sistema, pois as configurações são um elemento de sentido dentro do comportamento atual de um sistema subjetivo, seja este social ou individual e, ao mesmo tempo, podem alterar sua forma de organização ante a emergência de sentidos e configurações que passam a ser dominantes dentro do momento atual de ação do sistema (GONZÁLEZ REY, 2003, p. 204).

É importante ressaltar que a categoria de sentido não se separa da carga emocional que González Rey nomeia como “sentido subjetivo”. O sentido relaciona-se “a uma produção estável de emocionalidade que não reduz aos significados que se configuram nele, o qual dá uma estabilidade e uma força dinâmica irredutíveis a um significado” (GONZÁLEZ REY, 2003, p. 102). Explica o autor:

Os sentidos subjetivos emergem no curso da experiência, definindo o que a pessoa sente e gera nesse processo, definindo a natureza subjetiva das experiências humanas. Esse novo tipo de processo emerge na vida social culturalmente organizada, permitindo a integração do passado e do futuro como qualidade inseparável da produção subjetiva atual. Trata-se de um atributo fundamental da configuração subjetiva, que é uma formação autogeradora, que surge do fluxo diverso dos sentidos subjetivos, produzindo, de seu caráter gerador, grupos convergentes de sentidos subjetivos que se expressam nos estados subjetivos mais estáveis dos indivíduos no curso de uma experiência. Passado, presente e futuro organizam-se como uma unidade no movimento das configurações subjetivas, o que faz que a temporalidade como dimensão de sentido subjetivo, tenha um caráter fortemente imaginário em nossas vidas, fato que a diferencia das temporalidades cronológicas dos tempos vividos (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a, n.p.).

A categoria configuração subjetiva é um complexo sistema em que distintos sentidos do sujeito são integrados de modo relativamente equilibrado no arranjo subjetivo de suas experiências. As configurações podem modificar em alguns os sentidos que a constitui, a depender do contexto e do nível de ação ou da maneira de relação apresentada. A configuração subjetiva possui núcleo¹⁰ de sentidos “mais estáveis que se manifestam na oposição do sujeito a aspectos novos de suas experiências e que entram em conflito com esses núcleos” (GONZÁLES REY, 2003, p. 256). Portanto, a configuração subjetiva representa um núcleo dinâmico de ordenação sustentado por distintos sentidos subjetivos e que advém de vários momentos da vivência social e individual (GONZÁLEZ REY, 2003).

¹⁰ Durante muitos anos, González Rey utiliza essa ideia de núcleo de sentido para construir o conceito de configuração subjetiva. Esse termo era usado devido à sua impossibilidade de naquele momento compreender os sentidos como atos do conhecimento, evitando-se, desse modo, caracterizá-los como unidades determinadas de conhecimento. Portanto, nesses trabalhos iniciais as reflexões do autor não consideravam a impraticabilidade de entender os sentidos subjetivos em sua especificidade (GONZÁLEZ REY, 2017a).

Para González Rey a configuração é mantida por meio dos núcleos. Essa pode gerar novos sentidos, sem perder o núcleo, que mantém a unidade da configuração. Esse núcleo se organiza a partir dos sentidos subjetivos dominantes. Uma alteração no núcleo implica outra na ordenação geral da configuração. Ou seja, há uma modificação significativa no desenvolvimento da personalidade do sujeito (GONZÁLEZ REY, 2003).

Para González Rey (2003, p. 264), a personalidade não está limitada à ordenação de conteúdos. Essa também se apresenta por meio da dinamicidade dos sentidos, sendo que as configurações retratam os núcleos de sentido de uma significativa versatilidade. Ou seja, as configurações subjetivas estão organizadas em torno de núcleos de sentidos portadores de certa constância e que possuem um aspecto orientador, “mas dos quais participam os mais diversos conteúdos em diferentes momentos, e que são capazes de mostrar sentidos subjetivos altamente diferenciados, dependendo do contexto de expressão da pessoa”. Assim:

A personalidade representa o conceito de sistema constitutivo da subjetividade individual, o que está integrado por diferentes configurações e sistemas de configurações que, mantendo relações permanentes entre si, estão associadas de diferentes formas com as experiências do sujeito, dentro das quais, e em relação com os diferentes contextos em que essas experiências têm lugar, esses sistemas de configurações se manifestam por meio de núcleos emocionais portadores de diferentes sentidos subjetivos. As emoções e construções do sujeito que aparecem nos diferentes momentos de suas experiências estão associadas a sentidos subjetivos diferentes, que podem ser de auto-estima, identidade, segurança, etc. Estes estados emocionais, que na literatura tradicional sobre a personalidade têm aparecido historicamente como traços ou características gerais da personalidade, não são mais que momentos de sentido de um sistema de configurações da personalidade que, dentro de um contexto de expressão e vida do sujeito, assume esse sentido (GONZÁLEZ REY, 2003, p. 262-263).

O caráter relacional e institucional da vida humana envolve a configuração subjetiva tanto do sujeito e de seus diversos momentos de interação quanto dos espaços sociais em que essas relações são geradas. “Os diferentes espaços de uma sociedade concreta estão estreitamente relacionados entre si em suas aplicações subjetivas. É esse nível de organização da subjetividade que denominamos subjetividade social” (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 24), portanto:

A articulação entre a subjetividade individual, a subjetividade social e o sujeito, decorrida dos sentidos subjetivos e das configurações subjetivas, integra um núcleo teórico que está na base de uma representação da subjetividade orientada pela

articulação entre as diferentes áreas em que essa subjetividade se produz e se desenvolve. Caso sejam analisadas em uma perspectiva descritiva, tais áreas se apresentarão de forma dispersa e fragmentada; entretanto, se analisadas na perspectiva da subjetividade, estarão estreitamente inter-relacionadas pela sua configuração subjetiva, a qual se expressa, de maneira diferenciada e simultânea, tanto nos sujeitos individuais como nos espaços sociais diferentes em que eles atuam e se relacionam (GONZÁLEZ REY, 2005b, p. VII).

Nota-se, entretanto, que as configurações de sentido da personalidade não dizem de forma antecipada o sentido dominante das ações do sujeito. Essas somente representam um dos elementos que integram esse complexo processo (GONZÁLEZ REY, 2005c). Tampouco essas configurações são formadas de forma intencional pelo sujeito, apesar da importância deste em seu próprio desenvolvimento (CUNHA, 2005). Para González Rey (2003), a compreensão do sujeito perpassa pelo entendimento da complexidade da ação no espaço social e da diversidade desse espaço. Além disso, é necessário

[...] compreender o caráter subjetivo dessas ações em suas diferentes formas de configuração subjetiva, nas quais os sentidos subjetivos de cada um dos cenários de ação social se integram estreitamente nas diferentes configurações subjetivas constitutivas da personalidade, em um processo no qual a autonomia funcional das configurações permite que estas se convertam no cenário real da produção de sentidos do sujeito nos diferentes âmbitos sociais de suas ações (GONZÁLEZ REY, 2003, p. 196).

De acordo com González Rey (2003), a partir da perspectiva acima, entender a psique humana como um conjunto de sentidos possibilita uma definição ontológica diferenciada desse conceito. Desse modo, é possível ver as configurações subjetivas da personalidade a partir da síntese subjetividade de distintos momentos e espaços sociais em que o sujeito se desenvolve.

Furtado (2007) explica que as configurações subjetivas, que ele nomeia como “dimensões subjetivas da realidade”, também possibilitam estudar “a gênese das representações, das construções ideológicas”. Essas fazem parte da cultura de um povo, formando uma identidade social, e da origem da formação de suas representações sociais. Ou seja:

Sua dinâmica interacional, de base objetiva material (os determinantes sociais e econômicos) e campo da configuração subjetiva do sujeito, é o elemento dialético que nos permite considerar a relação dialética entre a produção singular de determinado sujeito e a produção de um conteúdo que representa o repertório cultural de um povo e que se constitui historicamente (FURTADO, 2007, p. 92).

Como formações psíquicas portadoras de dinamismo, as configurações de sentido estão sempre se desenvolvendo nas distintas práticas sociais dos sujeitos. Assim, alcançar os núcleos mais estáveis requer entrar na profundidade da trajetória daquele sujeito que está sendo pesquisado. Dessa maneira, observa-se que cada configuração de sentidos relacionada a certa experiência ou campo de expressão pode implicar sentidos advindos de distintos espaços da vida social (GONZÁLEZ REY, 2003).

González Rey (2003) lembra que a subjetividade social não possui um aspecto estático e universal. Esta é portadora de um emaranhado sistema da configuração subjetiva dos distintos espaços da vida social que estão articulados entre si, perfazendo as complexas configurações subjetivas no arranjo social. Os elementos de sentido que perfazem a configuração subjetiva de determinado espaço social sempre têm alguma relação com aqueles sentidos advindos de diferentes zonas e espaços da vida social. Os sujeitos que integram cada agência social estabelecem outros caminhos, transformando o espaço em que este foi produzido.

3.2.2.2 Os processos históricos na constituição da configuração subjetiva

A configuração subjetiva diferencia-se ao longo da história em cada sociedade e, até mesmo, nas distintas camadas sociais e culturais que integram uma mesma sociedade. Cada sujeito traduz a configuração subjetiva do seu tempo de forma distinta e singular, dentro da cultura e do grupo social a que pertence (GONZÁLEZ REY, 2003).

Assim, ao contrário do que defendem algumas vertentes da psicologia, o indivíduo não é o reflexo apenas da sua família. Esse representa uma vida social portadora de uma história que, em conjunto com suas atitudes e seus relacionamentos familiares, elabora um sentido subjetivo que não se desprende das configurações subjetivas de sua existência histórico-social (GONZÁLEZ REY, 2007).

Não é possível falar da constituição subjetiva do sujeito sem reconhecê-lo como um sujeito histórico. A configuração subjetiva apresenta de forma única a sociedade em que o sujeito está

inserido. Assim, o sujeito constrói um ponto de vista diferenciado, que expressa a sociedade a partir da sua história de vida, em que diversos aspectos dessa sociedade apresentam-se configurados subjetivamente em cada um (GONZÁLEZ REY, 2003).

As configurações exprimem o sentido subjetivo dos distintos acontecimentos e processos da realidade social vivenciados pelo sujeito. Ou seja, a produção de sentido para o sujeito ocorre a partir de suas ações no convívio social. É nesse que surgem outros focos de subjetivação decorrentes da tensão e da ruptura com aquelas configurações da subjetividade social que fizeram parte da sua constituição (GONZÁLEZ REY, 2003).

A melhor maneira de referenciar a organização da subjetividade social é por meio da configuração subjetiva, categoria que, segundo González Rey (2003), é utilizada para elucidar a personalidade como modo de ordenação da subjetividade individual. Esta, ao contrário de outras categorias da psicologia, não se apresenta com conteúdo universais e tampouco por processos ímpares.

De acordo com González Rey (2003, p. 209), as configurações que integram a subjetividade social são estabelecidas nos distintos espaços a que o sujeito pertence, além dos diversos “climas, costumes, representações, crenças, códigos emocionais, etc. que delimitam subjetivamente o espaço social dentro do qual os indivíduos atuam”. Esse meio social complexo faz com que um momento social específico seja constituído de elementos de sentido de diversos contextos da vida social, possibilitando uma configuração distinta da subjetividade social no espaço de ação do sujeito. A subjetividade social caracteriza, portanto, as incontáveis configurações subjetivas que permeiam o comportamento social.

Nota-se que a expressão do sujeito nos espaços sociais de que participa é subjetivamente elaborada por sentidos subjetivos advindos das vivências atuais e passadas no interior de distintos espaços sociais. As ações do sujeito revelam a história complexa de suas experiências anteriores. Portanto, a análise do sujeito em determinado cenário requer o entendimento dos comportamentos produzidos nesses espaços a partir das configurações subjetivas particularizadas que permeiam o sentido subjetivo desse comportamento e em que se estabelecem os distintos momentos da vida social de uma pessoa (GONZÁLEZ REY, 2003).

González Rey (2003) defende que a visão da ordenação subjetiva das inferências sociais permite romper com a dicotomia social *versus* individual, visto que não é possível compreender uma influência social ou um comportamento específico de forma isolada. Assim, não se pode determinar que algo foi produzido longe da condição subjetiva desse sujeito, visto que nesta são sintetizadas os sentidos das diversas vivências sociais de sua trajetória. Dessa maneira, o comportamento do sujeito em um espaço social está calcado nos outros sentidos advindos de distintos espaços sociais, e esses figuram no plano subjetivo das configurações que integram a personalidade dos sujeitos.

Na subjetividade humana, experiências, significados e sentidos de procedências diferentes perdem sua localização no tempo e no espaço em que foram produzidos e passam a ter uma presença em configurações subjetivas diferentes, nos espaços e tempos definidos dentro da mesma configuração subjetiva na qual se integram. Na subjetividade, qualquer momento da história do sujeito pode aparecer como um elemento de sentido da configuração subjetiva atual de sua experiência (GONZÁLEZ REY, 2003, p. 220).

Em termos dos processos de subjetividade, é no momento vivenciado que ocorre o sentido em um confronto com a configuração subjetiva de um sujeito em ação. Portanto, pode-se dizer que este é ativo e transformador quando considerado o processo de sua elaboração sociocultural (GONZÁLEZ REY, 2003). Assim:

Mesmo quando as configurações subjetivas são autogeradoras de sentidos convergentes em determinada ação, novos sentidos subjetivos podem emergir como resultado dos agentes da ação, sejam eles sociais ou individuais, e ser integrados no decorrer da configuração subjetiva dominante da experiência em que a ação acontece, ou implicar processos de mudança nessa própria configuração subjetiva dos agentes da experiência vivida. O jogo contraditório e tenso dos sentidos subjetivos e das configurações subjetivas sintetiza, em cada um dos níveis de configuração da subjetividade individual e social, múltiplas produções subjetivas que se configuram no nível macro da organização social, mas que aparecem em seu caráter singular em cada um desses níveis (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a, n.p).

De acordo com González Rey e Martínez (2017a), por meio dos discursos, mitos, representações sociais predominantes e ideologias, que se manifestam nesses processos e, também, nos modos de produção social, circunscrevem-se as produções sociais que marcam em termos subjetivos a cultura em certo tempo da sociedade, podendo-se citar: religião, raça, gênero e entendimentos sobre infância, velhice, saúde e doença. Esses entendimentos sociais

apresentam-se de modo distinto na subjetividade social dos sujeitos e estão configurados nas múltiplas instâncias sociais das culturas.

3.2.2.3 A importância do sujeito para a compreensão das configurações

González Rey (2003) sustenta que o entendimento de sujeito perpassa pelo aspecto dialético e complexo do homem, de um ser singular e social, não determinado pelo externo, mas que está em recursividade com uma configuração plurideterminada e permeada pela manifestação da ação do outro. Desse modo, não é possível estabelecer uma conversa entre a conceituação de sujeito e o determinismo mecanicista causalista, visto que não se pode prever a ação do sujeito. O que ocorre no momento presente constitui a configuração subjetiva da ação que acontece em determinado tempo.

A exclusão do sujeito significa a eliminação do pensamento, visto que é esse o criador de outras realidades a partir de seu momento de reflexão. Nesse processo, as configurações subjetivas exercem papel fundamental na elaboração de modelos para manifestar uma realidade permeada pelos sentidos subjetivos advindos das experiências individuais no decorrer da própria história individual e que estão configuradas subjetivamente na personalidade do sujeito (GONZÁLEZ REY, 2003). Ressalta-se, entretanto, que os sentidos subjetivos não caracterizam uma expressão linear de certa experiência do sujeito (GONZÁLEZ REY, 2007), desse modo:

O sentido subjetivo de uma experiência nunca vem dado pela condição objetiva daquela, mas por seu impacto sobre uma configuração de sentido que inclui de forma altamente diferenciada sentidos anteriores, produzidos mediante experiências associadas às mais diversas áreas da vida social do sujeito, e que têm entrado em relação entre si só como momentos da configuração subjetiva atual do sujeito, em cuja ação presente se produz a nova experiência (GONZÁLEZ REY, 2003, p. 183-184).

Segundo González Rey (2003), a ação dos sujeitos que estão inseridos em determinado espaço social está imbricada de elementos de sentidos e significados produzidos no interior desses espaços, que acabam transformando em elementos da subjetividade individual. Esta é formada a partir de um sujeito ativo, portador de uma trajetória singular e produtora de sentidos e significações que produzem outras configurações subjetivas individuais. Essas configurações

apresentam elementos de sentidos que não seguem o *status quo* hegemônico nos espaços sociais em que o sujeito está inserido. Desse modo, o desenvolvimento humano ocorre a partir de um processo de integração e ruptura e também de constituído e constituidor que perfazem a relação entre o sujeito individual e a subjetividade social. Ou seja:

O indivíduo como sujeito da experiência está envolvido permanentemente em suas ações, que, ao mesmo tempo, são produções subjetivas. Porém, nem todas as produções subjetivas que definem o indivíduo se configuram na ação. O conceito de sujeito facilitou-nos sair de uma concepção determinista da personalidade, pois o ato humano não resulta dela mas, sim, do indivíduo ativo imerso na experiência, em cujo curso o ato se configura não *a priori*, como resultado de uma estrutura psicológica (GONZÁLEZ REY, MARTÍNEZ, 2017a, n.p.).

González Rey e Martínez (2017a) passaram recentemente a distinguir entre agente e sujeito. Esses concebem o primeiro como “o indivíduo – ou grupo social situado no devir dos acontecimentos no campo atual de suas experiências; uma pessoa ou grupo que toma decisões cotidianas, pensa, gosta ou não do que lhe acontece, o que de fato lhe dá uma participação nesse transcurso”. Já o segundo seria aquele que constitui um caminho próprio de subjetivação, ultrapassando as regras do espaço social no qual suas experiências são realizadas, construindo alternativas criativas ao longo dessas, que podem ou não ser expressas na atividade. Ainda segundo os autores, a compreensão de sujeito “é um tema central para a teoria das organizações e das instituições que, definidas por uma subjetividade social, são conservadoras com todas as formas de criação que ameacem o *status quo* dominante” (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a, n.p.).

Cabe ressaltar sobre a discussão acima que os atos e os posicionamentos não se separam das configurações subjetivas, sejam esses da condição de sujeito ou de agentes (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017b). Entretanto, o sujeito retrata a habilidade de os indivíduos e os grupos se posicionarem, limitados pela produção simbólica e dos recursos subjetivos, para admitir os desafios dos espaços existenciais da atividade. “A execução criativa configura-se subjetivamente no sujeito e na subjetividade social em que essa ação se desenvolve” (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a, n.p.). Portanto, para González Rey e Martínez (2017a) o entendimento de sujeito não se desprende da ideologia, conforme explicam:

[...] toda criação que ameaça o *status* dominante de um grupo e/ou o funcionamento institucional é rejeitada por esse grupo social. Em face dessa tensão, o sujeito criador

pode ou não se tornar sujeito do processo social que seu ato criativo inicia. A capacidade de ruptura e de opções acontece em dos níveis simultâneos, o social o individual. Uma coisa é a criação de uma ideia ou um projeto e outra é seu desenvolvimento consequente dentro de um espaço social instituído, seja na política, na cultura, na ciência, assim como em qualquer outra instituição concreta, todas elas portadoras de uma subjetividade social instituída que pode se sentir ameaçada pela novidade (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a, n.p.).

Nesse ínterim, os eventos e princípios fundadores que estão institucionalizados substituem o pensamento por sistemas de crenças, prevalecendo primeiramente e em detrimento das “confrontações múltiplas da pesquisa, da prática e das próprias tensões do pensamento criador”. Logo, o sujeito pode, por exemplo, optar por um percurso que o prejudique, mas que será capaz de ajudá-lo a desenvolver e superar certas circunstâncias extremas (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a, n.p.). Já o agente, destacado por González Rey e Martínez (2017a), não está relacionado somente à agência em um transcorrer específico da ação. Para os autores, esse refere-se ao indivíduo enquanto ser ativo no decorrer de uma atividade, mesmo não conseguindo abrir outros processos de subjetivação ao experimentá-la.

Na concepção dos autores, o agente e o sujeito “não são a-históricos, não são estáticos, não estão substanciados numa condição subjetiva original”. O indivíduo ou o grupo são capazes de elaborar um posicionamento e, a partir deste, conceber processos fora do seu controle e da sua consciência. O indivíduo configurado subjetivamente produz sentidos subjetivos para lá de suas representações, assume decisões e posicionamentos, constrói produções intelectuais e firma compromissos. Esses levam a sentidos subjetivos e desenrolam outros processos de subjetivação (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a, n.p.).

No decorrer do processo acima, novos caminhos são abertos levando, a alterações nas configurações subjetivas que predominaram em seus posicionamentos em certos espaços-tempos. O indivíduo ou o grupo quando se apresentam como agentes ou sujeitos de uma experiência ou de uma trajetória retratam momentos ativos diante do instituído, “assumindo decisões e caminhos que se tornam sociais pelo fato de existirem dentro de redes sociais, onde os atos individuais, de forma constante, se tornam sociais por processos que estão além da consequência ou da previsão imediata do ato individual” (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a, n.p.).

González Rey e Martínez (2017a) acrescentam que o sofrimento não é um estado estático, passivo. Quando o indivíduo não consegue decidir, refletir e estar ativo nos diversos espaços a que pertence, o sofrimento emerge. Este é operante em termos de nocividade para a pessoa, instituindo-se de forma contínua em suas experiências pessoais, fazendo com que ela não consiga criar outros espaços de subjetivação para ultrapassar tais estados dominantes.

Ressalta-se que a leitura feita por González Rey e Martínez (2017a) do homem como um sujeito ativo, histórico, não delimitado apenas pelo psíquico e capaz de configurar subjetivamente não é o pensamento hegemônico dentro da academia. Assim, nem todos os autores enxergam a pessoa com essa mesma capacidade de ação e reflexão.

Na próxima seção apresentam-se as diferenciações entre os autores abordados neste referencial teórico.

3.2.3 Discutindo os sujeitos de González Rey e Dejours e o indivíduo de Klikauer

Ao longo deste trabalho pôde-se observar que há uma dicotomia entre o entendimento de homem e a posição do agente entre os principais autores citados. Para melhor esclarecer esse debate, construiu-se o Quadro 4, que mostra a percepção dos estudiosos que embasam o referencial teórico, marcando o posicionamento de cada um em termos da noção de indivíduo ou sujeito.

Essa delimitação é fundamental porque, marcadas as diferenças entre a concepção de indivíduo e sujeito dos autores citados, não se pode descartar a importância de cada uma dessas teorias para a construção deste trabalho. Assim, como sugere González Rey, elas não serão utilizadas como camisa de força, mas com um direcionamento do processo de criação do conhecimento.

É importante ressaltar também que os termos *indivíduo* e *sujeito* podem ter conceitos diferentes de acordo com a área de estudo e que, mesmo dentro de um mesmo campo é possível encontrar vários entendimentos sobre essas duas concepções. Desse modo, o Quadro 4 servirá de

referência para que ao longo da produção das informações seja possível debater em quais situações os servidores da RFB se aproximam mais do indivíduo apresentado por Klikauer (2013a; 2013b) ou os sujeitos discutidos por González Rey (2004; 2005; 2017) e Dejours (2013a; 2013b). Ressalta-se que o primeiro tem sua formação no campo da administração e os outros dois no da psicologia.

Quadro 4 – Entendimento de indivíduo e sujeito

(continua)

Objeto de estudo	Ideologia gerencialista	Sufrimento no trabalho	Subjetividade
Autor de referência	Klikauer	Dejours	González Rey
Ênfase dos estudos	Volta-se para o sistema de integração ideológico da existência humana e do meio natural como elementos de dominação.	Está preocupado como as estratégias defensivas, que também impactam o sujeito psíquico, influenciam a constituição e o funcionamento do coletivo.	Entende que a subjetividade não é apenas uma organização intrapsíquica. Essa é complexa e também caracterizada pelos processos sociais.
Indivíduo X Sujeito	Indivíduo	Sujeito	Sujeito
Posição do Agente/Sujeito	Passivo	Ativo	Ativo
Entendimento de homem	Indivíduo acrítico e instrumentalizado para manter as formas de poder.	Sujeito sem outro similar, portador de desejo e de uma história singular.	Sujeito ativo, histórico e criativo.
Relação do indivíduo/sujeito com o externo	O indivíduo é absorvido na sua existência alienada pelos regimes gerenciais do trabalho e da sociedade. As pessoas são socializadas para que fiquem conformadas, evitando qualquer questionamento.	O sujeito pode modificar-se após o surgimento do conflito. A realidade do trabalho é possível de ser alterada devido à subjetividade dos trabalhadores.	Não há uma submissão entre as subjetividades individual e social. Ambas influenciam e são influenciados ao mesmo tempo.

Quadro 4 – Entendimento de indivíduo e sujeito

(conclusão)

Objeto de estudo	Ideologia gerencialista	Sufrimento no trabalho	Subjetividade
Relação com o outro	Individualismo e egoísmo são características fortes entre os sujeitos, tanto em sua vida particular quanto no trabalho.	O sujeito vê no coletivo a possibilidade de lutar contra o sofrimento, visto que manter um mecanismo de defesa individual é mais difícil.	O sujeito experimenta a subjetividade social de forma externa para posteriormente fazer a sua elaboração e internalização.
O indivíduo/sujeito nas organizações	Os indivíduos estão inseridos em um campo competitivo e lutam pela sobrevivência de modo individualista	Em grupo os sujeitos singulares conseguem juntar seus esforços em torno de uma estratégia defensiva comum.	Ou sujeitos compartilham dentro do mesmo espaço social vários códigos explícitos ou não. As verdades instaladas somente são modificadas a partir da ação crítica e diferenciada desses sujeitos.
Alienação	O espaço para reflexão no mundo atual é restrito. As pessoas não somente aceitam, mas também se sentem confortáveis com o gerencialismo.	O risco de alienação é grande, na medida em que as estratégias defensivas ajudam a estabilizar a relação do sujeito com o trabalho no mesmo estado e também sustenta a resistência à mudança.	A subjetividade social possui normas e princípios que limitam ou subordinam os sujeitos. Entretanto, o sujeito por meio da sua ação pode romper com essas questões.
Relação chefes X subordinados	Há uma regra hierárquica, hegemônica, autoritária, assimétrica e não democrática estabelecida entre “gerentes” e “subordinados”.	Administradores e empregados estão em posições inversas em termos do desejo, sendo os segundos mais reprimidos. O espaço para “ser sujeito” é maior para os administradores.	O relacionamento entre dirigentes e subordinados precisa ser desenvolvido para promover o bem-estar emocional dos trabalhadores.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesta tese, optou-se por trabalhar com o entendimento de González Rey e Martínez (2017a) de sujeito. Entretanto, cabe reconhecer a contribuição do Klikauer (2013a; 2013b) em termos das consequências do gerencialismo para o trabalhador. Outro ponto interessante é que o autor ultrapassa o ambiente laboral, analisando o gerencialismo em outras instâncias que possuem relação com o indivíduo, perspectiva essa não usual nos estudos da área da teoria das organizações. Já Dejours (2013a; 2013b) consegue entender a pessoa como um ser ativo, que busca formas alternativas para lidar com o sofrimento dentro das organizações, perspectiva aqui considerada durante a organização das informações.

4. A EPISTEMOLOGIA QUALITATIVA DE GONZÁLEZ REY E A METODOLOGIA DE PESQUISA

4.1 Epistemologia qualitativa

A epistemologia qualitativa de González Rey é uma proposta para a compreensão da subjetividade (MARTÍNEZ, 2005). Busca transformar a produção do sujeito, isto é, o emaranhado tecido informacional que este constrói por diferentes vias, no material para a elaboração do conhecimento, promovendo uma ruptura com um dos princípios das pesquisas hegemônicas, que é entender a parte instrumental da pesquisa a partir da utilização de uma sequência de instrumentos, em que os resultados parciais transformam-se na fonte do resultado final (GONZÁLEZ REY, 2005a).

Para essa perspectiva, a realidade é entendida de forma simplificada e arbitrária, visto que é fracionada em variáveis aptas a verificar os procedimentos estatísticos e experimentais, mas que, no entanto, não apresentam qualquer valor heurístico para a elaboração de “zonas de sentido” sobre o problema em análise, um afastando-se da organização complexa da realidade estudada (GONZÁLEZ REY, 2005a). Ou seja, não é possível construir as representações teóricas que possibilitam aos estudiosos ter acesso às novas “zonas de sentido” sobre o tema da pesquisa por meio dos caminhos tradicionais (GONZÁLEZ REY, 2011).

Na pesquisa qualitativa que orienta este trabalho e que está embasada na epistemologia qualitativa de González Rey (2005a), o homem é considerado historicamente construído e está em contínuo estado de mudança e transformação. Além disso, não é estabelecida uma neutralidade na pesquisa, conforme defendem pesquisadores do paradigma dominante. O entendimento da pesquisa como um processo de comunicação e diálogo faz com que a condição de neutralidade por parte do estudioso seja rompida (SILVEIRA, 2010). Isto é:

A pesquisa qualitativa em função da aceitação ampla da processualidade dos fenômenos sociais, passa a ser vista como uma situação na qual ocorrem processos de produção de sentido, em que pesquisador e participantes estão envolvidos e não, simplesmente, como uma situação onde processos externos ao observador estejam sendo representados de uma forma verídica (FERREIRA; CALVOSO; GONZALES, p. 249, 2002).

Por conseguinte, diferente do esquema estímulo-resposta, ao longo do estudo, tanto o pesquisado quanto o pesquisador procuram se alinhar em um processo de produção, visto que os dois são participantes ativos. O sujeito pesquisado, em especial, não é apenas uma caixa de respostas, pronto a manifestar-se perante o questionamento tecnicamente preparado. Assim, ao afastar-se desse positivismo, a pesquisa científica pode levar o pesquisador a outros horizontes e, conseqüentemente, visualizar novas formas de entender os sujeitos (GONZÁLEZ REY, 2011; OLIVEIRA, 2015), conforme abordado abaixo:

O desenvolvimento de uma posição reflexiva, que nos permita fundamentar e interrogar os princípios metodológicos, identificando seus limites e possibilidades, coloca-nos de fato diante da necessidade de abrir uma discussão epistemológica que nos possibilite transitar, com consciência teórica, no interior dos limites e das contradições de pesquisa científica. Isso nos leva a romper com a consciência tranquila e passiva com a qual muitos pesquisadores se orientam no campo da pesquisa, apoiados no princípio de que pesquisar é aplicar uma seqüência de instrumentos cuja informação se organiza, por sua vez, em uma série de procedimentos estatísticos sem precisar produzir uma só ideia (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 3).

A epistemologia qualitativa possui um caráter construtivo e interpretativo do conhecimento. Ou seja, não busca o conhecimento como apropriação linear de uma realidade apresentada, mas uma compreensão desta (GONZÁLEZ REY, 2005a). Demonstra, também, como a complexidade do real é desafiadora para o pesquisador, que, por distintos caminhos, busca construí-la e observá-la (MARTÍNEZ, 2005), conforme explicitado abaixo:

A realidade é um domínio infinito de campos inter-relacionados independente de nossas práticas; no entanto, quando nos aproximamos desse complexo sistema por meio de nossas práticas, as quais, neste caso, concernem à pesquisa científica, formamos um novo campo de realidade em que as práticas são inseparáveis dos aspectos sensíveis dessa realidade. São precisamente esses os aspectos suscetíveis de serem significados em nossa pesquisa. É impossível pensar que temos um acesso ilimitado e direto ao sistema do real, portanto, tal acesso é sempre parcial e limitado a partir de nossas próprias práticas (GONZALEZ REY, 2005, p. 5).

Nota-se que na epistemologia qualitativa em um único momento é possível consolidar ou desfazer indicadores e pressupostos de sentidos subjetivos que anteriormente foram apontados, possibilitado pelo “vaivém” da construção do conhecimento. Dessa forma, os sentidos subjetivos aparecem a partir dos pressupostos do pesquisador ao articular sua interpretação em relação ao curso das distintas expressões do sujeito pesquisado (GONZÁLEZ REY, 2005a). O

qualitativo torna-se, então, outra opção epistemológica, e não somente mais uma metodologia, conforme acrescenta González Rey (2005a):

A reivindicação epistemológica da significação do singular na construção do conhecimento representa, na realidade, uma opção epistemológica diferente que permite compreender a pesquisa qualitativa como um processo de construção altamente dinâmico, no qual as hipóteses do pesquisador estão associadas a um modelo teórico que mantém uma constante tensão com o momento empírico e cuja legitimidade está na capacidade do modelo para ampliar tanto suas alternativas de inteligibilidade sobre o estudado como seu permanente aprofundamento em compreender a realidade estudada como sistema. Os objetivos, alcance e complexidade desse modelo podem apresentar distintos níveis, existindo tanto modelos relacionados mais diretamente ao empírico, característicos de processos práticos de intervenção com objetivos particulares, como modelos de pesquisas científicas mais concretas, até modelos altamente complexos em seu nível de abstração, característicos da produção científica orientada ao desenvolvimento teórico (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 12-13).

Nota-se na citação acima um distanciamento do entendimento de que somente o uso de processos dedutivos embasados no referencial teórico e de processos indutivos decorrentes da ação dos dados possibilita compreender a subjetividade. Parte-se do ponto de vista de que é importante que o estudioso desenvolva a articulação das formas complexas desses processos, possibilitando estudar o emaranhado processo subjetivo (MARTÍNEZ, 2005).

No estudo aqui proposto, não faz sentido definir coleta de dados como uma etapa da pesquisa, devido a dois motivos. Primeiro, seria decorrente do fato de os dados não serem coletados, mas sim produzidos. Segundo, não se pode separar o dado do processo de elaboração teórica no qual ganha legitimidade (GONZÁLEZ REY, 2005a), conforme explicado abaixo:

[...] enquanto na pesquisa quantitativa de base positivista o dado é um fim em si mesmo e está associado a uma variável operacionalmente definida, encontrando sua visibilidade em formas concretas de comportamento, na pesquisa qualitativa o valor de qualquer elemento não provém de sua objetividade em abstrato, mas do significado atribuído em um sistema. O dado adquire seu significado, que lhe é atribuído, dentro de um sistema; além disso, ele obtém sua significação como o momento de tensão de um pensamento que se desdobra por meio dele em um processo que sempre se acompanha de múltiplas ideias e informação com relação a um modelo em desenvolvimento por parte do pesquisador (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 100-101).

O qualitativo relaciona-se com as características do fenômeno que será estudado. Esse fenômeno não pode ser apreendido nas evidências. Por ser bastante complexo, não consegue ser acessado de forma direta pelo pesquisador, sendo que várias ocorrências continuarão

ocultas. O oculto na pesquisa qualitativa não está relacionado ao entendimento de que a subjetividade, como substância estática, situa-se no interior do sujeito participante da pesquisa. E, por localizar-se no interior, continuaria imperceptível à percepção do pesquisador. O oculto na epistemologia qualitativa está relacionado à complexidade do objeto que será investigado (OLIVEIRA, 2015).

Seguindo essa linha de pensamento, pode-se dizer que em uma organização o sentido subjetivo possibilitaria a produção de conhecimentos em relação a esta que provavelmente seria inacessível se os métodos para a produção do conhecimento tradicionais fossem utilizados. Portanto, ao abordar processos complexos que compõem a subjetividade e elementos que não se apresentam de forma evidente, como os sentidos subjetivos, o estudo volta-se naturalmente para o modelo qualitativo (SILVEIRA; PALASSI, 2011).

Ainda em relação ao contexto da subjetividade, a utilização do termo *epistemologia qualitativa* não quer dizer que o quantitativo precisa ser desconsiderado, mas tem-se como pressuposto que a produção de conhecimentos perpassa pelo processo qualitativo, por demandar a reflexão (PALASSI; PAULA, 2014). Assim, o conhecimento é visto como uma construção, uma produção do sujeito, não estando “pronto para conhecer uma realidade ordenada de acordo com categorias universais [...]” (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 6). Nota-se que a valorização dos sentidos singulares e das significações em relação às categorias universais, faz com que o singular não seja exaurido, eliminado ou desconsiderado pelo geral (NEUBERN, 2001).

A pesquisa qualitativa é um caminho fundamental para a produção da teoria, ou seja, para a elaboração de modelos teóricos de inteligibilidade no estudo de sistemas que não são acessíveis de forma direta, seja em sua organização ou nos processos que caracterizam a observação externa. Desse modo, na adoção de uma teoria geral e no momento de realização da pesquisa é produzida uma tensão contínua, que motiva o desenvolvimento do modelo de inteligibilidade utilizado para gerar conhecimento em cada pesquisa concreta (GONZÁLEZ REY, 2005a).

É importante enfatizar que cada pesquisa possibilita a abertura de um campo de informações e de ideias mais aprofundado do que a própria teoria. Dessa maneira, tornar o singular como fonte do conhecimento significa entender a pesquisa como produção teórica, compreendendo que o

teórico quer dizer a construção contínua de modelos de inteligibilidade que lhe permitem ter consistência a um campo ou um problema na elaboração do conhecimento. Assim, o teórico não está limitado às teorias que são consideradas fontes de saber já existente em relação ao processo de pesquisa. Esse refere-se aos processos de construção intelectual que ocorrem durante a pesquisa. O teórico manifesta-se em uma via na qual em seu centro está a atividade pensante e construtiva daquele que realiza a pesquisa (GONZÁLEZ REY, 2005a).

Em uma pesquisa qualitativa, a teoria é um instrumento de que dispõe o pesquisador durante o processo interpretativo, não sendo esta o conjunto de categorias previamente definidas e aptas para responder a todos processos individuais e inesperados da pesquisa. Ou seja, a teoria compõe um dos sentidos do processo de elaboração teórica, mas não é o esquema total ao qual o processo deve estar subordinado (GONZÁLEZ REY, 2011).

A teoria deve ser considerada um processo vivo e estará sempre em construção. Tampouco será um marco finalizado *a priori* e estático, em relação ao qual precisam ganhar sentido de maneira direta as mais distintas informações advindas do momento de produção do conhecimento. Ou seja, “quando a teoria se aplica como marco invariável, converte-se em doutrina que conduz à dogmatização de seus princípios, o que tem sido um fenômeno generalizado nas ciências sociais e humanas” (GONZÁLEZ REY, 2011, p. 61).

Pode-se dizer que um dos princípios da epistemologia qualitativa passa, portanto, pelo entendimento da ciência como produção distinta de indivíduos, os quais possuem caminhos singulares. Além disso, nesse o lugar central do pesquisador como sujeito do pensamento é recuperado, assim como o teórico na elaboração científica (GONZÁLEZ REY, 2011). Em síntese, as interpretações pessoais do pesquisador perpassam os resultados das pesquisas qualitativas, tal como acontece com os trabalhos que utilizam o método quantitativo, visto que os conteúdos pessoais do pesquisador não podem ser excluídos, considerando que este é o sujeito conhecedor e peça integrante do conhecimento desenvolvido (FERREIRA; CALVOSO; GONZALES, 2002).

O conhecimento pode ser visto, portanto, como um processo de construção, cuja legitimidade se encontra na capacidade de produzir constantemente outras construções no confronto do

pensamento do pesquisador com os diversos eventos de elaboração do conhecimento que acontecem durante o processo investigativo (GONZÁLEZ REY, 2005a). Em vista disso, aceitar a interação no processo de produção do conhecimento significa entender que os imprevistos que ocorrem durante a comunicação entre as pessoas podem ser absorvidos e utilizados como situações relevantes para o conhecimento. A interação diz respeito também aos momentos informais que aparecem no decorrer da comunicação que podem contribuir para a produção teórica. O valor da informação é definido pelo sentido para o conjunto de informações no estudo. Por isso, a informação que surge durante os momentos informais do estudo é tanto válida quanto a que advém dos instrumentos utilizados (GONZÁLEZ REY, 2011; GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a).

Diante do exposto, cabe ressaltar na pesquisa qualitativa a importância do singular para o novo entendimento em torno do teórico, visto que a legitimação da informação advinda do caso particular ocorre por meio do modelo teórico que o pesquisador desenvolve ao longo da pesquisa. Nesse caso, a informação ou as ideias que surgem tornam-se legítimas, devido à representatividade do modelo em construção, sendo responsável pelo conhecimento elaborado na pesquisa, recordando que o caso singular não possui legitimidade como fonte de informação quando o critério da validade é empírico ou acumulativo (GONZÁLEZ REY, 2005a). Assim, destaca-se a importância das respostas individuais para a construção do conhecimento. Ou seja:

As respostas singulares alimentam-se de novos conteúdos na produção de conhecimento, não em uma relação de identidade, mas de congruência, isto é, tais respostas abrem caminhos de construção do problema que se legitima não porque aparecem elementos idênticos a elas, mas porque aparecem novos elementos que são congruentes com a hipótese em desenvolvimento que propomos a partir delas. Isso significa que o valor de uma expressão singular está na possibilidade de a hipótese estimulada por elas se enriquecer por meio de outros elementos diferentes, os quais adquirem significação graças àquelas hipóteses (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 68).

A informação única que o caso singular apresenta não possui outro caminho de legitimidade senão sua pertinência e sua contribuição para o sistema teórico que está sendo elaborado na pesquisa. Desse modo, o significado epistemológico da singularidade está relacionado “ao valor teórico da subjetividade no estudo do homem, a cultura e a sociedade, dimensões que se constituem, de forma permanente entre si, na condição subjetiva que define a ontologia desses três sistemas complexos da realidade”. No entanto, os sistemas complexos não se apresentam

imediatamente para o observador. Assim, é preciso elaborar seus processos e maneiras de organização a partir de incontáveis formas de expressão (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 13).

4.2 Metodologia de pesquisa

A epistemologia qualitativa favorece o uso de uma metodologia que possibilita uma aproximação efetiva com aqueles que participam da pesquisa, visto que pode ser elaborado um espaço de diálogo e de troca significativo em termos de riqueza e complexidade do tema a ser estudado (AMARAL, 2006). Além disso, a metodologia desenvolvida por González Rey entende que os percursos da vida pessoal e coletiva, as crenças, os valores e os preconceitos inserem-se de modo bastante frequente no discurso científico e na maneira de elaborar o conhecimento. Com isso, o pesquisador percorre um caminho em sua vivência pessoal e profissional que “abre espaço para a sua aproximação com a realidade, pois esse, como ser de história única e detentor de uma subjetividade, constitui-se como sujeito ímpar na redefinição de proposições e na visão de novas possibilidades a serem construída e transformadas” (ARRAIS, 2005, p. 65).

Seguindo essa perspectiva, apresenta-se no próximo tópico o trajeto para a construção da informação, orientado a partir da proposta de pesquisa metodológica de González Rey.

4.2.1 O problema de pesquisa

Ao contrário da maioria dos autores de metodologia, González Rey (2005a) não considera a formulação do problema de pesquisa como um momento formal. Para ele, esse deve ser entendido como o desenvolvimento imperfeito e contínuo de uma representação que orientará de início o processo de organização da pesquisa, sendo passível de alteração ao longo do processo.

A problematização necessita ser aberta, possibilitando o desdobramento em várias alternativas de questionamentos, buscando não tornar o problema de pesquisa uma “camisa de força”, visto

que esse evolui com o avanço da pesquisa (PALASSI; PAULA, 2014). Assim, o problema tem a função de organizar, de modo sistemático, os vários aspectos que determinarão o processo de pesquisa. É a partir deste que o pesquisador, além de conseguir a representação teórica que orienta a pesquisa, se torna capaz de situá-la em um contexto (GONZÁLEZ REY, 2005a). Desse modo, considerando essas questões, o problema desta pesquisa foi estabelecido a partir da seguinte questão: Como são organizados os sentidos subjetivos dos servidores da Receita Federal do Brasil em um órgão que tem investido no aprimoramento do modelo gerencialista?

De início, o problema de pesquisa voltava-se apenas para as implicações do gerencialismo, pensado de modo delimitado; ou seja, em um processo que necessariamente levaria à dominação, subordinação, resistências, desilusões e reações contraditórias, como destaca Gaulejac (2007) em seus estudos. Depois de certo tempo em contato com o campo de estudo, percebeu-se que a pesquisa não poderia ficar presa a essas questões, visto que ocorriam problemas mais complexos. Além disso, posicionamentos entre servidores de gerações e cargos hierárquicos distintos e, até mesmo, a opção política influenciavam a leitura que cada servidor fazia do gerencialismo.

Tal direcionamento tornou a pesquisa mais desafiadora, considerando que abrir para múltiplas interpretações que o gerencialismo proporciona é um trabalho lento e delicado, principalmente considerando suas diversas peculiaridades. De todo modo, foi necessário ampliar a proposta, visto que fazer a leitura do gerencialismo somente a partir dos instrumentos de gestão limitaria os objetivos do trabalho e seria contrária à epistemologia e à metodologia que orientam este trabalho. Desse modo, começaram a emergir novas orientações para a pesquisa, expandindo os conceitos e abrindo o olhar da autora para a própria complexidade do gerencialismo.

4.2.2 Objetivos

4.2.2.1 Objetivo geral

Compreender as configurações subjetivas compartilhadas pelo servidor da Receita Federal do Brasil decorrentes de sua atuação em um espaço de trabalho marcado pela hegemonia da ideologia gerencialista.

4.2.2.2 Objetivos específicos

- a) Compreender os sentidos subjetivos do gerencialismo organizados nas distintas configurações subjetivas dos analistas tributários e auditores fiscais da RFB.
- b) Entender como o gerencialismo está configurado na subjetividade tanto individual quanto social dos servidores.
- c) Refletir os caminhos traçados pelos servidores que os tornam sujeitos perante o gerencialismo.
- d) Descrever os fatos e os processos históricos que perpassam a subjetividade individual e social dos servidores da RFB e coadunam com o gerencialismo.

Durante a construção dos objetivos gerais, optou-se por trabalhar com o termo *configurações subjetivas compartilhadas*, porque entende-se que cada sujeito, em seu singular, é capaz de organizar distintos sentidos simbólicos e emocionais a suas vivências. Esse ordenamento, no coletivo, tecem uma configuração subjetiva comum, ou como denominamos nessa tese, compartilhada.

4.2.3 O estudo de caso

A produção de conhecimento na pesquisa qualitativa é caracterizada pela consideração com o papel singular do estudado, demonstrado na legitimidade conferida ao estudo de caso. Entretanto, na pesquisa qualitativa este não deve ser visto como o caminho para a apreensão de informação complementar, mas como ocasião fundamental na elaboração do conhecimento (GONZÁLEZ REY, 2011). Além disso, ao considerar a subjetividade social e individual como inseparáveis, o estudo de caso assume posição importante na realização de um estudo de natureza qualitativa (FREITAS, 2008).

Da dialética subjetividade individual-subjetividade social compreende-se o movimento de produção subjetiva, ou seja, como a interatividade produz emoções, constitui comportamentos, momentos e processos de desenvolvimento humano e produção de sentidos. Cada caso envolve uma história singular de produção de relações, sentidos subjetivos e desenvolvimento; por isso os estudos de caso são privilegiados (FREITAS, 2008, p. 51).

Tendo em vista a abordagem qualitativa adotada neste trabalho e os aspectos epistemológicos discutidos, o estudo de caso foi escolhido como o método de pesquisa, sendo a Receita Federal do Brasil o lócus estudado. A escolha da instituição justifica-se por esta ser alvo das políticas gerencialistas desde a implementação do modelo gerencial no governo FHC. Conforme Souza (2017), a RFB é um dos órgãos mais bem estruturados da administração pública federal, devido à importância que assumiu pelo fato de suas atividades serem consideradas como típicas de Estado. Adicionalmente, as leituras que ressaltaram a importância da Receita, a sua localização facilitada e as inúmeras unidades existentes no País foram motivadores para a escolha do órgão.

A pesquisa da realidade de determinado órgão, considerando sua singularidade, possibilita juntar elementos qualitativos que podem ser capazes de esclarecer as dinâmicas relacionais presentes em outros espaços sociais (MARTINS, 2015). Assim, considerando a subjetividade social dos servidores lotados na cidade de Belo Horizonte, a pesquisa pode contribuir para a produção de zonas de inteligibilidade em outras unidades do órgão no País ou, mesmo, direcionar pesquisas que tenham como foco a administração pública.

Para a teoria da subjetividade, entender o contexto histórico-cultural é fundamental para apreender os sentidos elaborados pelos sujeitos. Diante dessa premissa, buscou-se situar o leitor em relação à criação e às reestruturações que a Receita Federal passou desde a década de 1960, além de apresentar a estruturação das carreiras. Esses principais marcos levantados foram importantes para a construção das informações.

4.2.3.1 A Receita Federal do Brasil

Até 1968, a Direção Geral da Fazenda Nacional era responsável pela administração tributária do Brasil e tinha sob sua supervisão os departamentos de Imposto de Renda, Rendas Internas,

Rendas Aduaneiras e Arrecadação. Salvo este último, todos tinham a atribuição de cuidar da tributação e da fiscalização (NÓBREGA, 2014).

Com a publicação do Decreto 63.659, de novembro de 1968, a Direção Geral da Fazenda Nacional recebeu o nome de “Secretaria da Receita Federal”, subordinada ao ministro da Fazenda, passando a atuar como órgão central de direção superior da administração tributária. Os demais departamentos foram extintos. Além da tributação e da fiscalização, foram inseridas em sua estrutura as funções de arrecadação e de informações econômico-fiscais (NÓBREGA, 2014). Em 1990, a Secretaria da Receita Federal foi rebaixada em nível hierárquico para Departamento da Receita Federal, ficando vinculada à Secretaria da Fazenda Nacional. Após dois anos voltou-se à denominação e ao vínculo anterior.

Com a publicação do PDRAE, no Governo FHC, a Receita Federal do Brasil passou a integrar as atividades típicas do Estado. Além da RFB, outros órgãos podem ser citados, como Ministério do Trabalho, Banco Central, Defensoria Pública da União, Polícia Federal e Diplomacia. De acordo com o Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (2017), 180 mil servidores integram as carreiras típicas de Estado no Brasil. Santos (2014) informa que a concepção do núcleo estratégico levou à estruturação das carreiras desse núcleo, que deveriam orientar-se pelos princípios do gerencialismo.

As carreiras típicas de Estado foram pela primeira vez definidas pela Lei 6.185 de 1974, durante o regime militar, abrangendo as “áreas de segurança pública, Diplomacia, Tributação, Arrecadação e Fiscalização de Tributos Federais e Contribuições Previdenciárias, Procuradoria da Fazenda Nacional, Controle Interno e Ministério Público”. A mesma legislação estabeleceu que os servidores que não integrassem essas áreas seriam enquadrados pela legislação trabalhista, não teriam direito à greve e à sindicalização e seriam disciplinados pelo Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (BRASIL, 1974; SANTOS, 1999, p. 15).

Após a democratização do País, Collor propôs ao Congresso Nacional a delimitação da carreira típica do Estado por meio da PEC 52. Nessa proposta, seria garantida a estabilidade na administração pública dos servidores das carreiras de “segurança pública, diplomacia, advocacia e defensoria públicas, controle interno e externo e tributação, arrecadação e

fiscalização de tributos e contribuição sociais”, além de outras estipuladas em lei complementar. Em 1994, com a revisão da Constituição, surgiram várias sugestões para a definição daqueles que integrariam o conjunto de carreiras típicas (SANTOS, 1999, p. 16).

Em 2007, o órgão estudado passou a ser chamado “Secretaria da Receita Federal do Brasil” (NÓBREGA, 2014), nome que permanece até os dias atuais. Foi nesse ano, durante o Governo Lula, que as atribuições da Secretaria da Receita Federal e da Secretaria da Receita Previdenciária foram unificadas. Visava-se com a junção dos dois órgãos a “diminuição da concorrência desleal, em virtude do aumento da presença fiscal e da eficiência no combate à sonegação, e a redução dos custos necessários para o cumprimento das obrigações tributárias, em decorrência da unificação de legislação e procedimentos”. Além disso, buscou-se aumentar a eficiência, por meio da ampliação da base de dados, e desburocratizar a troca de informações entre os órgãos da administração pública federal. Uma década depois da fusão, o governo conseguiu reduzir os custos operacionais e racionalizar em torno de 60% as estruturas administrativas (SRF, 2017, p. 2).

Entre as atribuições atuais da RFB estão todas aquelas relativas à administração tributária federal e aduaneira (planejamento, coordenação, supervisão, execução, controle, avaliação, etc.) e outras atividades relacionadas a: crédito financeiro, renúncias administrativas, política tributária e seguridade social. Cabe também à RFB celebrar convênios entre órgãos e organizações da administração pública e organizações de direito público ou privado, além da administração do Fundo Especial de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento das Atividades de Fiscalização – FUNDAF (RFB, 2012).

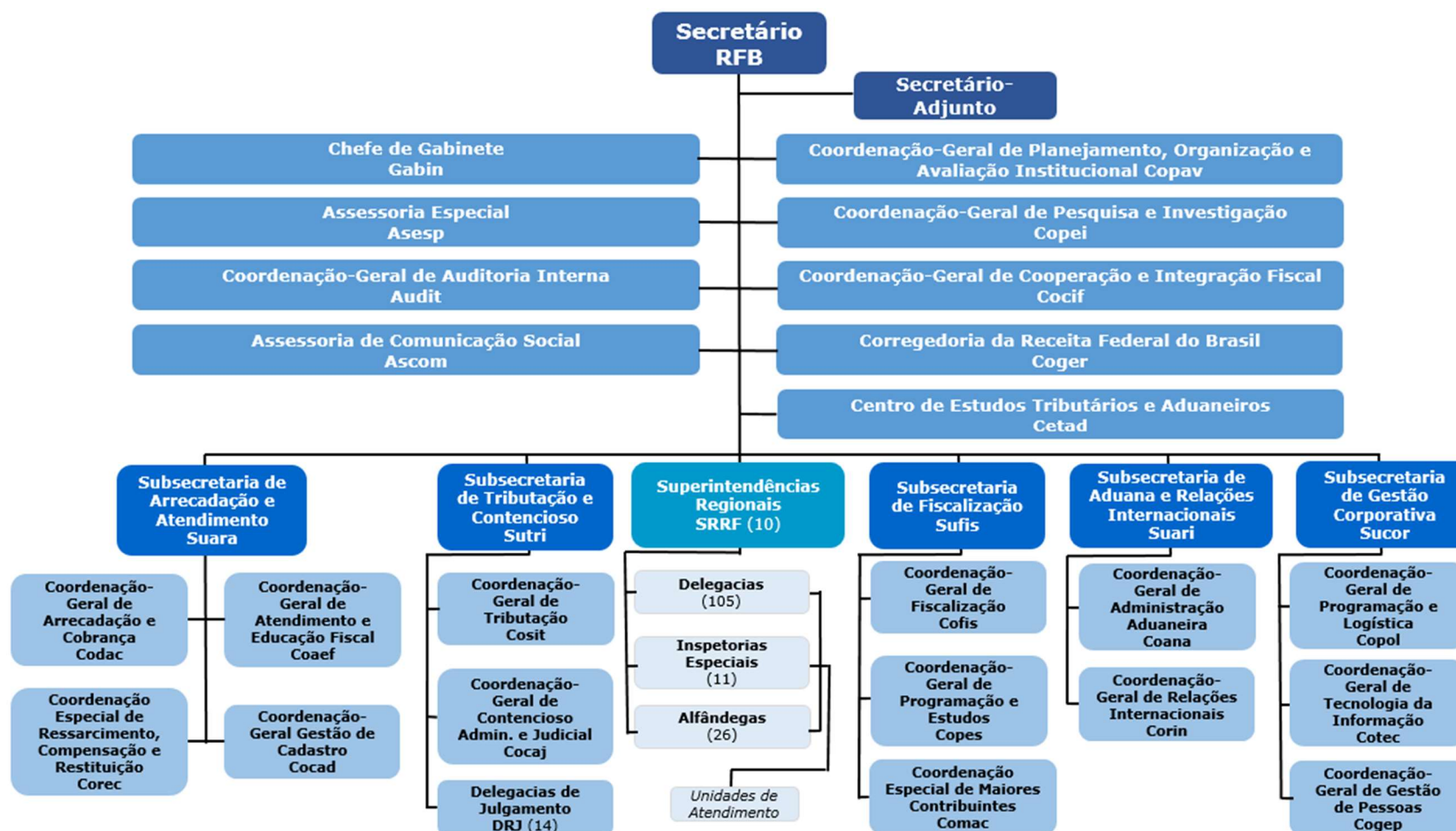
O Fundo Especial de Desenvolvimento e Aperfeiçoamento das Atividades de Fiscalização (FUNDAF) foi instituído pelo Ministério da Fazenda a partir do Decreto-Lei 2.280, de 16 de dezembro de 1985. Entre seus objetivos citam-se: fornecer recursos para a compra de aparelhos e equipamentos para a Secretaria da Receita Federal; desenvolver e aperfeiçoar as atividades relativas à fiscalização dos tributos federais; e reprimir as infrações no que concerne às mercadorias estrangeiras e também aos demais tipos de fraude fiscal ou cambial.

É atribuição compartilhada da RFB com outros órgãos promover algumas medidas de repressão ao contrabando, ao extravio, à falsificação e à pirataria e ao tráfico ilícito de entorpecentes e de drogas, além da lavagem e ocultação de bens, direitos e valores. A administração do Sistema Integrado de Comércio Exterior (SISCOMEX) também está no rol das atividades da RFB. A lista de atribuições e responsabilidades desse órgão é extensa, sendo elencados 25 incisos do seu regimento interno (MF, 2012).

Para o desenvolvimento de suas atividades, a RFB possui estruturas distribuídas em todo o País, sendo essas encarregadas da gestão e do desenvolvimento de atividades que se constituem em processos de trabalho. Esses processos perpassam a unidade central até a mais distante unidade, sendo que o órgão tem em sua estrutura e cultura organizacional um vínculo forte com o modelo weberiano, em termos de legalidade, neutralidade e racionalidade técnica, mas vem apresentando mudanças embasadas no modelo gerencial (CRISPIM; TORRES, 2014).

A Figura 1 ilustra a estrutura da Receita Federal.

Figura 1 – Estrutura da Receita Federal



Fonte: RFB (2017b).

Destaca-se que várias instituições, tanto da iniciativa privada quanto do serviço público, têm reconhecido a excelência da Receita Federal do Brasil, em especial naquilo que trata da questão da desburocratização de atendimento eletrônico na relação cidadão e governo (CHRISPIM; TORRES, 2014). A nova ideologia trazida para o serviço público com o modelo gerencial tem provocado mudanças em relação às tecnologias de gestão e à estruturação da Receita Federal do Brasil e aos processos de trabalho, com a adoção de novas ferramentas tecnológicas, especialmente as relacionadas à informação das atividades (OLIVEIRA, 2010). A RFB também vem adotando conceitos alinhados às propostas do modelo gerencial de Bresser-Pereira, como as expressões “cliente”, em substituição à “contribuinte” e “gestores” em substituição à “chefes” (BIANCO, COLBARI, SILVA NETO, 2010).

Ao todo, a RFB possui 599 unidades distribuídas em todo o território brasileiro. O estado de Minas Gerais, que integra a 6ª Região Fiscal, possui 58 unidades, sendo uma Superintendência Regional, duas Delegacias de Julgamento, uma Delegacia de Maiores Contribuintes, 12 Delegacias, uma Inspeção Especial e 41 Agências (RFB, 2015). Em outubro de 2017, essa região era composta de 759 auditores, 509 analistas, 534 administrativos, 98 servidores do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), 124 estagiários e 6 funcionários de outras carreiras (RFB, 2017a). No País, o órgão emprega 9.974 auditores e 6.967 analistas (RFB, 2017a). No que tange a Belo Horizonte, cidade onde foi realizada a pesquisa, a RFB possui uma Superintendência Regional, uma Delegacia de Julgamento, duas Inspeções, duas delegacias, sendo uma para maiores contribuintes, e duas Unidades de atendimento ao Contribuinte (RFB, 2016).

Desde sua criação, em 1985, a carreira tributária da RFB passou por várias alterações. Atualmente, compõem as carreiras tributárias e aduaneira os cargos de: auditor-fiscal da Receita Federal do Brasil, auditor fiscal do trabalho e analista tributário da Receita Federal. Os dois primeiros cargos compartilham a mesma estrutura de remuneração.

O valor do vencimento básico das carreiras é demonstrado na Tabela 1 e na Tabela 2. Não está incluído nessas tabelas o valor do bônus eficiência, estabelecido pela Lei 13.464/2017.

Tabela 1 – Cargos de auditor-fiscal da Receita Federal do Brasil

CARGO	CLASSE	PADRÃO	VALOR DO VENCIMENTO BÁSICO			
			EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE			
			30 DEZ 2016	1º JAN 2017	1º JAN 2018	1º JAN 2019
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil	ESPECIAL	III	23.755,31	24.943,07	26.127,87	27.303,62
		II	23.095,33	24.250,10	25.401,98	26.545,07
	PRIMEIRA	I	22.686,97	23.821,32	24.952,83	26.075,71
		III	21.428,67	22.500,11	23.568,86	24.629,46
		II	21.008,51	22.058,94	23.106,74	24.146,54
		I	20.192,72	21.202,36	22.209,47	23.208,90
		III	19.416,08	20.386,89	21.355,26	22.316,25
		II	19.035,38	19.987,14	20.936,53	21.878,68
	SEGUNDA	I	18.296,20	19.211,01	20.123,53	21.029,09

Fonte: Brasil (2017).

Tabela 2 – Cargos de analista tributário da Receita Federal do Brasil

CARGO	CLASSE	PADRÃO	VALOR DO VENCIMENTO BÁSICO			
			EFEITOS FINANCEIROS A PARTIR DE			
			30 DEZ 2016	1º JAN 2017	1º JAN 2018	1º JAN 2019
Analista Tributário da Receita Federal do Brasil	ESPECIAL	III	14.160,85	14.868,90	15.575,17	16.276,05
		II	13.655,70	14.338,48	15.019,56	15.695,44
	PRIMEIRA	I	13.387,94	14.057,34	14.725,06	15.387,69
		III	12.620,61	13.251,64	13.881,09	14.505,74
		II	12.135,20	12.741,96	13.347,20	13.947,83
		I	11.219,67	11.780,66	12.340,24	12.895,55
		III	10.788,15	11.327,55	11.865,61	12.399,56
		II	10.576,62	11.105,45	11.632,96	12.156,44
	SEGUNDA	I	10.165,92	10.674,21	11.181,24	11.684,39

Fonte: Brasil (2017).

Por fim, destaca-se que a instituição conta ainda com vários outros cargos de nível superior, médio e auxiliar. Atualmente, esses estão organizados no Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (PECFAZ) e são denominados de três formas: “analista fazendário”, concursados de nível superior, de diversas campos de conhecimento, como, direito, administração, arquitetura e medicina; “técnico fazendário”, de nível intermediário, e estão divididos em duas áreas, tecnologia da informação e administrativa; e “assistentes técnico fazendário”, de nível auxiliar.

4.2.5 O cenário social de pesquisa

Para González Rey (2005a), o “cenário social de pesquisa” é a criação do espaço no qual o estudo será desenvolvido e que buscará o envolvimento dos participantes. É no processo de criação desse cenário que os sujeitos decidirão se querem colaborar com a construção da informação e que o pesquisador conseguirá a confiança necessária, buscando tornar-se mais familiar com os envolvidos e com o contexto no qual a pesquisa será desenvolvida.

A criação do cenário social de pesquisa, tal como os instrumentos, é uma ação criativa do pesquisador, com base na população e no problema que será estudado. Desse modo, a elaboração do cenário social busca esclarecer a pesquisa aos possíveis participantes, sendo que seu principal foco é envolver o sentido subjetivo das pessoas interessadas. No entanto, a adesão à pesquisa será uma determinação pessoal. Essa disposição precisa ser produzida por interesse pessoal, visto que sempre existe um sentido envolvido na decisão (GONZÁLEZ REY, 2005a).

Com o desenvolvimento do clima social da pesquisa, é necessário criar condições para uma expressão mais plena dos participantes. Nota-se que não há limite para o sujeito no que se refere a sua capacidade de expressão de informação sobre diferentes configurações de sentido subjetivo. Desse modo, a conclusão de qualquer pesquisa será sempre um recorte parcial (GONZÁLEZ REY, 2005a).

A primeira tentativa de contato com o campo para a formação de um possível cenário social de pesquisa ocorreu em janeiro de 2016, com a presidente da Associação dos Auditores Fiscais da

Receita Federal. Após o envio por *e-mail* e algumas tentativas por telefone, não houve um retorno sobre a participação na pesquisa. Entretanto, por meio do contato de um integrante do Núcleo de Estudos Organizacionais Críticos e Transdisciplinares (NEOCT), do qual a autora participava e era coordenado pela Prof.^a Dr.^a Ana Paula Paes de Paula, foi possível fazer o primeiro contato com o campo, em março de 2016.

Nesse momento inicial, a conversa com um auditor foi importante para construir os primeiros questionamentos, ter um melhor conhecimento da estrutura da RFB na cidade de Belo Horizonte e indicar alguns servidores que poderiam contribuir com a pesquisa. O encontro também corroborou para a confirmação da primeira hipótese levantada: o gerencialismo estava presente na Receita Federal, apesar do afastamento da academia em relação a esse tema após o término do Governo FHC. Tal pressuposto advinha da própria percepção da pesquisadora enquanto servidora pública e das leituras sobre o órgão pesquisado. Essa suposição foi amadurecendo no processo de interpretação das falas dos entrevistados, gerando outras hipóteses, que a cada etapa se renovavam recursivamente.

Posteriormente, foi possível estabelecer um encontro com outro auditor. Este momento foi um passo importante na pesquisa, visto que, com a maior inserção da Receita, oportunizado por ele, pôde-se dialogar com outros servidores. Esse movimento de maior acesso aos servidores e à instituição foi acontecendo naturalmente. Aos poucos, foi possível conhecer novos analistas e auditores, o que permitiu a troca de ideias em relação ao tema da pesquisa. Durante esses contatos os questionamentos foram direcionados para questões que abordassem o gerencialismo. Assim, no decorrer da confrontação de falas, novas ideias emergiram.

A autora também foi convidada para participar de algumas reuniões promovidas pelo sindicato dos analistas. Durante esses encontros, foram levantadas muitas questões em relação ao encaminhamento da administração pública, tais como: “o papel do servidor público”, “a afronta a esses servidores”, “dissociação do servidor e trabalhador”, “desmonte da administração pública” e “conflito entre as carreiras típicas de Estado”. Nesse ínterim, pôde-se assegurar de que o tema da tese correspondia ao interesse dos servidores públicos, em especial da Receita.

As reuniões organizadas pelo sindicato dos analistas foram fundamentais para a construção deste trabalho. Elas não eram fechadas aos analistas. Várias entidades sindicais foram convidadas a participar, em especial aquelas pertencentes às carreiras típicas do Estado, para discutir o futuro da administração pública. Também houve a participação de alguns docentes das universidades federais, deputados estaduais e um ex-ministro do Governo Lula. Durante esses momentos, foi possível registrar as principais dificuldades e expectativas dos servidores em relação à administração pública. Eram momentos em que as falas ocorriam de maneira mais natural e espontânea, visto que não havia a formalidade das conversações e tampouco dos gravadores utilizados nas pesquisas. Logo após essas participações, os assuntos discutidos eram anotados em Diário de Campo da pesquisadora.

No decurso desse processo e depois de conversar com vários analistas e auditores, a autora conseguiu definir aqueles servidores que tinham alguma relação com o tema e que queriam participar da pesquisa. Mesmo alguns servidores que não integraram formalmente a pesquisa foram essenciais para o levantamento de hipóteses e construção deste trabalho. Dentre esses servidores, seis foram escolhidos, considerando a motivação em tratar sobre o tema abordado. No total, foram realizados dezoito momentos empíricos. Ressalta-se que os momentos informais também foram considerados para a elaboração desta tese.

Ao longo da pesquisa, ocorreu uma aproximação com os sujeitos estudados, permitindo maior confiança e uma conversação com menos “barreiras”. Esses momentos informais ao longo do percurso foram essenciais para estabelecer essa aproximação. Por conseguinte, com o avanço do trabalho, outras zonas de sentido foram emergindo, as quais fizeram com que novos referenciais teóricos fossem levantados, posto que a cada momento a discussão que constava na tese parecia ser insuficiente para entender a complexidade do espaço social pesquisado. O conjunto dessas mudanças provocou vários questionamentos, demandando longos momentos de reflexão sobre o caso estudado.

A construção de informações, portanto, não ocorreu somente nos momentos formais de conversações individuais no campo. Também ajudaram na construção desta tese os momentos informais, estabelecidos a partir de telefonemas, trocas de mensagens, conversas antes e depois do momento formal e encontros promovidos pelo sindicato dos analistas. Esses momentos

foram considerados significativos durante a construção do conhecimento (GONZÁLEZ REY, 2011; GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a).

Em razão da própria tensão que existia no campo, foi necessário, em alguns momentos, que a pesquisadora se afastasse do campo, para, depois de algum tempo, voltar a discutir aquilo que afligia os servidores ou demandava maior tempo para ser assimilado (ou não) por eles, como revela a mensagem de Fernanda enviada para o celular da pesquisadora: “Momento muito complicado. [...]. O ambiente está confuso demais. Votações no congresso. Acompanhe para entender a extensão do problema”.

Na citação acima, a analista chamava a atenção para a discussão do texto substitutivo do Projeto de Lei 5.864/2016, que tratava da remuneração variável da RFB (BRASIL, 2016). Tal fala revela que era preciso entender os acontecimentos em Brasília, que influenciavam fortemente os analistas e auditores, o que exigia também um afastamento para o estudo dessas ocorrências. Aliado a isso, havia a necessidade de refletir se tais mudanças advinham de uma proposta gerencialista ou não.

Assistir às transmissões do Congresso Nacional, acompanhando os trâmites de suas votações, e entrar nos *sites* dos sindicatos e das associações que representam as duas categorias, tudo isso foi essencial para a aproximação com os sujeitos. Fora das questões que envolviam a carreira dos servidores, o próprio momento conturbado da política brasileira, que estava assumindo uma posição cada vez mais liberal, demandava mais questionamentos e pesquisas. Somam-se ainda, as investigações da Lava-jato, que, segundo disseram alguns servidores, tinham uma força tarefa no *locus* de estudo.

Fugir da compreensão desses acontecimentos seria um bloqueio para o entendimento do campo, visto que essas eram experiências reais que perpassavam o cotidiano dos servidores. De outro lado, ao mergulhar nas notícias, a autora também se identificava, porque muitas delas estavam relacionadas a suas experiências no serviço público. Daí a necessidade de recorrer às idas e vindas quanto às questões que envolvem a legislação brasileira, mas essas foram essenciais para esclarecer o contexto vivenciado ao longo da pesquisa pelos analistas e auditores enquanto servidores públicos.

As conversações foram realizadas no período de agosto de 2016 a novembro de 2017, em que se pôde perceber que as questões que envolviam os servidores em termos de gerencialismo eram complexas, não estando relacionadas apenas ao espaço social, mas também aos aspectos que perpassam o jeito de ser da cultura brasileira, a política econômica, os problemas sociais do País, a estrutura da administração pública, a expectativa da família e, até mesmo, o relacionamento com outras carreiras do serviço público. Assim, ao longo da organização do cenário social de pesquisa foi possível perceber a complexidade dos sentidos subjetivos elaborados em torno do gerencialismo, fato que impossibilitava qualquer tentativa de pensar as repercussões advindas desse como algo linear e estável.

Destaca-se que a pesquisa, de início, tinha por objetivo estudar apenas os auditores. Todavia, após a inserção no campo percebeu-se que, para entender aquele contexto social de contradições, os analistas também eram fundamentais. Estes tiveram uma importância enorme no levantamento das hipóteses e na construção das zonas de inteligibilidade, visto que os conflitos que estavam estabelecidos entre esses e os auditores representavam muitas das repercussões da Reforma do Estado, além de possibilitarem o acesso ao sindicato. O antagonismo entre as perspectivas e os objetivos dos analistas e auditores em relação às mudanças que vêm ocorrendo na RFB foram apontadas logo no início do contato da autora com os servidores, demonstrando que essa relação não poderia ser desconsiderada.

Em termos da organização do cenário social de pesquisa, a maior dificuldade prendeu-se ao acesso aos servidores da RFB. Mas, após esse maior contato com o campo, muitos servidores se mostraram solícitos e interessados em participar do estudo, mesmo informalmente, o que possibilitou a construção do trabalho. No primeiro encontro formal com os participantes, eles foram informados sobre o objetivo da pesquisa e o sigilo quanto às informações e aos nomes dos servidores. Então, esses assinaram o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”. Ressalta-se que a escolha dos analistas e dos auditores levou em consideração o interesse e a disponibilidade para participar da pesquisa e a motivação de cada servidor no objetivo da tese.

4.2.6 Os instrumentos de pesquisa

O instrumentalismo vem hegemonizando a maneira como as informações são coletadas nas ciências sociais. Este, muitas vezes, está associado às categorias universais que instituem relações diretas e universais em relação a determinados significados e às maneiras concretas de expressão do sujeito. Ou seja, “o instrumento é usado como critérios de afirmação conclusiva, com o qual os processos de pesquisa, de avaliação e de diagnóstico não passam de processos classificatórios em que o pesquisador, mais que produzir, procura aplicar um conjunto de conhecimentos preestabelecidos” (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 2-3).

Muitas pesquisas utilizam instrumentos semelhantes aos adotados pelos positivistas. Por sua vez, ao considerar o valor da informação decorrente do caráter desses instrumentos, o momento de aproveitamento das ideias e reflexões é excluído, tornando o processo metodológico fundamentalmente operacional. Além disso, a utilização de instrumentos na perspectiva positivista faz com que a psique seja compreendida como um conjunto de entidades que podem ser observadas, negando, dessa maneira, as dimensões de sentido e de significação do sujeito. Assim, a metodologia qualitativa pede uma discussão teórica-epistemológica, visto que sem esta não é possível romper com o culto instrumental fruto da hipertrofia que vê os instrumentos como caminhos de produção direta de resultados na pesquisa (GONZÁLEZ REY, 2005a). O instrumento jamais representa um fim em si mesmo, separado do andamento geral do estudo e dos processos desenvolvidos nele (GONZÁLEZ REY, 2011).

Para González Rey (2011), o instrumento de pesquisa possui um sentido interativo. Esse é importante não somente devido ao que o sujeito responde ou realiza, mas também às conversações que provoca, às expressões do participante, às perguntas que formula durante sua atividade, às características da execução etc. O sentido do instrumento para o sujeito advém, entre vários fatores, do nível de relações formadas quando o instrumento é aplicado e no andamento da pesquisa em geral.

Uma particularidade na proposta metodológica do estudo da subjetividade elaborada por González Rey (2005a) é a decisão do pesquisador pelos instrumentos a serem utilizados. Além disso, o que faz este tipo de pesquisa diferente das consideradas tradicionais é a leitura distinta

de cada expressão da pessoa. Assim, “o cenário da interpretação deixa de ser os instrumentos tomados como um fim em si mesmos e passa a ser o sujeito na complexidade de todas suas expressões” (GONZÁLEZ REY, 2005a, p. 47-48). Ou seja, os instrumentos deixam a posição de protagonistas, cedendo lugar para o pesquisador e suas relações com o sujeito do estudo (GONZÁLEZ REY, 2011).

Os instrumentos são definidos de acordo com as necessidades do pesquisador no decorrer do processo de pesquisa. Portanto, *a priori*, não deve haver definição em relação à quantidade e tampouco sobre os tipos de instrumentos que podem ser utilizados para cada problema (GONZÁLEZ REY, 2005a). O sujeito, então, não apenas responde ao instrumento, como também se expressa a partir dele, elaborando e construindo sua experiência e expressando-a de maneira distinta por meio do indutor (GONZÁLEZ REY, 2011).

Em relação às conversações estabelecidas com os participantes da pesquisa, os sentidos subjetivos não se apresentam diretamente nas expressões, mas sim de outras formas, como, a omissão de termos ou ideias, gestos, modo de se expressar e atitude diante de certa expressão ou opinião. Por isso, uma das grandes dificuldades ao utilizar a epistemologia qualitativa está na interpretação das palavras que não são faladas (SILVEIRA; PALASSI; SILVA, 2013).

Como sugere a opção metodológica escolhida, a autora foi para o campo aberta para utilizar os instrumentos, iniciando por uma conversação individual, considerando que o horário de trabalho de auditores e analistas e o local em que eles estavam lotados dificultavam a realização de um grupo de conversação. O horário de expediente para aqueles que não estavam no atendimento funcionava das 7 horas às 21 horas. Portanto, havia entre os pesquisados um horário distinto conforme suas necessidades pessoais ou de trabalho.

Além dessa questão, embora os servidores fossem conhecidos (alguns trabalhavam até na mesma sala), notou-se uma dificuldade para realizar conversações em grupo. Uma analista disse que era impossível falar tudo que desejava ao lado dos colegas de trabalho. Tais falas demonstravam a dificuldade de estabelecer uma conversação em grupo com os sujeitos que participaram da pesquisa.

González Rey e Martínez (2017a) também vivenciaram essa dificuldade diversas vezes em seus estudos. Segundo os autores, em decorrência da convivência em uma sociedade individualista, os indivíduos não enxergam as relações com os outros como um fator importante para o desenvolvimento pessoal. Além disso, a outra pessoa frequentemente é percebida como externa e ameaçadora. Tal pensamento faz com que os participantes da pesquisa rejeitem momentos conversacionais em grupo. Nesses casos, a conversão individual torna-se um caminho para a realização da pesquisa.

Durante as conversações individuais, os questionamentos levantados estavam relacionados às propostas da Reforma do Estado no Brasil (Bresser-Pereira, 2008; 2010; 2017) e ao conceito de gerencialismo construído por Klikauer (2013a; 2013b) e Gaulejac (2007). Abaixo seguem algumas perguntas realizadas nos momentos empíricos que abordavam a temática da tese.

- a) Você pode me falar como foi o debate para escolha dos órgãos que integrariam as carreiras típicas de Estado?
- b) Você vê hoje alguma similaridade em termos de gestão entre a Receita e a iniciativa privada?
- c) Qual a importância do sindicato para você?
- d) Qual a sua posição em relação à reforma trabalhista e previdenciária?
- e) Você vê algum horizonte para melhorar essa relação entre analistas e auditores? Existe alguma proposta em discussão?
- f) Você acredita que o bônus vai aumentar a produtividade dos analistas/auditores? Como você enxerga essa cobrança?
- g) A terceirização ameaça ou enfraquece a RFB de alguma forma?
- h) De onde partiu a demanda para a reestruturação dos cargos? Veio do Governo Federal ou dos sindicatos? Você pode me falar um pouco dela?
- i) Você enxerga a sua atual função ameaçada por causa das últimas mudanças que vem ocorrendo na RFB?
- j) O número de analista/auditor na RFB é ideal frente às demandas apresentadas?

O local das conversações variou, conforme a disponibilidade dos entrevistados e o ambiente em que esses se sentiam mais confortáveis. As conversas, em sua maioria, aconteceram na própria sede da Receita, em recintos reservados, mas também houve encontros na residência do participante, em uma biblioteca da Universidade Federal de Minas Gerais e em restaurante na cidade de Belo Horizonte.

A partir da proposta da metodologia construtivo-interpretativa, as conversações foram transcritas para a construção dos indicadores. Os momentos informais, registrados em um diário de campo, também foram utilizados para a construção da pesquisa. Por conseguinte, durante a

organização das informações foi possível levantar os sentidos subjetivos e tecer as configurações que emergiram a partir da complexidade do conhecimento produzido.

4.2.7 Os participantes da pesquisa

Conforme salienta González Rey (2005a), os participantes da pesquisa não se expressarão devido à utilização de instrumentos, mas por uma vontade que será desenvolvida continuamente no próprio espaço do estudo por meio das relações estabelecidas nesse processo. Assim, quando o participante sente a necessidade de participar da investigação, as atividades relacionadas começam a fazer sentido, condição esta para a manifestação livre e espontânea nas tarefas do estudo.

Silveira (2010) destaca que as necessidades de informação quanto ao modelo em elaboração no estudo são mais importantes do que o tamanho do grupo para a definição dos procedimentos de construção do conhecimento. Desse modo, neste tipo de pesquisa o número de participantes não é o fundamental (GONZÁLEZ REY, 2005a). O conhecimento científico não é legitimado a partir da quantidade de pessoas estudadas, mas da qualidade das expressões (GONZÁLEZ REY, 2011).

Iniciou-se o processo interpretativo apresentando os servidores que fizeram parte do estudo. Seus nomes foram trocados ao longo desta pesquisa, para que sua identidade fosse mantida. Todos os participantes no momento da pesquisa tinham mais de 45 anos de idade e entraram na RFB havia mais de 15 anos.

- Camila possui duas graduações, uma delas em direito, realizada depois que começou a trabalhar no órgão, além de duas pós-graduações *lato sensu*. Era docente antes de passar no concurso da RFB. Também trabalhou em algumas empresas privadas. A péssima experiência ao conhecer a iniciativa privada e a sensação de estar trabalhando para gerar lucro a incomodavam, o que levou a analista tributária a optar pelo serviço público. No

decorrer da pesquisa, foi uma das servidoras que mais se emocionou ao falar do seu trabalho.

- Fernanda é analista tributária. Além do curso superior, tem uma pós-graduação *lato-sensu*. A escolha pelo órgão deu-se diante da dificuldade que as mulheres formadas em sua área têm para conseguir um lugar no mercado de trabalho na época de recém formada. Após o ingresso na RFB, passou por diversas unidades no País. Sempre preferiu trabalhar na atividade-fim do órgão. No primeiro encontro disse que todos deveriam participar da pesquisa, porque os servidores da RFB estavam adoecendo por não poderem falar.
- Paula é analista tributária e possui uma graduação e uma pós-graduação *lato sensu*. Antes de ingressar na RFB, trabalhou como autônoma e também em algumas empresas privadas. Encontrou no concurso da RFB uma alternativa para fugir das altas taxas de desemprego do Brasil na década de 1990. Desde o primeiro contato, mostrou-se bastante motivada a participar da pesquisa. Viu nessa oportunidade um caminho para aproximar o vínculo do órgão com a universidade.
- Jonas trabalha como auditor fiscal. Esteve vinculado a autarquias e órgãos públicos antes de entrar na RFB. Além da graduação, possui duas pós-graduações *lato sensu*. O fato de a RFB ser um órgão técnico, que requer a utilização de um conhecimento específico para realizar as atividades, foi um dos fatores que o motivou a prestar o concurso para o órgão. A partir dele é que os primeiros contatos com os possíveis interessados foram feitos. Mostrou-se interessado nas questões que envolvem a disputa das categorias.
- Marcos é auditor e entrou na RFB em busca de maior segurança profissional e da integralidade na aposentadoria. Trabalhava na iniciativa privada antes de entrar no órgão federal. Fez uma segunda graduação em direito após o ingresso na RFB. Também tem uma pós-graduação *lato sensu*. A segunda, além de melhorar o seu desempenho na RFB, poderia ser uma alternativa para tentar outro concurso ou uma possibilidade de

trabalho após a aposentadoria. Sempre disposto a falar sobre as questões da RFB, mostrou-se muito interessado em ter o retorno da pesquisa.

- Eduardo trabalhou em uma autarquia estadual antes de ingressar na RFB. Possui duas graduações e duas pós-graduações *lato sensu*. A graduação em direito foi iniciada após o ingresso na RFB. Mostrou-se motivado em participar do estudo. No decorrer da pesquisa, procurou explicar em detalhes os motivos por que não concordava com certas práticas na RFB.

5. AS CONFIGURAÇÕES SUBJETIVAS DOS SERVIDORES DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL DIANTE DA IDEOLOGIA GERENCIALISTA

Segundo González Rey e Martínez (2017a), o modelo teórico está embasado nas decisões e nas posições tomadas pelo pesquisador. É este que estabelece novas ideias e levanta, aprofunda ou altera as hipóteses no curso da pesquisa. Essas novas construções tornam-se um apoio na articulação com as hipóteses que surgem. Nesse sentido, a pesquisa qualitativa pode ser considerada um processo aberto e sujeito a desdobramentos infinitos, que não podem ser previsíveis, sendo organizado a partir do modelo elaborado pelo pesquisador, no qual as distintas informações empíricas ganham significados. A partir de sua reflexão e das constantes decisões que necessita tomar, o pesquisador torna-se responsável pelos caminhos escolhidos no processo de elaboração do conhecimento (GONZÁLEZ REY, 2005a).

As hipóteses não precisam ser definidas de modo formal, visto que nesse tipo de pesquisa não se busca provar ou verificar, mas construir. Dessa maneira, não é necessário explicitar o que será provado, uma vez que, usualmente, isso não é conhecido logo no início (GONZÁLEZ REY, 2011). Assim, no processo construtivo-interpretativo o conhecimento é legitimado a partir de um modelo teórico em contínuo desenvolvimento pelo pesquisador em sua trajetória durante os momentos de produção do conhecimento (SILVEIRA, 2010).

O pesquisador deve assumir a coordenação da pesquisa, sem, no entanto, ser incisivo, buscando que nas conversas o tema em estudo circule. “A partir dos momentos seguintes, os indicadores de sentidos subjetivos vão sendo organizados e transformados em hipóteses, o que é feito mentalmente pelo pesquisador, qualitativamente, dentro do ‘modelo teórico’ que ele vai construindo ao longo da pesquisa” (SILVEIRA; PALASSI, 2011, p. 207). Em outras palavras, os indicadores são a base em que estão organizadas as construções hipotéticas. É o significado dado pelo pesquisador às situações que encontra durante a produção do conhecimento e que não estão explícitos (GONZÁLEZ REY; MARTÍNEZ, 2017a).

O modelo teórico desta pesquisa iniciou-se com as leituras sobre o gerencialismo e a Receita Federal, período em que os questionamentos iniciais foram levantados. Em seguida, ocorreram a entrada da pesquisadora no campo de estudo e a seleção dos participantes com os quais foram realizados os momentos empíricos. Ao longo desse processo, as conversações individuais foram

definidas como instrumento de pesquisa. Durante cada conversação, novas hipóteses foram construídas, as quais direcionaram a etapa seguinte. Esses momentos foram gravados, para posterior transcrição. Além das conversações agendadas, os momentos informais também auxiliaram na produção do conhecimento. Estabelecidos esses primeiros momentos do modelo teórico, o passo subsequente foi organizar as informações, a partir dos indicadores levantados, de modo a construir a inteligibilidade sobre as configurações subjetivas relacionadas ao gerencialismo na administração pública. Como última parte do modelo teórico apontam-se as considerações finais, momento em que foram expostas as principais interpretações sobre o problema e os objetivos levantados, além de serem indicadas alternativas futuras para a pesquisa no campo da subjetividade.

Nesta seção, como uma etapa do modelo teórico elaborado, apresentam-se as conversações que possibilitaram a construção do conhecimento. Ao longo da elaboração desse tópico, buscou-se compreender as configurações subjetivas compartilhadas pelo servidor da Receita Federal do Brasil em decorrência de sua atuação em um espaço de trabalho marcado pela hegemonia da ideologia gerencialista. Como lembram González Rey e Martínez (2017a), em uma pesquisa a configuração subjetiva é uma definição teórica, emergindo a partir de um modelo que precisa ser construído. Para sua criação, podem ser articuladas diversas fontes de informação, geradas em momentos e vias distintas durante a produção do conhecimento.

Durante a construção do conhecimento desta pesquisa, várias configurações subjetivas se entrelaçaram em uma teia, a partir de sentidos subjetivos elaborados pelos sujeitos em suas experiências e nos diversos espaços sociais que esse ocupa. Nesse sentido, é importante ressaltar que aspectos ideológicos do gerencialismo podem dar origem a sentidos subjetivos produzidos pelo servidor em sua vivência no âmbito privado, por exemplo, e não necessariamente no contexto do trabalho.

Corroborar-se com a teoria da subjetividade em relação ao entendimento que os sentidos gerados pelas pessoas são dinâmicos, dialéticos e recursivos. Portanto, nos momentos de produção de sentidos a criatividade pode emergir. As idas e vindas na produção de sentidos subjetivos possibilitam também o rearranjo dos sentidos previamente configurados, modificando os sujeitos e estabelecendo novas formas de configurações subjetivas em um processo infinito.

Ao longo do percurso da pesquisa, foi possível observar na fala dos servidores a complexidade da produção de sentidos relacionados ao gerencialismo. Entretanto, a proposta da tese, embora considere a singularidade, não se limitou à reflexão isolada de cada sujeito, mas ao modo como as configurações subjetivas dos envolvidos foram compartilhadas. Além disso, seguindo a proposta de González Rey (2005a), as configurações subjetivas não foram construídas a partir da recorrência nas falas dos sujeitos participantes, mas à profundidade e à qualidade dessas expressões. Nesse processo de construção da informação, apresentaram-se cinco configurações subjetivas principais: *competitividade por atribuições*, *bônus produtividade*, *filiação sindical*, *mudança tecnológica*, *insatisfação na RFB*.

5.1 Competitividade por atribuições: “Dividir para conquistar”

Durante o período de realização da pesquisa, a disputa por atribuições permeou quase todas as conversações. Naquele momento, estava ocorrendo o mapeamento dos processos para a reestruturação dos cargos da Receita Federal. Essa prática, segundo os participantes, iniciou-se em 2014. Com a ferramenta gerencial, ocorreu uma intensificação das rivalidades por atribuições, sendo que essas vinham se manifestando no órgão devido a outros marcos históricos, conforme se discutirá ao longo da construção da informação.

No modo de ver dos servidores, essas disputas ocorriam por diversos motivos: fusão das duas Receitas, o que gerou excesso de auditores; falta de normativas que definissem as atividades de cada cargo; mudanças tecnológicas, que modificaram certas funções; e mapeamento de processos, que promovia as divergências. A competitividade apontada pelos auditores e analistas produziu sentidos entre os participantes que perpassavam por: perdas de direitos e atividades, necessidade de valorização individual, perda de prestígio, luta por atribuições e descontentamento.

Ao longo das conversações, Fernanda demonstrou ser uma das servidoras mais envolvidas com as mudanças em torno das atribuições. Ela explica que a RFB começou a fazer a reestruturação

do órgão por meio do mapeamento dos processos para conhecer o fluxo dos trabalhos. Para ela, verificar como funciona os processos no País inteiro não estava sendo nada fácil, pois a 6ª Região da RFB estava tentando mudar os auditores para as funções consideradas de maior inteligência. Os analistas ocupariam cargos logo abaixo e os demais servidores administrativos estavam sendo deslocados para outras atividades, com o intuito de aproveitar o potencial de cada um. Já os analistas advindos da Previdência seriam realocados para cargos similares aos analistas da Receita. Durante essas mudanças, o foco principal era tirar os auditores das tarefas administrativas. O mapeamento de processos apontado pela analista foi uma das ferramentas de gestão que mais marcaram a fala dos participantes.

Segundo Fernanda, a Superintendência de Brasília estava trabalhando com a ideia de que a RFB precisava ser como uma pirâmide, em que os auditores deveriam ser em menor número, principalmente considerando o alto salário, para fazer um trabalho mais complexo. Entretanto, esse rearranjo mexeu com a zona de conforto de muitas pessoas. Era difícil para um servidor que estava perto da aposentadoria e que trabalhava tirando senha agora ter que fazer um auto de infração, posto que não possuía mais domínio da legislação. Por isso, em sua opinião, os conflitos emergiram. Para ela, as pessoas precisariam receber treinamento para ocupar os espaços corretos, considerando que passaram no concurso para isso. Além disso, a contribuição dos gerentes era essencial para provocar mudanças. “Na minha percepção, a gente não sabe gerenciar pessoas ainda. A gente não tem esse pulso forte, sabe, essa visão de mercado. Tem que ser assim e pronto!”. Nota-se que os sentidos que Fernanda estabelece para a melhoria dos processos da RFB estão alinhados com a iniciativa privada. Assim, logo no início da pesquisa demonstra a incorporação dos preceitos da Reforma do Estado para a administração pública. Desse modo, o gerente sobressai como o responsável para difundir as orientações do gerencialismo.

A fala da analista em todos os momentos da conversação retoma os conceitos gerencialistas. No modo de ver de Fernanda, definir atribuições e legislar sobre os diversos cargos eram ações fundamentais. Considerando a idade da Receita, esse mapeamento deveria ter sido anteriormente realizado: “A RFB é um órgão que já é antigo. Eu não me lembro desde quando existe, mas é antigo, né. Agora é que a gente está sabendo quem somos”. A analista disse que apenas recentemente o órgão havia feito o mapeamento para descrever o número de cargos

existentes e o quantitativo de pessoas que estavam vinculados a esses cargos. Além disso, estavam sendo elaborados os fluxos de trabalho. A ideia era verificar onde os cargos atuavam e como os processos de trabalho poderiam ser racionalizados. A reflexão de Fernanda sobre ser necessário conhecer “*quem somos*” também implica considerar que além, dos cargos existentes no órgão, outras questões estavam implícitas. Conhecer quem era os servidores da RFB também correspondia demonstrar que esses “nós” eram desiguais. Retratava que a hierarquização na divisão de classes que é vista na sociedade brasileira também ocorria entre os cargos da Receita.

Fernanda esclarece que outros cargos da Receita, aqueles que não se enquadravam como analistas e auditores, estavam aguardando o mapeamento das atribuições para, junto com o sindicato, apresentar as suas demandas, especialmente considerando que apenas os servidores da carreira tributária receberiam o bônus eficiência. Os servidores oriundos da Previdência também tinham conseguido uma liminar na Justiça para exercer algumas atividades da Receita. As motivações que levavam à disputa por atribuições foi um dos aspectos que mais pareceram incomodar Fernanda ao longo da pesquisa.

Fernanda: É uma competição, porque você não tem delimitado. Como as pessoas são muito competentes, todas elas, cada concurso a gente traz pessoas muito competentes. Isso está ficando cada vez mais complicado, porque eu faço a mesma coisa que você. Às vezes, eu sou até mais líder do que você. Ou do que a chefia que está comigo, e você recebe cinco vezes mais, três vezes mais, e entendeu? Então, eu acho que a Receita ela não planejou muito bem isso. Ela foi levando. E, daí, o caldeirão foi ficando cada vez mais, porque foi entrando os colegas, também os fiscais da Previdência. O que antes, com os administrativos deles, eles não tinham nenhum problema, mas depois que juntou com aqui parece que pega a doença. Aí, já começa a insegurança ficar maior.

A forma como o mapeamento de processos estava sendo realizado levantou a várias discussões entre os servidores. Para Paula, a Receita, depois de mapear parte do órgão, não realizou a segunda etapa, que, em sua opinião, seria aprimorar os processos e implementar melhorias. Modificar esses processos, então, implicaria resolver questões políticas relativas às disputas entre os cargos. “Porque mexer nesses processos, nas atividades desses processos, implica em mexer nas funções dos cargos aqui dentro. Esbarra nisso. E, aí, você esbarra em uma questão crítica. E a Receita esbarrou”. Desse modo, a gestão estaria sendo comprometida pela briga que alterações maiores poderiam gerar. O mapeamento, em seu modo de ver, estaria sendo utilizado mais para amenizar conflitos.

Paula: Acaba que está fazendo aquele meio de campo ali para ajustar esses conflitos, ajustar o mapeamento com esses conflitos, acomodar os conflitos dentro do nada. Então, prejudica um pouco como ferramenta. Existe um discurso todo da alta administração da Receita que a ideia não é essa, que é realmente fazer uma gestão por processos. Mas o que a gente percebe aqui embaixo não é nada disso, é o contrário.

Seguindo as explicações de Paula sobre as disputas entre os servidores, Camila, em seu processo de subjetivação, elabora sentidos associados às perdas de direitos e atividades. Em sua opinião, várias atividades que os analistas faziam há anos estavam sendo retiradas, dado que eram os auditores responsáveis pela elaboração das portarias, instruções normativas e ordens de serviço. Mas, por vezes, quando constava do documento algum trabalho que os auditores não gostavam de realizar, os analistas eram demandados para tal tarefa. Camila explica que por mais de uma década desenvolveu uma atividade da RFB que se tornou proibida para os analistas. “Eu trabalhei, agora já não pode mais. Por uma legislação deles [os auditores] [...] É um assédio diário. Está cada vez pior”. A fala de Camila demonstra que as divergências na RFB estavam relacionadas às decisões de um pequeno grupo da alta administração, que desconsiderava o diálogo com os envolvidos.

Na opinião de Camila, o conflito com os auditores por um tempo foi algo “velado”. No entanto, estava cada dia mais explícito. Diante disso, ela não sabia se tal situação era melhor, porque também desgastava os servidores. A restrição dos trabalhos desenvolvidos pelos analistas ocorria há anos, mas nos dois últimos a situação tinha piorado. O analista, exemplifica, fazia atividades próximas do lançamento. Na atualidade, esse era proibido de ter tal aproximação, devido aos interesses corporativos dos auditores. “Por fatiar em feudos esse poderzinho todo, eles estão nos excluindo o tempo todo. A gente está perdendo atividades demais, o tempo todo”. Esta consideração demonstrava que a servidora, em seu processo de subjetivação, entendia que a definição de atribuição estava relacionada à luta de poder dentro da RFB.

Camila fala de uma amiga que, após oito anos exercendo determinada atividade, foi impedida no mês anterior de praticá-la. Entretanto, foi posto que as atividades que estavam no passivo deveriam ser realizadas antes da analista deixar o setor. Diante desse ocorrido, Camila demonstra sua indignação: “Olha que coisa surreal! Não pode mais. Mas vocês resolvem esse resto aqui pra depois deixar limpinho para eles?”. A amiga de Camila não aceitou finalizar tais tarefas. “Porque, se eles fazem uma legislação, então vamos respeitar! [...] Então, se não pode,

não pode mesmo. Então, toma o pacote, toma o passivo!”. A legislação que proibia determinada atividade era feita pelos auditores e não era uma lei aprovada pelo Congresso Nacional. Nesse sentido, a analista enfatiza que podia ser considerada legal, porque os auditores possuíam a competência, mas ela questionava a forma como eles utilizavam essa prerrogativa. Descontente com esses acontecimentos, Camila também se mostrou-se inconformada com uma nota oficial do órgão que declarava que os analistas não tinham capacidade técnica para realizar atividades que esses faziam há anos.

Pode-se perceber que, no entender de Camila, a maneira como a instituição realizava a definição por atribuições estava mais relacionada a questões políticas do que técnicas. Para a analista, algumas atividades não foram criadas por meio de portarias porque os auditores tinham conhecimento da necessidade do analista, posto que não possuíam outros servidores para realizá-las. Mesmo quando existiam auditores, eles não estavam interessados. Quando o setor precisava de mais pessoas havia esse “conforto” de não se preocupar que as atribuições seriam retiradas, situação que ocorria com ela, visto que naquele momento da pesquisa desenvolvia a mesma atividade dos auditores.

Camila explica que algumas atividades foram reestruturadas devido à mudança tecnológica, tirando os auditores da zona de conforto. “O filé, não é eu que acho, é o que se diz: é o fiscal que faz lançamento dos grandes contribuintes. Esvaziou essa atividade. Está esvaziada. E, aí, eles estão precisando de montar um time em outro lugar, e nós estamos naquele lugar que eles estão querendo”. Assim, de acordo com a analista, tal atividade já não requeria o auditor de pasta, visto que os dados chegavam diretamente para a RFB. Com isso, os analistas foram proibidos, aproximadamente um ano antes daquele momento de conversação, de trabalhar com grandes contribuintes. A atividade tornou-se exclusiva dos auditores.

A analista Fernanda, assim como Camila, afirmou que a desavença entre as carreiras da RFB era histórica. Entretanto, em algum momento, a situação precisaria ser resolvida, com a definição das atribuições, mesmo com as problematizações levantadas pelos auditores. “Eles [os auditores] falam que é como os enfermeiros quisessem ser médicos”. Para Fernanda, essa analogia não fazia sentido, porque na enfermagem as atribuições eram definidas. Na RFB sempre se falou que o analista era um cargo de apoio, dando suporte aos auditores. Entretanto,

com a necessidade de servidores, principalmente em locais em que a mão de obra era escassa, os analistas começaram a desempenhar o mesmo trabalho dos auditores, com exceção do lançamento.

A servidora continua seu raciocínio explicando, que como não houve uma lei que deliberasse sobre as atividades de cada cargo, naquele momento os analistas efetuavam serviço do médico, posto que a Receita permitiu que esses fizessem “consultas”, “diagnósticos” e “prescrição de remédio”. Os analistas desejavam manter essas funções e gostariam de deixar para o auditor, como era feito na Receita Previdenciária, somente as “cirurgias”. As atividades “privativas” dos auditores eram estabelecidas por meio de decreto. Já nas áreas de arrecadação e logística, analistas e auditores compartilhavam as tarefas. Na Receita Previdenciária, onde analistas e auditores tinham as atribuições muito bem definidas, o auditor fazia fiscalização e o analista e o técnico do seguro social ficavam com a cobrança, arrecadação e benefícios. Além disso, as chefias eram selecionadas por mérito. Para Fernanda, essa perspectiva fazia mais sentido.

As expressões acima demarcam que a RFB enquanto um espaço político está sujeita a mudanças que interferem na condição do sujeito. Nesse sentido, dos analistas, alterando posições e práticas previamente estabelecidas. Desse modo, conforme as novas normativas se estabelecem, elas tendem a pressionar as condições de trabalho do sujeito e, também, produzem novos sentidos tanto para aqueles que apoiam as mudanças quanto para aqueles que negam a aceitá-la.

As representações de Fernanda ressaltam um entendimento que perpassava a subjetividade social dos servidores de sua categoria: mesmo sendo considerados serviço de apoio, os analistas conquistaram vários espaços importantes e agora não queriam abrir mão deles. Além disso, enquanto analistas acreditavam que os auditores não precisavam desempenhar tais atividades. Os auditores deveriam ficar, dessa maneira, com os trabalhos de maior complexidade. Aqueles que não quisessem se submeter a tal divisão deveriam se aposentar. Assim, os novos servidores assumiriam a responsabilidade. O problema era que os antigos “contaminavam” os mais novos. Ou seja, a analista queria dizer que, vendo os auditores mais antigos se recusarem a desempenhar atividades que demandavam maior responsabilidade, os ingressantes também se achavam no direito de rejeitá-las. A partir dessas expressões, Fernanda, uma servidora engajada

e defensora do gerencialismo, em seu processo de subjetivação em torno do servidor adequado para a RFB, estabelece que apenas aqueles que podem se "adaptar" ao novo modelo deveriam permanecer.

Defronte dessas objeções, Fernanda elabora alternativas para resolver os impasses apontados. Uma delas era substituir o secretário da RFB. “Minha reza agora é que venha um secretário do mercado [...]. Eu acho que a gente precisa de uma pessoa do mercado para colocar ordem na casa. Uma visão gerencial diferente”. Acrescenta-se aqui que o atual secretário da Receita Federal, Jorge Antônio Deher Rachid, é um servidor de carreira do órgão. O único secretário que não pertencia à carreira do órgão e o que permaneceu durante mais tempo foi Everardo Maciel, no governo FHC. Destaca-se que, apesar de Fernanda não fazer referência ao nome deste último durante o momento da conversão em questão, por vezes ele foi citado pelos servidores, demonstrando que suas ações ainda permeavam a subjetividade social da Receita.

Em relação ao Rachid, Fernanda demonstrou sentidos contraditórios sobre sua atuação. Ao contrário da crítica assinalada acima, a analista diz, em outro momento da pesquisa, que o atual secretário da RFB, apesar dos erros, acertou em alguns pontos, destacando-se em relação a seu antecessor. “Na minha percepção, ele pegou esse abacaxi. Eu acho que ele teve que descascar. Eu acho que o secretário anterior ele não tinha essa percepção tão clara”. Assim, para a analista, o secretário estaria atuando de forma “proativa”, mesmo com os acontecimentos da Receita e a grande pressão política. O antigo secretário da RFB que Fernanda cita é Carlos Alberto Freitas Barreto, que, assim como Rachid, era auditor fiscal de carreira da RFB do Brasil. A analista reconstrói, por vezes, o modo de ver este secretário ao expressar também, que mesmo não possuindo um perfil de mercado, Rachid, ao contrário do seu antecessor, precisou tomar decisões mais alinhadas com aquelas que ocorrem na iniciativa privada.

A proposta apontada por Fernanda, que parece perpassar a subjetividade social dos analistas, seria retirar dos auditores uma parte das atividades relacionadas à arrecadação, para que esses ficassem com mais tempo para a fiscalização e a inteligência. “A arrecadação, a gente briga muito, que é esse espaço de cobrar. Que seja nosso”. Na opinião de Fernanda, os analistas não deveriam ser subutilizados, pois são pessoas capacitadas, com nível superior e com experiência em diversas áreas. Durante esse momento de conversação com a analista, os sentidos que

evidenciou ao discutir a luta por atribuições estavam relacionados à necessidade de reconhecimento e de valorização da capacidade técnica dos analistas.

A analista acrescenta que a parte de fiscalização da Receita, na atualidade, está bastante automatizada. O próprio sistema faz o cruzamento de dados e especifica as inconsistências. Já o trabalho de inteligência, apesar de sua importância e demanda, não conta com muitos auditores. É esse campo que os auditores precisariam ocupar para fazer jus ao salário que recebem. Além disso, em seu modo de ver, a possibilidade de exercer certa atividade ou não depende da região em que o analista está lotado, considerando a disponibilidade de pessoal. Ou seja, o que Fernanda deseja expressar é que em algumas unidades da RFB não cabia a delimitação das atribuições, visto que, com o baixo número de servidores lotados, era impossível restringir as tarefas. Caso contrário, não haveria quem as executasse.

Fernanda: No norte do País, pela carência de mão de obra, tem analista trabalhando em diversas frentes de trabalho, diversas chefias que aqui em Minas nem se pensaria. Então, isso cria uma certa angústia nas pessoas. Quando você confronta pessoas de vários estados, a gente percebe que em alguns existem mais analistas trabalhando em outras áreas, em outro a administração podou, e ele fica bem restrito, subutilizado.

Na fala acima de Fernanda, pode-se inferir que os sentidos associados ao trabalho vão além da questão financeira. Realizar-se profissionalmente também estava relacionado a ter espaço diante da competência individual. E, pelo que parece, em muitas dessas situações essa realização era decorrente da liberdade de atuar que o servidor possuía na unidade em que estava lotado.

Na visão de Jonas, corroborando as falas das analistas Paula e Camila, o fato de os analistas realizarem o mesmo trabalho que o auditor leva a desavenças. Nos setores em que analistas e auditores executam atividades semelhantes e os analistas são mais “dedicados” do que os auditores, os primeiros questionavam o fato de ganhar menos para executar a mesma atividade, com mais qualidade. Muitas vezes, considera Jonas, o analista trabalhava melhor do que o auditor, o que tornava a situação “humilhante” para esses últimos. Outras vezes, o auditor era “ridicularizado” pelos analistas pelo fato de ter uma remuneração maior e desempenhar uma tarefa com qualidade inferior.

Jonas explica que algumas atividades, como, o lançamento de crédito tributário e o julgamento, eram exclusivas dos auditores, e por isso não havia conflito. Os analistas que trabalhavam nesses setores sempre aceitaram a não participação nessas tarefas. Entretanto, em outros setores não existia essa divisão. Analistas e auditores trabalhavam compartilhando a mesma atividade, como destacado por Camila.

De acordo com Jonas, como cargo de auditor não possuía atribuições legais, isso gerava um conflito intenso dentro da RFB. Apesar da mudança para ingressar no concurso, o analista ainda era visto como nível médio. Nesse momento da conversação, Jonas pareceu tentar exprimir sentidos relacionados à perda de prestígio em relação ao cargo que ocupava: “Nós éramos uma categoria superior, autoridade dentro do órgão”. Anteriormente, acrescenta, os antigos técnicos do Tesouro Nacional de nível médio, os atuais analistas, eram auxiliares do auditor em suas competências legais: o auto de infração, a fiscalização e o despacho aduaneiro. As atividades mais “sofisticadas” do órgão, enfatiza, como a constituição do crédito tributário e o julgamento, eram realizadas pelo auditor. Diante do exposto, subentende-se da fala de Jonas que quando os analistas ocupavam o cargo de nível médio as funções eram mais bem definidas.

Dando continuidade à questão levantada acima por Jonas, Eduardo considera que era necessário ter uma hierarquia entre analista e auditor, visto que atividades mais complexas requeriam remuneração maior. Já as atividades que exigiam menos não deixariam de ter seu mérito, mas precisavam ser desenvolvidas por servidores com salário inferior. O problema, destaca o auditor, era a dificuldade de todos dentro de uma instituição como a RFB possuírem a mesma atribuição. Desse modo, a falha estava relacionada ao número de auditores, maior do que analistas, por causa da incorporação dos auditores da Receita Previdenciária, quando, em verdade, a lógica deveria ser o inverso. Em seu modo de pensar, assim como enfatizado por Fernanda, os auditores precisariam executar as atividades que demandavam maior conhecimento. O que não poderia acontecer era a transformação de todos os analistas em auditores, visto que o número destes estava maior do que o necessário. A reflexão de Eduardo levava-o a crer que o interesse dos analistas pela carreira tributária impedia a harmonia do espaço social do trabalho.

Eduardo: Então, hoje a gente tem mais auditor do que analista, quando deveria ser o contrário, porque o auditor, que é o que faz esse trabalho mais especializado,

precisaria de menos e com maior equipe de apoio. No entanto, a nossa pirâmide ela já é invertida. E, ainda, os analistas querem ficar no mesmo patamar dos auditores. Isso gera um ambiente péssimo de trabalho.

Eduardo continua sua reflexão dizendo que a maior luta dos analistas envolvia a atribuição, visto que eles não possuíam nenhuma atividade específica, ao contrário do auditor. Os analistas brigavam por atividades exclusivas também. Ele disse entender a motivação da luta dos analistas, considerando que a RFB possuía servidores que ocupavam o cargo de assistente técnico-administrativo (ATA), recebendo um quinto do salário dos analistas para realizar a mesma atividade. Portanto, a leitura que ele fazia era sobre a existência de um pleito corporativista dos analistas. Da mesma forma, os auditores buscavam demarcar seu terreno. Mas, ressalta Eduardo, a divergência entre os dois cargos acabava prejudicando ambos os lados. “Tem uma lei que fala que o cargo de analista é auxiliar e preparatório para as atribuições do auditor. Isso poderia ser harmônico. E, se fosse harmônico, a gente, obviamente, iria conseguir um reconhecimento maior para as duas carreiras”. Depreende-se da fala do Eduardo que, em termos de definição das atribuições, o conflito de interesse prejudicava analistas e auditores.

Eduardo: Olha, a função do Estado é do auditor. O cargo dos analistas é muito importante na Receita. É importante você ter um cargo, pessoas que conhecem a história da Receita, porque é muita coisa que vai mudando no atendimento. Por isso, a importância ter essas pessoas. Mas o cargo ele é auxiliar, e isso não é demérito. Isso está na lei, inclusive.

Na fala de Eduardo, assim como na de Fernanda, emergem sentidos relacionados à incongruência de atuação dos servidores da RFB. O auditor também questionou o fato de seus pares não desenvolverem um trabalho adequado aos requisitos da carreira tributária. Nesses casos, os colegas, efetuavam uma função burocrática. Assim, em sua opinião, não exerciam uma “função típica, exclusiva do auditor”. Entretanto, em algumas situações a RFB estava se posicionando:

Eduardo: A gente tem também uma outra função que mistura, ou misturava, que é a área de Recursos Humanos, que você tem nela auditores e analistas. O chefe era auditor. Lá, eles definiram que vai ser só analista. Então, hoje a chefe é analista e os auditores que tinham que não eram chefes também saíram, porque eles estavam fazendo folha de pagamento.

Outra questão levantada por Eduardo, que parecia incomodá-lo, estava relacionada ao fato de os analistas serem considerados da carreira tributária. Em seu entendimento, a carreira deveria

ter apenas um cargo que possibilitaria a ascensão do auditor ao longo da sua vida funcional. Mas os analistas vinham lutando para que essa carreira possibilitasse para o cargo de auditor, proposta até então sem sucesso. Várias decisões, segundo o auditor, foram proferidas em termos da inconstitucionalidade de tal reivindicação.

Eduardo visualizava a necessidade de estabelecer duas carreiras distintas. O sindicato de sua categoria, destaca, apresentava uma opinião similar à sua, manifestando-se contrário ao enquadramento dos analistas na carreira de auditoria, pois levava ao entendimento de que esses também eram auditores. O auditor enfatiza que ser da “carreira auditoria” estaria sendo utilizado como argumento pelos analistas para reivindicações aos deputados. Por conseguinte, o Sindicato dos Auditores defendia a separação das carreiras, visto que as atribuições de ambos os cargos eram distintas. Já os analistas não aprovavam tal mudança, pois não queriam perder o vínculo atual.

Juliana: E, separando os analistas, perderiam o bônus, teoricamente?

Eduardo: Poderia perder, poderia não perder, mas aí fica difícil de sustentar esse discurso, porque no CTN também fala, na Constituição fala, que a administração tributária é composta por carreira específica. Aí, eles têm medo ao separar da carreira, eles deixarem de ser essa carreira específica, e porque uma boa parte do trabalho feito pelos analistas é um trabalho burocrático, que é feita em todos os órgãos do governo, de uma maneira ou de outra. Então, eles não querem de maneira alguma essa separação.

Na visão de Camila, os auditores, ao ficarem sozinhos na carreira, como defende Eduardo, teriam maior chance de negociar um aumento salarial, visto que o número de pessoas para dividir seria menor. Tal fato a fazia considerar que o foco desses servidores era apenas “dinheiro”, “poder” e “ego”. Não havia nenhuma preocupação com o País e o retorno do trabalho desenvolvido pelo órgão como essencial para o Brasil. Assim, para a analista a preocupação não se voltava para o ofício dos servidores na RFB. A reflexão de Camila era que até mesmo o sindicato concentrava todos os seus esforços e gastos no corporativismo. Em contraposição, a razão da existência do trabalho público, que era dar um retorno para a sociedade, visto que os servidores eram pagos para tanto, era desconsiderada.

Camila, no decorrer das conversações, revela visualizar um modo de ser individualista por parte dos servidores da RFB. Entende que existia no órgão uma visão “tacanha”, que desconsiderava

a necessidade de canalizar a força da instituição em dois aspectos: aumento da arrecadação, que possibilitaria um retorno para a sociedade; e uso do sindicato de forma não corporativista. Essa percepção, no modo de ver da analista, deveria ser construída a partir do coletivo. Sua fala está bastante alinhada com as considerações de Linhart (2011) sobre o gerencialismo. Conforme comentado por essa autora e discutido no referencial teórico desta tese, a competitividade transforma o trabalho em um evento solitário. No caso da RFB, a competitividade ocorria por vários motivos, por exemplo, a disputa por atribuições.

Camila: Não existe essa ideia de, o que eu sinto, de enxergar o outro, de solidariedade, de compromisso com a sociedade. Não é meu que estou agarrando, o que, no caso, é uma bobagem, porque ninguém segura o que é pra ser. Você só consegue alguma coisa quando você consegue para o coletivo.

Ainda em torno do debate da atuação coletiva, Eduardo explica que o Sindicato dos Analistas frequentemente estava em conflito com o dos auditores. Nesse momento da conversação, Eduardo demonstrou a dificuldade em abordar o assunto. “É um tema, assim, que eu nem gosto de discutir”. Diante dessa consternação, o auditor prossegue sua reflexão e argumenta, assim como exposto pelos demais participantes, que o conflito com os analistas acontecia pela questão das atribuições dos cargos. Os analistas, muitas vezes, trabalhavam melhor do que o próprio auditor, dado que em determinados setores esses desempenham as mesmas atividades, tocando na questão que Jonas expôs em outro momento de conversação. Mas, como passaram no concurso para o cargo de analista, esses não recebiam o mesmo que um auditor. Entretanto, em sua opinião, o concurso era válido para evitar ingerência política, impossibilitando a nomeação de um funcionário por um amigo ou parente detentor de alguma influência.

Eduardo: Eu posso, quer dizer, você pode ter um auxiliar de juiz que é muito melhor que aquele juiz. É mais inteligente, mais capacitado, estudou mais, e tal, mas não passou no concurso, por um motivo ou outro. Então, o concurso, pra que você tem o concurso? É pra evitar ingerência política. Eu vou te nomear porque você é minha amiga, porque é parente, e tal. Não. Se você quer ser nomeada naquele local, você vai ter que fazer um concurso, você vai ter que passar no concurso. A regra é essa. E nem sempre passa o mais capacitado. No geral, passa o mais esforçado. Mas, assim, o que delimita a atribuição do cargo é o concurso. Então, os auditores têm uma atribuição, os analistas têm outra atribuição. Em um órgão do tamanho Receita não tem como todo mundo ter a mesma atribuição. Todo mundo é general. Você tem que ter pessoas para fazer trabalhos de menor complexidade. E, pelo trabalho ser de menor complexidade, vai ganhar menos, e tal. Você precisa dessa estrutura.

O posicionamento defendido por Eduardo está embasado na possibilidade de o analista que desejasse fazer o concurso para o cargo de auditor ter uma pontuação diferenciada. Nesse sentido, poderia ser considerada a experiência desse servidor por trabalhar na administração tributária. Quase metade dos auditores da RFB, aborda Eduardo, foi analistas. Inclusive, vários auditores lecionaram em cursos preparatórios para os analistas realizarem as provas de auditoria, sem cobrar por isso. “Porque ele [o analista] conhece a casa. É interessante isso!”. Mas esse incentivo, em seu entender, não deveria ser por artimanhas. Ao levantar essas problematizações, Eduardo explicita a dificuldade no trabalho por conta do embate entre os dois cargos: “Nesse último ano foi muito difícil conseguir serenidade para trabalhar”.

Durante as conversações, apenas Eduardo elaborou uma reflexão em torno de uma solução para as divergências entre analistas e auditores, a qual perpassa as divergências em relação à definição das atribuições. A reflexão de Eduardo sobre uma possível solução para amenizar o conflito entre auditores e analistas demonstra que formas de aproximação entre os cargos da carreira tributária não perpassavam a subjetividade social da repartição. Assim, ao considerar a experiência dos analistas no concurso para auditores, Eduardo, em seu processo de subjetivação, constrói uma alternativa para promover o crescimento dos servidores dentro do órgão e tentar amenizar esses conflitos.

Durante a conversação, Eduardo citou que em 1985, quando foi criada a chamada “Carreira de Auditoria do Tesouro Nacional”, os técnicos do órgão, na época concursados de nível médio, poderiam ter acesso ao cargo de auditor-fiscal. Para tanto, era necessário chegar ao último padrão da primeira classe e atender aos requisitos solicitados para ingresso neste último cargo (BRASIL, 1985). Com a promulgação da Constituição da República, a investidura em determinado cargo tornou-se exclusiva a partir da realização de concurso público. É provável que a possibilidade de acesso a outro cargo possa esclarecer essa demanda dos analistas que Eduardo afirma existir ou, mesmo, um receio do auditor em relação ao retorno dessa perspectiva.

Diante dos conflitos que permeavam o espaço social da RFB, buscando romper com essa situação, Eduardo afirmou ter conversado com os seus pares: “No meu setor, como as atribuições são muito bem definidas, eu explico para os colegas que a gente tem que ter um

ambiente bom”. Em sua opinião, embora fosse um momento de luta, era importante seguir e trabalhar e honrar o salário que os servidores da RFB recebiam, independente do resultado, mas iria demorar um tempo para conseguir recuperar um ambiente de trabalho favorável.

O conflito em relação às atribuições vai se configurando a partir da fala dos servidores, estando frequentemente relacionado aos momentos históricos. Nesse sentido, Fernanda retoma o passado da RFB para questionar a situação atual no órgão. De acordo com a analista, em 2007, com a fusão das duas Receitas, Tributária e Previdenciária, os auditores da Previdência estranharam o fato de o auditor da Receita Federal ocupar todos os espaços, da distribuição de senha para as pessoas ao auto de infração.¹¹ No modo de pensar de Fernanda, o trabalho administrativo era mais cômodo, por isso os auditores gostavam de desempenhá-lo.

Fernanda explicou que na Receita Previdenciária os analistas exerciam atividades maiores do que na atualidade, embora os papéis dos servidores administrativos e dos auditores fossem bem definidos. Mesmo assim, não havia impasse com os auditores. Conflitos nesse sentido começaram a ocorrer quando esses servidores foram incorporados pela Receita Federal, local onde essas divergências já ocorriam: “Então, eu acho que o problema existe desde sempre. Em alguns momentos, ele ficou mais contundente pela insegurança de uma pessoa querer roubar as atribuições e depois querer ser um auditor também”.

A servidora acrescentou que os analistas imaginaram que com a fusão das duas Receitas os auditores iriam ser deslocados para a atividade-fim do órgão, especialmente os serviços de inteligência. Assim, a cobrança do crédito tributário ficaria com os analistas, os técnicos do seguro social e os analistas oriundos da Previdência. Entretanto, o movimento foi contrário ao que se esperava. Os auditores da Previdência passaram a realizar as atividades de arrecadação e administrativas. A partir daquele momento, a situação foi ficando mais complicada, visto que várias pessoas exerciam a mesma atividade, mas o salário de um era muito maior ao que do outro. Além disso, os técnicos do Seguro Social, começaram a fazer o mesmo trabalho dos analistas, com o salário também menor que esses últimos. Com isso, em sua opinião, “a gestão estava sendo como bombeiro”, visto que lidava com as questões emergenciais. O que Fernanda

¹¹ A Receita Federal realiza o auto de infração quando é verificada uma transgressão à legislação tributária. Nesse caso, o auditor fiscal faz o lançamento de ofício.

desejava dizer ao comparar a gestão da RFB com os bombeiros era que essa preocupava com os problemas emergenciais e pouco fazia pela correta distribuição dos espaços dentro do órgão. Entretanto, enquanto na Receita as atribuições eram motivo de divergências, Fernanda acreditava que em outras carreiras da administração pública esse tipo de situação estava resolvida.

Fernanda: Acho até que pelo que eu já ouvi de sindicatos, pessoal falando que na Polícia Federal eles têm muito bem definido o que um faz o outro faz. Então, daí é mais fácil você não brigar atoa. Aqui, a gente não sabe quem você é. Igual a gente comenta: “Fiscal deveria estar em serviço de inteligência ou na fiscalização. Não deveria fazer a mesma coisa que eu faço, nunca!” [...] Então, na Polícia Federal não tem um delegado fazendo serviço de colega que é da polícia.

A incoerência ressaltada por Fernanda também foi em relação ao seu próprio cargo, como anteriormente destacado por Eduardo. A analista afirmou que essa contradição não envolvia apenas os auditores. Vários analistas também estavam desenvolvendo atividades que, em princípio, deveriam ser dos ATAs. No modo de ver da analista, tal situação não era aceitável, considerando o valor recebido pelos servidores para trabalhar de acordo com a complexidade do cargo. “Venhamos e convenhamos, também tem isso. Então, diversas pessoas, ao invés de fazer jus ao salário que têm, seria o primeiro passo. E motivar essas pessoas a serem criativas. Elas têm um salário muito bom para serem criativas”. Além disso, Fernanda questionou a necessidade de os servidores aceitarem as mudanças que ocorriam no órgão, como, as novas formas de gestão e o teletrabalho. Ou seja, as mudanças não trariam apenas prejuízos ao trabalhador, mas possibilitaria melhorar a realização dos trabalhos.

Fernanda: As pessoas têm que aumentar a visão delas e não ter medo. Eu acho que o maior medo é a questão que as pessoas que estão fazendo aquele trabalhinho morrem de medo de aprender outra coisa, de ter resultado, de ser mensurado. Gente, dá até preguiça! Tem todo o outro lado. Graças a Deus, eu vou ficar em casa trabalhando. Nem vou precisar vir pra cá. Pensa: “Que beleza!”.

Outro impasse na relação entre os servidores foi reforçado durante a conversação com Paula. A analista apontou a distinção que os técnicos da RFB e da Previdência receberam. Os técnicos da RFB foram transformados em analistas no Governo FHC, como Jonas chamou atenção durante seu momento de conversação. Mas os técnicos da antiga Previdência Social, ao serem incorporados pela Receita no Governo Lula, continuaram como técnicos. Estavam trabalhando

ao lado dos analistas da Receita, muitas vezes, desempenhando a mesma atividade, mas continuavam como técnicos.

Diante desse êxito alcançado pelos analistas tributários, ao serem promovidos de nível médio para superior, Marcos questiona o modo como as conquistas aconteceram. Na visão do auditor, os analistas sempre foram próximos da administração. “Aí vem aquela regra do Júlio César: dividir para conquistar”. Por isso, quando os auditores faziam greve, a categoria dos analistas não aderiu. No passado, ambas os cargos juntavam e, então, a RFB parava de verdade. Mas, a partir de 1995, com o governo FHC, houve um distanciamento entre as duas categorias. É interessante notar que Marcos delinea o momento em que houve um distanciamento entre os dois cargos da carreira tributária. Ou seja, em sua opinião, o período dessa fragmentação entre os servidores aconteceu a partir do momento em que a administração pública brasileira se voltou para o modelo gerencial.

Ao referenciar o político Romano Júlio César, Marcos também promove uma reflexão relevante. Assim, trazendo para o contexto da Receita, subentende-se da expressão utilizada pelo auditor que a administração do órgão incitava a desavença entre os dois cargos da carreira tributária, aproximava-se de uma delas, neste caso, dos analistas e, assim, precisava “derrotar” apenas a outra (dos auditores). Para Marcos, individualmente era mais difícil a conquista, e, separando os cargos, impedia-se que esses se juntassem para confrontar o Governo.

No modo de ver de Marcos, Everardo exerceu considerável influência na Receita, sendo prejudicial aos auditores. Apesar de antes de ele dirigir a instituição já existir uma desarmonia entre os auditores e os analistas, o secretário fomentou essas desavenças. A reflexão do auditor mostra como o momento histórico pode demarcar as vivências e os sentidos produzidos pelos servidores nos âmbitos individual e coletivo. Tais experiências levaram Marcos a produzir significados sobre as mudanças que ocorreram na Receita durante a gestão desse secretário.

Juliana: Foi fomentado pelo fato de os analistas mudarem de médio para superior?

Marcos: É, exatamente! Uma das coisas que foi feita foi essa... Eu acredito, pelo que eu já vivi, que isso partiu da própria administração, de jogar uma carreira contra a outra e dar força, privilegiar os analistas em detrimento dos auditores. Agora, o que o pessoal fala... Eu não vejo, assim, muita coisa de bom que ele tenha feito, não. Eu sou realmente muito crítico, mas quem fala de coisa boa dele fala que ele fez uma parte

técnica. A parte técnica mais em termos de sistemas, e tal. Ele deu incentivo também para essa área. Então, a Receita despontou como uma instituição de ponta em termos de desenvolvimento de coisas, e tal. Principalmente, o que realmente apareceu em termos de mídia e tal foi a questão do Imposto de Renda, pessoa física, pela internet. Isso aí apareceu bastante.

Para Marcos, assim como para Eduardo, a categoria dos auditores e a dos analistas sempre foram atuantes. Naquela época, a categoria dos auditores não aprovou a entrada do Everardo, sendo que o sindicato foi bastante crítico em relação a sua nomeação. Os servidores não concordavam com o estilo “centralizador” e “arrogante” do novo secretário. Assim, por questão política, buscando fortalecer seu poder, e não dividi-lo, com uma categoria forte, o secretário impulsionou a rivalidade entre as carreiras.

A partir de então, o entendimento que Marcos constrói é que os analistas tentavam uma aproximação do cargo de auditor a partir de conquistas de algumas atribuições e competências. Além disso, no caso do bônus o auditor entende que o sindicato dos auditores gastou recursos para os analistas aproveitarem a situação e apresentarem uma justificativa para recebê-lo também. O analista, no entender de Marcos, deveria ser auxiliar do auditor, mas a responsabilidade final seria deste último ou, dependendo da situação, do chefe da unidade ou do delegado. O auditor parece demonstrar em sua consideração a necessidade de uma relação hierárquica entre ambos os cargos. Aqui o que se observa é que essa leitura de que o analista seria auxiliar dos auditores e a recusa dos primeiros em relação à manutenção desse papel constituíram-se em óbices à união do grupo.

No modo de ver de Marcos, assim como no de Eduardo, o problema estava na existência de uma carreira com dois cargos incomunicáveis, em sua opinião. Deveria existir uma carreira para os analistas e outra para os auditores. Entretanto, os analistas buscaram outras formas que não o ingresso por concurso, para fazer a junção dos cargos. “É uma briga! Agora, por exemplo, o projeto está no Congresso e eles estão lá, enfiando emendas, tentando abocanhar atribuições nossas, competências nossas. Têm outras categorias entrando também, querendo uma parte do bônus que eles nem negociaram”. O auditor, nesse momento, deu ênfase ao fato de que tinha sido realizado mais um ano de campanha, gastando dinheiro do Sindicato dos Auditores. Mas naquele momento os outros cargos diziam que era “injusto” somente os auditores receberem o

bônus. A questão exposta por Marcos revela que os cargos existentes no âmbito da Receita Federal entraram em um jogo fratricida ao buscarem isoladamente melhorias para a carreira.

Aos poucos, nas conversações, outras questões emergiram na fala dos servidores, dando sentido à competitividade por atribuições. Jonas explica que os analistas portadores do perfil para assumir cargos de direção, quando tentavam exercer tal posto, geravam várias implicações. Eventualmente, por merecimento, esses eram chamados para o posto de chefia, sendo contestados por isso. Já os auditores acabavam sofrendo a pressão para sair daquele local e ir para outro. Ao abordar tais confrontos, Jonas demonstra sua preocupação no tocante ao futuro: “A situação está se deteriorando e eu não sei onde isso vai acabar”.

Jonas explicou que em relação aos auditores, muitas vezes, a chefia era escolhida mais pela vontade de liderança da pessoa e pela vontade de ajudar os pares do que pela remuneração em si. Vários auditores na função de chefia recebiam, após o desconto do imposto de renda, um acréscimo de R\$150,00 no vencimento, um valor baixo em relação ao salário da classe. Ainda, a posição de chefia exigia uma rotina muito pesada, como, presença em reuniões e abandonar a atividade técnica. Existiam também aqueles que não possuíam a capacidade técnica e resolviam investir na carreira de gestor. “Eu diria que é meio a meio. Tem muito chefe aqui que é lamentável”.

A questão da remuneração das chefias também foi apontada por Eduardo em outro momento de conversação como um distúrbio em termos dos cargos de chefia. O auditor explicou que um delegado da Receita Federal ganhava R\$2.600,00 bruto para exercer tal função, sendo que, por vezes, tinha oitocentas pessoas para gerenciar. Já na iniciativa privada, um funcionário com cargo análogo recebia um valor muito maior, embora tal fato não fosse questionado pela sociedade.

A questão em torno da escolha da chefia abordada por Jonas parece remeter à exclusão dos analistas. Quando questionada sobre como acontecia a seleção dos cargos de chefia, Camila respirou, pensou, esboçou falar que não sabia, mas, depois de alguns instantes, completou que os auditores tinham prioridade. “Eu já fui chefe substituta em um período, porque todos os auditores da minha sala não queriam”. Em sua opinião, os analistas ocupavam aqueles cargos

que os auditores não desejavam, por exemplo, aqueles que exigiam mais da chefia e apresentavam baixo retorno financeiro. Em seu modo de ver, a escolha não era transparente e tampouco discutida. Em muitos casos, a pessoa tecnicamente eficaz não tinha a habilidade para ser um bom gestor e os auditores, muitas vezes, brigavam quando um analista era escolhido para chefe.

Fernanda compartilhava a visão de Camila dizendo que, geralmente, o cargo de chefia era ocupado pelos auditores como uma forma de demarcar espaço, mesmo quando o analista se apresentava mais capacitado. Ela conhece colegas analistas que precisavam de uma chance para crescer e acabavam sendo “sufocados” por não serem auditores. Muitas vezes, traziam um auditor de outro estado para ser chefe de uma equipe experiente, mas não deixavam o analista que estava ali ocupar essa função. Em sua opinião, o analista não era reconhecido e sempre o auditor ganhava o cargo de confiança. Por causa desse “corporativismo”, completa Fernanda em outro momento de conversação, ela estava decepcionada com a gestão superior.

A responsabilidade em torno da competência necessária para se capacitar ficava a cargo do servidor. A analista afirma que buscava cursos para aprender a gerenciar. “Por exemplo, eu sou uma técnica que aprendi a gerenciar sozinha. Faço cursos a distância para procurar entender como é o gerenciamento, como eu lido com as diferenças, como eu faço uma negociação”. Entretanto, no modo de ver da analista, o próprio sistema da RFB fazia com que os gestores perdesse o interesse, posto que alguns não eram abertos a todos os servidores e aqueles que tinham acesso nem sempre gostaria de realizá-los. “Nós estamos investindo em cursos de *coach* lá. [...] A maioria que está fazendo está fazendo obrigado. E um curso de *coaching* é essencial. Você tem que buscar fazer perguntas inteligentes para você ter respostas inteligentes para solucionar um problema”. A dedicação de Fernanda em sua vida profissional demonstra o papel ativo da servidora para romper com as limitações do próprio órgão, seja de oportunidade para analistas ocuparem a função de chefia, seja para realizar a capacitação.

Apesar de demonstrar expressões de orgulho ao buscar por contra própria formas de conhecimento, ao longo das conversações emerge na fala da Fernanda a dificuldade em ser gestor: “A gente tem que perdoar, porque a gente é técnico que foi colocado como gestor em um ambiente antagônico, divergente. Então, a gente tem que dar uma certo desconto”. No modo

de ver de Fernanda, os gerentes não eram treinados para tal função, assumindo a posição de acordo com o cargo que ocupavam na Receita. Com isso, alguns servidores eram subutilizados. Assim, as representações de Fernanda evidenciam a dificuldade de assumir um posto de chefia, principalmente considerando a falta de políticas do órgão para a preparação desses profissionais.

Pode-se perceber que os sentidos dos auditores em termos dos problemas associados ao exercício de um cargo de chefia voltam-se principalmente para as questões de remuneração. Já os analistas, em seus processos de subjetivação em relação ao cargo de chefia, constroem sentidos vinculados à necessidade de valorização e a busca por ocupação de outros espaços.

5.2 Bônus produtividade: “Um cavalo de troia”

Durante a realização da pesquisa, além da estrutura de vencimento acima mencionada, estava sendo discutida no Congresso Nacional uma nova forma de remuneração dos servidores: o bônus de eficiência e produtividade. Primeiramente, a bonificação foi estabelecida pela Medida Provisória 765, de 29 de dezembro de 2016. Posteriormente, essa MP foi transformada na Lei 13.464, de 10 de julho de 2017. A discussão em torno desse método de remuneração marcou as conversações realizadas com os servidores. Outro ponto que envolvia a discussão dessa legislação foi o estabelecimento do auditor como autoridade tributária e aduaneira.

É importante destacar que o bônus produtividade, enquanto uma ferramenta gerencialista objetiva, não estabelece as configurações subjetivas. O que este estudo buscou demonstrar é que os sujeitos conseguem elaborar sentidos diversos em relação a este tipo de bonificação. Ou seja, “a subjetividade não é um reflexo de uma condição objetiva, mas a capacidade de produzir alternativa frente à experiência vivida a partir dos recursos subjetivos atuais da pessoa” (GONZÁLEZ REY, 2010, p. 343).

Como configuração subjetiva, perpassam a necessidade de proteção do cargo sentidos relacionados a exclusão do debate, desigualdade, insegurança, atrasos e decepção. Em termos de subjetividade social, estão atrelados: necessidade de proteção do cargo, insegurança e

falácia. Outras configurações subjetivas, como o conflito e o temor, também perpassam essa configuração.

A discussão sobre o bônus permeou as conversações dos servidores em vários momentos. Marcos explica que em 2008, no Governo Lula, após longo período de greve, em torno de dois meses, os auditores passaram a receber por subsídio¹². Antes, o vencimento dos auditores era constituído por um vencimento básico mais as gratificações. Com o subsídio as gratificações ficaram proibidas. Em seu modo de pensar, o subsídio era melhor, posto que ativos e aposentados passaram a ganhar valor semelhante. Além disso, mantinha a categoria unida em termos de negociação salarial.

Depois de 2008, acrescenta Marcos, os auditores ficaram praticamente com o subsídio sem alterações. A grande negociação seguinte foi em 2012, no Governo Dilma, em uma época que não existia crise e a economia estava forte. O sindicato também não estava com muita força para negociar. Os auditores solicitaram 25% de reposição salarial. O governo deu 15%, divididos em três parcelamentos de 5%, analisando a situação futura, com base nas três inflações projetadas seguintes. A reposição referente ao período passado não foi discutida e a inflação dos anos posteriores foi maior do que o estipulado pelo governo. Então, além dos 25% perdidos, o aumento de 15% ficou abaixo da inflação do período dos três anos seguintes. Marcos explica que aconteceu o mesmo três anos depois. Os auditores reivindicaram a reposição salarial a partir da inflação acumulada. Entretanto, o governo desconsiderou as perdas que os auditores tiveram com a reposição abaixo da inflação. “Aí, vem o governo e fala: “Passa uma borracha nisso aí. Nós vamos dar. Agora, o parâmetro de reajuste é daqui pra frente e julgando uma expectativa de inflação futura”.

Na negociação que começou de 2015, expõe Marcos, os auditores buscavam novamente recuperar o patamar salarial. A proposta partia da posição de que a atualização salarial deveria

¹² A remuneração dos servidores da carreira de auditoria estava vinculada às metas organizacionais. Estas eram embasadas na avaliação individual de desempenho e às metas de arrecadação. A partir de 2008, a remuneração foi alterada para o pagamento por meio de uma parcela única, chamada de subsídio. Com essa modificação o pagamento deixou de ser associado ao desempenho do servidor e ao atingimento das metas da instituição (OLIVEIRA et al. 2014).

ocorrer a partir do subsídio. A ideia do sindicato era manter o subsídio e a paridade. O bônus seria um prêmio de eficiência que seria um *plus*, ou seja, algo adicional e extensivo aos aposentados. Com essa proposta de bônus mais subsídio se ajustaria à tabela salarial, que estava defasada.

Após mais de um ano de negociação, o sindicato abriu mão de várias demandas e manipulou algumas informações. Uma delas afirmava que o bônus era incompatível com o subsídio. Disseram que o bônus e o subsídio não eram compatíveis e tampouco o primeiro poderia ser estendido para os aposentados. Com isso, a proposta foi rejeitada pelos trabalhadores. Os três pilares que sustentavam a proposta, explica Marcos, tinham sido quebrados: a meta não poderia ser individual e a concepção inicial era o implemento de metas institucionais; o bônus teria que ser compatível com o subsídio; e a paridade entre ativos e inativos deveria ser mantida. O auditor argumenta que esses pilares eram fundamentais, porque na época em que o vencimento passou a ser subsídio muitos inativos perderam dinheiro, mas mesmo a contra gosto, aceitaram em troca de ter um reajuste quando os ativos conseguissem um aumento.

Marcos: Quando o subsídio foi criado, ele incorporou todas as verbas, e fora dele só ficaram as verbas indenizatórias. E algumas outras verbas, como 13º, férias, tudo tem que ficar ali dentro. Então, antes de ter o subsídio tinham colegas que ganhavam o vencimento básico e uma série de penduricalhos, 15º, não sei o quê... Aí, então, caiu um monte de coisas daquelas. Teve gente que depois do subsídio perdeu dinheiro. Eu lembro que incorporou tudo ali. Ficou com uma vantagem individual, e aquela vantagem individual ela foi ao longo do tempo diluindo, porque ela não podia ser reajustada. Reajustava lá o subsídio, por exemplo, 5%, mas a vantagem individual dele ficava estagnada até chegar ao ponto que sumia.

O argumento seguinte utilizado pelo sindicato para convencimento da categoria foi que eles iriam sugerir a escadinha, que seria a proporção do bônus conforme o tempo de aposentaria, para poder reverter essa situação posteriormente. Mas, na visão de Marcos, propor no futuro um novo arranjo para o pagamento poderia piorar ainda mais a situação na qual se encontravam os auditores em termos salariais: “Se depender do sindicato, eu acho, nós vamos perder mais do que nós estamos conseguindo”.

Marcos aponta que o argumento acima do sindicato era contraditório, visto que essa própria entidade, no início da negociação, tinha solicitado a Alexandre de Moraes, que, posteriormente, no Governo Temer, foi nomeado ministro da Justiça e, em seguida, ministro Supremo Tribunal

Federal, um parecer que afirmava que bônus e subsídio eram compatíveis, buscando convencer a categoria da viabilidade do bônus. Com o parecer em mãos, o sindicato criou um grupo de estudos com representantes da entidade e da administração da RFB para estudar a viabilidade. Ao avançar nessas falas de Marcos, nota-se que o sindicato não conseguiu estabelecer alternativas afastadas do ideal da iniciativa privada para a valorização da carreira dos servidores, demonstrando o quanto o gerencialismo está presente em diversos tipos de instituições da sociedade.

Ao longo da pesquisa, a necessidade de comparação vai se estabelecendo na subjetividade social dos servidores, especialmente dos auditores, que, amiúde, destacam as vantagens das outras carreiras do serviço público. Marcos explica que o auditor fiscal do estado de Minas, por exemplo, ganhava quase 50% a mais do que o auditor federal. A complexidade de trabalho era próxima, entretanto na RFB o número de tributos, taxas e contribuições era dez vezes maior. Muitos auditores saíram da Receita Estadual depois de prestarem concurso pra a RFB. Mas se continuasse desse jeito, iria acontecer o contrário. Afora essas questões, quem trabalhava com tributação precisava estudar o tempo todo, porque a legislação, além de ampla, era complexa. Os servidores precisavam conhecer os outros tributos, mesmo se especializando em determinada área. Ainda, após ganhar experiência em um campo de atuação, o servidor poderia ser transferido para outro setor que estava precisando de pessoal.

Apesar de todas as considerações levantadas, no modo de ver de Marcos, existia um desprestígio dos governantes em relação à RFB, o que gerava revolta grande entre os auditores. Para ele, a categoria, mesmo sendo importante, não estava sendo reconhecida adequadamente. Nesse momento de conversação, Marcos questiona a responsabilidade dos auditores na luta pela valorização. “Eu acho que a culpa é nossa. Culpa nossa como um todo que elegeu uma categoria sindical que é pouco combativa, e agora eles estão começando a perceber isso. Depois de um tempo, agora eles estão caindo na real”. Tal fato estava acontecendo porque os auditores acumularam um conjunto de perdas. Apesar disso, os servidores, em geral, tinham uma posição mais cômoda. Em sua opinião, conquistas para a categoria perpassavam necessariamente pela mobilização. Os servidores eram trabalhadores e para conseguir pará-los, enfatiza o auditor, a dificuldade era grande. Todavia, em alguns momentos não existia outra possibilidade. Desse modo, em seu processo de subjetivação, o auditor estabelece uma visão dos pares relacionada

às pessoas que dão tudo de si para o trabalho, fato que para ele obstaculizava as reivindicações. Em nenhum momento Marcos relaciona essa dificuldade de mobilização ao individualismo dos servidores.

Paula aprofunda a conversação de Marcos ao destacar que a ideia do bônus nasceu naquele prédio de realização da pesquisa, na Superintendência da 6ª Região Fiscal, em Belo Horizonte. A Superintendência apresentou o modelo de bonificação do fisco estadual mineiro para a administração central do órgão, em Brasília. “Isso foi aproximadamente em 2012. A sexta região fiscal levou a proposta, que foi copiada em alguns aspectos da bonificação do Estado, do fisco estadual”. A proposta foi sendo construída nos três anos seguintes, para entrar na negociação salarial de 2015. O bônus foi, portanto, pensado pela administração da RFB em Minas e pela administração central. Depois que tomaram conhecimento, os Sindicato dos analistas e o Sindicato dos auditores começaram a interferir no processo, forçando o diálogo com a cúpula da Receita. Surgiu, então, a proposta do governo de 21% de revisão salarial, juntamente com o pagamento do bônus. Paula diz que o argumento para o pagamento do bônus não estava atrelado à recomposição salarial. “Mas o argumento na Receita sempre foi nesse sentido de que o bônus entra como uma reestruturação, uma ferramenta de gestão, e não como um complemento salarial”.

A cada conversação verificava-se que os servidores tentavam entender os conflitos na RFB por meio da exposição de como o bônus foi instituído. Jonas explica que a ideia do bônus foi alçada pela presidente Dilma Rousseff, no início de 2016, após uma greve longa da Receita. Os auditores estavam insatisfeitos com um Projeto de Emenda Constitucional (PEC) que sugeria a vinculação de várias categorias ao salário dos Ministros do Supremo Federal. Os auditores foram excluídos desse projeto e instauraram uma greve que durou sete meses. O embate que Jonas cita trata-se da PEC 443/2009, que propunha a vinculação do salário de algumas carreiras, como a Advocacia-Geral da União e as Procuradorias dos Estados e do Distrito Federal, ao subsídio dos ministros do Supremo Tribunal Federal. A subjetividade social gerada a partir da proposta do bônus produziu e ampliou a insatisfação com a remuneração, desviando os servidores da coletividade. Essa perspectiva induziu os ativos e os inativos à defesa de orientações individualistas ou restritas aos grupos.

Juliana: Então os auditores viram com bons olhos o bônus?

Jonas: Houve uma divisão terrível na categoria.

Jonas explica que existiam duas categorias na RFB: os ativos e os inativos/pensionistas. Entre os ativos, a RFB poderia ser dividida em três gerações quando se trata da aposentadoria: a primeira reunia os servidores que ingressaram no órgão até 2003, que teriam direito à paridade; a segunda, os auditores que entraram na RFB após essa data e aposentam de acordo com a média das contribuições corrigidas pela inflação; e a terceira aqueles servidores que tomaram posse a partir de 2012, após a criação da Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo (FUNPRESP), os quais receberiam pelo teto do INSS e mais uma complementação paga pelo fundo.

Com o bônus, acrescenta Jonas, houve uma quebra da paridade entre os servidores mais antigos. De início, a bonificação não seria paga aos inativos/pensionistas. Mas após um tempo, o governo entendeu que o resultado do trabalho do auditor somente seria visto depois de alguns anos, devido à demora do processo administrativo. Com isso, estabeleceu-se uma escala, na qual o inativo começaria recebendo 100% do bônus até atingir 30%, após dez anos.

Tal fato levou os inativos a serem totalmente contrários ao bônus, porque rompia com a paridade. Já os mais novos, como não tinham nenhuma perspectiva nesse sentido, foram a favor da proposta. Como os inativos tinham direito ao voto, houve uma divisão por faixa etária dentro da categoria. Ocorreu até mesmo uma articulação para montar um novo sindicato. “A proposta foi muito polêmica. Ela era muito benéfica aos novos e prejudicial aos antigos”, aborda Jonas. Depois de muito esforço, a proposta foi aprovada, acalmando, pelo menos em parte, as desavenças entre os lados.

Jonas fala que os inativos tinham criado uma cultura de que todos eram considerados servidores, perspectiva que ele não concordava. “Isso é evidentemente um discurso construído, não é um dado da realidade. Isso é discurso ideológico. Foi construído, corporativo. Vem desde a Constituição”. Segundo o auditor, os inativos foram beneficiados com a Constituição Federal e também foram eficientes em difundir esse discurso com os ativos. Estes últimos, visando garantir a aposentadoria integral, começaram a defender os primeiros. O auditor diz que, devido

à sua formação, conseguia ver a situação de forma mais crítica, já que os números demonstravam que a conta da Previdência não iria fechar. Nesse momento da conversação, Jonas questiona as verdades socialmente aceitas na Receita e tenta construir, por meio da sua reflexão, outra perspectiva dessa relação. Ao que parece, considerar o servidor aposentado tal como o da ativa representava aquilo que González Rey (2005a) chama de “código explícito”. No caso da Receita, esse preceito transformava ativos e aposentados em “nós”. À medida que os interesses pessoais crescem no órgão, os sujeitos começam a criticar e romper como esse entendimento.

Jonas acredita que, com a reforma da Previdência em discussão no Congresso Nacional, os ativos perderiam ainda mais direitos. Então, com isso os servidores em atividade nunca mais iriam defender os inativos. “A partir dessa divisão que houve, vamos inserindo, digamos, um cavalo de troia no sindicato e a partir desse momento, nada será como antes”. No sentido abordado por Jonas, em termos da Reforma da Previdência, como destacado por Klikauer (2013a; 2013b), o gerencialismo ultrapassa as técnicas de gestão. Esse também é influenciada por questões sociais, econômicas e políticas. Assim, questões que tratam sobre educação, saúde e previdência são comuns nos debates gerencialistas.

A metáfora do cavalo de troia, que Jonas levanta, é interessante. Percebe-se que os auditores, assim como os troianos, de início, conceberam o bônus como a esperança de uma vitória em termos de valorização salarial e, quem sabe, até de maior eficiência e produtividade do órgão. O que esses servidores, entretanto, não presumiram é que dentro do cavalo, nomeado “bônus”, uma “vislumbrante” ferramenta de gestão da iniciativa privada, estavam as fissuras que enfraqueceriam a carreira. Teria o bônus se transformado em um presente de grego? Ao eufemizar o bônus a partir do mito da Guerra de Troia, emerge na fala de Jonas um sentido associado à decepção, visto que, ao seduzir ativos e inativos, pelo menos no início da discussão, esse desmantelou os laços até então estabelecidos.

Assim como Jonas, Marcos, em seu modo de pensar, acreditava que esse novo formato de remuneração foi aprovado de forma dividida entre o grupo. O problema quando se trata de agregação era que em termos de luta sindical a união ficou quebrada. “Em termos de lutas sindicais, o importante é você ter união. Se você não tem união, fica cada um puxando pra um

lado, mesmo se a gente tivesse união, já tem muita gente trabalhando contra”. Já havia uma divisão dentro da RFB entre os auditores, analistas e técnicos. “A gente faz um movimento e eles vão meio a reboque”. Mas, com essas mudanças, a categoria ficou fragmentada em vários pedaços. Os aposentados brigaram com os iniciantes. Quem estava perto de aposentar tinha dúvidas para decidir e quem possuía cargo na administração adotou outro posicionamento. Auditores e administradores também estavam se enfrentando, visto que estes últimos, embora fossem auditores, não se sentiam, na visão de Marcos, iguais aos demais. O servidor explica que na última mobilização os auditores que tinham cargo de chefia entregaram os cargos, fato que unificou a categoria. Entretanto, passado esse primeiro momento, quando a situação foi se estabilizando, ocorreram novas divisões.

Fernanda, por ter maior contato com os outros cargos da Receita, mostrou-se preocupada com a divisão do bônus entre analistas e auditores. Tal situação gerou uma insatisfação entre os demais servidores da Receita. Segundo a analista, a direção da Receita estava pensando em incluir todos os servidores administrativos na carreira tributária, possibilitando, dessa maneira, o pagamento de bônus aos demais servidores. Entretanto, diante da conjuntura do País não havia previsão de quando isso poderia acontecer. Fernanda explica que em um estudo realizado na Receita há pouco tempo descobriu-se que o órgão abrigava vários cargos, devido às incorporações que ocorreu ao longo dos anos, cargos esses de que nem os próprios servidores tinham ciência. Tal pesquisa demonstrou, em sua opinião, a complexidade da Receita quando se trata do pagamento do bônus e da divisão de atribuições.

A partir da fala de Fernanda acima, pode-se inferir que o bônus foi visto apenas como uma ferramenta para resolver às reivindicações pelo aumento salarial. Não houve a preocupação com a particularidade da alta administração da RFB e do Governo Federal, que até então pareciam desconhecer o contexto do órgão. Desse modo, a racionalidade demandada pelos instrumentos de gestão produz na subjetividade social sentidos relacionados a revoltas e a exclusão pelo fato de a contribuição de parte dos servidores não ser considerada

Seguindo as considerações sobre a nova forma de remuneração, Fernanda argumenta que a estratégia em relação ao bônus foi um erro do secretário da Receita. A analista explicou que quando a proposta foi levada ao Congresso Nacional os analistas ficaram insatisfeitos devido à

exclusão da categoria e foram atrás dos congressistas. Depois daquele momento nada caminhou. “Agora, a gente ainda está em lentidão pra ver o que a gente consegue”. Com esse entrave, a regulamentação do bônus foi ficando cada dia mais difícil. “Na época da Dilma, se a gente tivesse feito, de repente, teria conseguido. Aí, sai Dilma, entra Temer, começa com essas operações todas e, principalmente, a mídia toda em cima do funcionalismo público [...]”.

Juliana: A proposta inicial então era tirar os analistas da carreira e retirar o bônus?

Fernanda: O bônus até estaria com os analistas, mas eles [auditores] fizeram uma coisa bem casadinha. Eles tirariam a gente da carreira ali, mas a gente teria ainda o bônus por três anos. É uma coisa bem assim camuflada.

Em contraposição, ao longo da pesquisa, Fernanda observou que, depois de muito tempo parado, devido às greves e aos conflitos, os analistas e os auditores tencionavam fazer a Receita andar para melhorar a arrecadação, apesar da insegurança em relação ao pagamento do bônus aos aposentados e à regulação deste, que até o final de 2017 não havia sido regularizado. Além disso, a própria pressão da sociedade poderia inviabilizar o pagamento do bônus. Assim, todas essas questões, em seu modo de ver, demandavam maior empenho dos servidores. Nesse momento de reflexão, Fernanda volta a sua fala para a situação econômica que o País estava vivenciando, procurando demonstrar que os servidores deveriam estar atentos às dificuldades externas. “Porque hoje a gente percebe, até pelas dificuldades do País, que as coisas que estão sendo conseguidas, elas estão boas demais, digamos assim, no contexto que a gente está vivendo no País”. Nota-se que esse confronto entre o contexto da RFB e a situação financeira do Brasil constantemente permeava as expressões dos servidores, destacando que na subjetividade social perpassava o entendimento de que a estratégia escolhida pelo Governo Federal era a alternativa possível diante do quadro de estagnação econômica.

As inquietações em relação aos conflitos ocorridos na RFB geravam um vai e vem de reflexões que em certo momento da pesquisa Fernanda diz que não era possível encontrar uma instituição com uma história tão extensa e desgastante como aquela que ocorria na Receita. Devido a isso, ela achava positivo os servidores passarem por todos os últimos acontecimentos. Tal questão fazia com que os servidores parassem de se comparar com outros órgãos públicos, visto que esse olhar interno tornava-se necessário. “Porque pode ser que não seja assim daqui pra frente. A carreira pode ficar tão desvalorizada que não vai poder pleitear mais nada”.

Preocupado com a efetividade da bonificação, Marcos explica que faltavam ser definidos os critérios para as metas e a sua divisão. Ou seja, com a publicação da lei que estipulava o pagamento do bônus, a luta dos auditores passou a ser a regulamentação. Até aquele momento estava prevalecendo um valor provisório de três mil reais para os auditores. Enquanto não houvesse a regulamentação, esse seria o valor a ser pago. Mas a expectativa inicial durante a discussão com o sindicato, e que parece ter frustrado a categoria, era que os auditores recebessem um valor variável entre cinco a seis mil reais.

Em um momento mais à frente dessa conversação com Marcos, Jonas explicou que esse valor não poderia ser maior do que três mil porque, diante do momento de estagnação econômica do país, o fundo de onde viria o bônus não comportava um pagamento acima daquele inicialmente estabelecido. Assim, em seu modo de ver, não era possível gastar energia com a regulação do bônus, visto que o recurso disponível para esse fim estava limitado.

Apesar dessa situação apontada por Jonas, como o pagamento do bônus seria decorrente das metas, analistas e auditores, na visão de Eduardo, assim como de Fernanda, agora deveriam trabalhar juntos, considerando que, se o trabalho não fosse rápido e bem feito todos sairiam perdendo. O auditor afirmou que apesar das críticas em relação às metas, ele gostava de trabalhar dessa forma. Assim, em sua opinião, desse modo poderia ajudar a corrigir certas disfunções.

Eduardo: O serviço público não poderia ter tanta gente encostada. O cara que não quer trabalhar que vá embora. Agora, é recompensar quem realmente trabalha e sustenta o serviço público. O serviço público ele é importante para a sociedade. Então, o bônus, ele traz essa coisa que eu acho boa, que é você ter metas. Então, você vai receber se atingir determinada metas. Então, isso tenderia a incentivar a produtividade.

Apenas Eduardo e Fernanda destacaram ao longo das conversações a preferência por trabalhar com metas. Um ponto a ser apontado é que ambos ocupavam cargos de chefia dentro da RFB. Como afirma Klikauer (2013a), pessoas na posição de gerência inclinam-se aos valores gerenciais como algo habitual. Mendes e Costa (2013), nesse mesmo sentido, acrescentam que aqueles que ocupam cargos de gerentes na administração pública tendem a ter maior envolvimento com as metas e os resultados.

Na percepção de Fernanda, os servidores ainda estavam “assustados” com todos os acontecimentos. Anteriormente, os trabalhadores da Receita pensavam que poderiam “cruzar o braço” em qualquer momento. Entretanto, naquele momento, ponderavam sobre a possibilidade de um salário atrasado. “Olha o mico! Olha o complicado! Então, as coisas estão fazendo a gente pensar realmente. Nada vem de milagre. Tudo é a custo de construção de trabalho mesmo. Então, eu acho que está sendo um processo de muito crescimento. Eu acho que a gente vai sair daqui muito mais forte”.

O problema que a analista enxergava em torno da conversa acima era que, apesar de a máquina retornar, alguns servidores que exerciam atividades similares às daquelas de seus colegas não tinham direito ao bônus por estarem fora da carreira tributária. Conseqüentemente, não queriam participar de várias atividades na Receita. Em sua opinião, esses servidores também deveriam ter direito ao bônus, por contribuírem com o crédito tributário.

Em relação aos ATAs que não possuíam direito ao bônus, Fernanda acredita que a divisão deste diminuiria o quantitativo que cada um teria a receber, mas era necessário considerar que esses servidores também participavam do processo de trabalho. Por isso, seria justo ratear o valor total. Em sua percepção, observado o percentual pelo grau de complexidade, todos deveriam ter direito de recebê-lo, o que, no modo de ver da analista, seria até coerente com as definições que estavam sendo realizadas no órgão. Ou seja, ratear o bônus, no modo de ver da analista, seria até motivador. A partir da reflexão da analista, pode-se inferir que a diferenciação em torno dos cargos que estão fora da carreira tributária faz com que esses tenham os maiores prejuízos em torno da remuneração no órgão.

Fernanda: A guerra hoje em dia na Receita é a seguinte: os analistas querendo ocupar espaços, ter atribuições, ser mais bem utilizados [...] E que a gente possa deixar algumas atribuições para que eles [ATAs] também sejam valorizados, inclusive o bônus. O sindicato [dos analistas] defende que eles tenham participação no bônus também.

Nota-se na fala de Fernanda que a competitividade por atribuições estava atrelada à ideia do bônus. Ou seja, ter as atribuições bem definidas significava demonstrar o valor de cada cargo na busca da construção de argumentos para requerer o bônus. Tais disputas que esbarravam no confronto das atividades desempenhadas.

Paula pormenoriza a questão levantada por Fernanda acima. A analista frisa que a divisão entre os servidores era complexa por conta do grande número de categorias existentes na RFB. Observando apenas a carreira específica do órgão, que é a carreira tributária, auditores e analistas recebiam por subsídio, que era uma forma salarial atribuída ao núcleo de carreiras típicas de Estado. Com o bônus imposto pelo governo, a remuneração dos servidores deixou de ser pelo subsídio. Os servidores passaram a receber o vencimento básico mais o bônus. Essa nova forma de pagamento rachou a carreira porque muitos enxergavam o subsídio como uma segurança. Além disso, os servidores já tinham experimentado a bonificação em épocas anteriores, sendo que essa tomou uma proporção imensa em comparação com o salário.

Além do bônus, Jonas fala que a RFB estava passando por uma crise, que vinha se agravando há algum tempo devido à disputa sindical por atribuições, apresentando outra perspectiva do conflito que emergiu no órgão. Segundo o servidor, os auditores lutavam pelo *status* de autoridade fiscal, o que poderia equipará-los aos procuradores da Fazenda Nacional e aos promotores do Ministério Público. Assim, as atribuições seriam dos auditores, e não do órgão ou do chefe. Com isso, os analistas passariam a ser “auxiliares”, palavra que, segundo Jonas, os analistas detestavam, e o cargo de chefia tornaria mais difícil para esses. Esse debate agravava ainda mais a situação na RFB.

Jonas: Em função desses conflitos sindicais e corporativos, essa situação passa a ser cada vez mais estigmatizada, a tal ponto que, diríamos, a honra dos nossos colegas analistas, assim, passou a ser afetada, porque no discurso tanto de auditores quanto de analistas, muitas vezes, há uma retórica mais exacerbada, e isso fere os brilhos de um grupo e de outro. E a coisa em alguns setores, em algumas relações pessoais, digamos, passa ser uma coisa de inimizade, e isso acaba contagiado toda hierarquia da estrutura.

Jonas afirma que em seu setor esse problema não ocorria porque apenas trabalhavam auditores. Entretanto, nos locais onde analistas estavam sob a chefia dos auditores esse conflito acontecia. Já nos locais onde auditores chefiavam analistas a situação era ainda mais grave. “É um negócio que contamina, especialmente nesse momento que está em tramitação um projeto de lei que aumenta as atribuições dos auditores. O problema é explosivo”. Em termos da subordinação entre auditores, Jonas enxerga a situação de modo mais confortável. “Eu, como auditor, componho, digamos, a elite do órgão. Quase não há hierarquia. Nossos chefes são, antes de tudo, colegas que, ou por vocação ou porque as circunstâncias os obrigam, passam a exercer

um cargo de chefia, mas sendo primeiro e antes de tudo um auditor fiscal”. Juntando isso, com a questão técnica, o auditor disse haver uma “razoável” meritocracia na RFB. Jonas, apesar de tecer crítica ao perfil das chefias, em seus processos de subjetivação, parecia acreditar que ter chefes auditores facilitaria o convívio.

O projeto de lei citado por Jonas no momento da conversação foi estabelecido pela Medida Provisória 765, de 29 de dezembro de 2016, e posteriormente transformado na Lei 13.464, de 2017. A MT, além de alterar a remuneração dos servidores da RFB, estabelecendo o bônus produtividade, definiu o auditor como autoridade tributária, conforme descrito no art. 5º, *parágrafo único*: “Os ocupantes do cargo de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil, no exercício das atribuições previstas no inciso I do art. 6º da Lei nº 10.593, de 6 de dezembro de 2002, são autoridades tributárias e aduaneiras da União” (BRASIL, 2017). Como no início da pesquisa nenhuma das legislações tinha sido publicada, a discussão sobre o termo *autoridade* e o pagamento do bônus constantemente permeava as discussões dos analistas e auditores.

Na opinião de Jonas, o discurso “feroz” que os auditores deveriam ser iguais aos procuradores e promotores do Ministério Público era mais uma forma de “humilhar” os analistas, para poder dizer que apenas o auditor poderia realizar determinadas ações. “Tem mais essa função psicológica mesquinha de você se considerar uma autoridade fiscal, de que vai melhorar a qualidade do trabalho”. Assim, Jonas achava desnecessário uma legislação afirmando que o auditor era uma autoridade. Em seu modo de ver, buscava-se mais valorizar os auditores em relação aos analistas do que realmente agir de acordo com o proveito público. Nesse momento de reflexão, o auditor, assim como abordado por Camila, a sociedade não era considerada nos debates sobre a necessidade de uso do termo *autoridade*.

Fernanda fala que a proposta inicial dos auditores era retirar o bônus dos analistas pelo fato de eles não se enquadrarem como autoridade tributária. À vista desse entendimento, a analista mostra sua indignação com essa denominação estabelecida para os auditores: “Ser autoridade pra mim é o discurso mais brega que existe. É coisa de latifundiário pra mim!”. Para Fernanda, a autoridade advém do trabalho que cada um exerce dentro do limite da lei. Por isso, ela se incomodava tanto com esse tipo de nomeação: “Essa coisa de autoridade, eu fico doente,

doente!”. Além disso, a servidora disse que os analistas estavam com medo do termo *autoridade*, porque este poderia ser utilizado de outra forma pelos auditores.

Para Fernanda, existia uma crise de identidade e os auditores estariam com complexo de “patinho feio”. Não havia a necessidade de mostrar um crachá para provar que era auditor da Receita. Tal atitude não se tornava simpático à sociedade. Ela acreditava que o sindicato tinha certa culpa, visto que o tempo todo falava para os auditores tomarem cuidado para não perderem espaço dentro do órgão. Com a aprovação do termo *autoridade* em Lei, em um momento de reflexão, Fernanda aponta que tal discussão foi importante para o amadurecimento dos envolvidos, posto que o desgaste causado ressaltou um outro lado da Receita que até então não tinha sido questionado.

Fernanda: Eu acho que o tempo realmente foi necessário para que a vaidade, essas questões todas, caísse pela própria pressão da sociedade, do Congresso, mostrando quem somos nós. Eles não estão nem aí. Então, eu acho que é uma experiência válida, sim. E a gente está percebendo, eu acho que até isso é legal, está percebendo que essa picuinha toda de autoridade, essa coisa toda, está correndo o risco da gente não ganhar nada. Eu acho que isso é muito bacana, porque a gente percebe que a gente não é grande coisa assim na sociedade. Nós somos necessários porque a gente serve o público. Mais e nem menos do que isso. Então, eu acho que Deus permite que essas coisas acontecem pra gente aprender. E eu acho que foi na medida certa. O remédio está amargo? Está! Muito amargo! Mas é necessário que a gente construa uma coisa mais profissional no futuro. Eu acredito muito nisso, sabe. Graças a Deus! Que poderia ser pior o processo...

Fernanda explicou que os analistas também deixaram passar o termo *autoridade* porque do modo como a situação caminhava tudo poderia ser perdido, inclusive o bônus. E a questão financeira pesou para os analistas, devido à falta de reajuste salarial. As consequências disso eles iriam visualizar com o tempo. Somente no futuro seria possível ver se o entendimento de autoridade ficaria restrito à lei, visto que a insegurança em termos de evasão de competência era enorme. Assim, o sentido construído por Fernanda estava relacionado ao medo e aos atrasos que o termo *autoridade* trazia para a carreira dos analistas.

Fernanda: Isso pode ser usado, de alguma forma, até em termos de atribuição. Tem um certo receio, porque a gente acha que competência é pelo o que a pessoa faz. Aí, ela é autoridade naquilo, e autoridade para fazer, vamos dizer, os lançamentos, essas atividades privativas. Já estava no empenho. Isso a gente achava um jogo muito grande na vaidade, mas que poderia ser usado. Então, a gente teve uma série de receios, mas foi uma burrice muito grande. Por causa de um adjetivo desse, assim, a gente ficou um tempão batalhando em cima disso. Então, pra mim, pelo menos, eu

nunca gostei muito desse tema. Então, é uma bengala pra quem é muito inseguro, eu acho. Mas eu não vi problema. Pra mim não mudou em nada.

Nota-se na fala de Fernanda e nas dos outros participantes que a insegurança estava presente na subjetividade social dos dois cargos que integravam a carreira tributária: os analistas, com a preocupação de o termo *autoridade* ser utilizado de uma forma depreciativa, prejudicando-os; Os auditores tentando manter esse termo em lei para não perder ou compartilhar as principais atividades do cargo. À vista disso, como analista, Camila também tinha receio da aprovação formal do título de autoridade. Para ela, esse termo poderia ser utilizado como assédio moral dentro da RFB.

Camila: Tem por aí essas cidades que fazem uso disso por causa do assédio moral, por conta de uma certa autoridade, que eu nem sei como funciona, porque é uma autoridade pra que? Já não era autoridade?

Juliana: Isso que é a questão. O que que muda em si?

Camila: Na verdade, o que que muda em si, muda é a moeda que corre por aí. É o *status*. É esse poder que o título de autoridade, se for ver, é meio patético, mas funciona, porque as pessoas levam a sério esse tipo de autoridade, por começar por eles. Eles acham que realmente são... porque a autoridade, pra mim, é uma qualidade daquele que faz bem feito aquilo. Você é autoridade se você respeitar... Então, vem da prática, não do título. “O rei da autoridade”. Então, é mais de “egos”. Então, é uma moeda de troca mesmo. O pessoal que tem poder em Brasília, como funciona? Eles já não estarem mais submetidos a outros órgãos, ter o poder, ter o poder de manipular, que pode ser pro bem ou para o mal, fazer bom uso, porque também a fiscalização de empresas é uma guerra de titãs. Mas, ao mesmo tempo, você também pode fazer o mal, e tem gente que usa pra isso.

Na visão de Camila, o uso do termo *autoridade* poderia ser usado de um modo depreciativo, por meio das formas de poder. Haveria, entretanto, em seu modo de pensar, assim como enfatizado por Fernanda, pouca preocupação dos servidores com o retorno que os servidores para com a sociedade. Além disso, o conflito entre auditores e analistas estava enfraquecendo as duas carreiras. “É uma coisa interessante para a administração? Totalmente interessante, porque, aí, menos força. É aquela história se tem uma categoria forte unida, não importa o seu vencimento pra quem você vai conseguir, porque você negocia conforme é o seu poder”. Nesse momento da conversação, percebe-se que a expressão de Camila está muito próxima ao destacado por Marcos em termos de que o maior beneficiário da divisão das carreiras é a alta administração da RFB, visto que com o enfraquecimento da carreira tributária as demandas dos servidores a serem atendidas era menor.

Durante a conversação com Eduardo, o auditor explicou a autoridade questionada por Fernanda, Camila e Jonas. Para ele, em 2016 o Congresso Nacional propôs um projeto de lei no qual o auditor fiscal seria nomeado como “a autoridade” da RFB. Essa designação não agradou os analistas da RFB, levando-os a procurar o relator do projeto para discutir tal assunto. A partir do momento em que os analistas levantaram o questionamento sobre o termo *autoridade*, o Governo Federal ganhou prazo para a aprovação do projeto que também estava relacionado à revisão salarial da categoria, deixando correr durante esse período a desavença entre os analistas e os auditores. Com a demora para aprovação, o Governo Federal economizou cinco meses de reajuste, sendo que apenas no último dia de 2016 foi sancionada pelo presidente Michel Temer uma medida provisória (MT) com a sanção do bônus. Segundo Eduardo, essa MT foi uma luta de um ano e meio, trazendo ainda consequências sérias dentro do órgão. Assim, Eduardo acreditava que parte da responsabilidade dos conflitos entre os analistas e os auditores era do governo. "Desde que eu entrei [na RFB] que a gente ouve alguma coisa [em relação aos conflitos], mas eu nunca senti ele tão acirrado...".

Eduardo acrescenta que “autoridade” representava a capacidade de poder julgar um processo, conforme estabelecido no Código Tributário Nacional (CTN). Essa não seria a autoridade “mesquinha” de sentir-se acima dos demais. Ser autoridade, na visão de Eduardo, não significava o direito de pedir um café para os analistas. Ou seja, além de julgar, representaria a capacidade de lançar e decidir, atribuições que sempre pertenceram aos auditores. “Eu acho realmente que a função de Estado da Receita é feita pelos auditores. Não tenho a menor dúvida disso. Está no CTN”.¹³ Todavia, alguns auditores falavam que “autoridade” significava o direito de não precisar dar satisfação. Eduardo disse que esse não era o caminho. O auditor precisava prestar contas do trabalho desenvolvido para a chefia e para a sociedade. Destaca-se aqui que a preocupação com o retorno do serviço prestado para a população sempre atravessava a subjetividade social dos servidores, embora nas expressões do sujeito essa aproximação com a população era uma das maiores dificuldades do órgão.

¹³ O Código Tributário Nacional é regulamentado pela Lei 5.172, de 25 de outubro de 1966.

Durante os momentos em que o termo *autoridade* apareceu nas expressões dos participantes, Paula foi a única que teceu considerações para fora do espaço social da RFB. Segundo a analista, não existia uma lei falando quais eram as carreiras típicas de Estado. Apenas havia um consenso social das carreiras que as integravam. Ela ouviu falar que houve desavenças quando o PDRAE foi discutido. Todos queriam estar nas carreiras típicas do Estado com medo da terceirização. E esta estava chegando para as carreiras que ficaram fora desse núcleo. Até mesmo, discutiu-se várias vezes se os analistas entrariam ou não como carreira típica. Por isso, a questão da autoridade, da valorização do trabalho pelos auditores, tornou-se tão falada. Os servidores tinham medo de perder seu espaço. Para a analista, a proposta de autoridade tinha um problema: se é autoridade, ninguém manda. Ou seja, os auditores não precisariam responder a seus superiores hierarquicamente. Diante desse temor, o vocábulo aprovado no Lei 13.464/2017 não foi a mesmo do início. Alguns pontos foram cortados na nova legislação, para manter certo acatamento por parte dos auditores. Nesse momento de reflexão, Paula, ao produzir significações em torno da subjetividade social que permeia a RFB, elaborou sentidos relacionados à sobrevivência para se manter em um espaço social que, permeado pelas noções do gerencialismo, se torna competitivo.

Nessa mesma linha de reflexão, Jonas, em outra conversa, lembrou o que aconteceu em torno da discussão das carreiras típicas de Estado. Logo no início do Governo FHC, houve uma proposta de Emenda à Constituição estabelecendo quem seria considerado ou não desse núcleo. As carreiras jurídicas e a Polícia Federal foram incluídas, sendo que a RFB foi deixada de fora. Com isso, segundo o auditor, houve um “colapso”, uma “crise psicótica” na carreira. Apesar de posteriormente a RFB ter entrado, algumas instituições galgaram conquistas maiores. A Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, por exemplo, conseguiu estabelecer um bônus de um fundo maior do que o dos auditores e também teve aprovada a quebra da dedicação exclusiva.

Considerando o entendimento da subjetividade social de que os auditores acumulavam prejuízos em relação à carreira, Marcos afirma acreditar, como muitos colegas, que a luta principal dos auditores deveria ser pelas “atribuições” e “importância do cargo”. Nesse sentido, o auditor enfatiza: “Porque, se a gente não tiver um cargo forte, não adianta”. Para o auditor, um cargo fraco seria uma categoria desprestigiada, com um salário desvalorizado. Para evitar essa situação, seria necessário ter prerrogativas no cargo, para poder realizar uma atuação

efetiva. Foi diante dessa perspectiva de fortalecimento da carreira que a reverberação sobre esse assunto levou a uma discussão prolongada entre os auditores em relação ao termo *autoridade*. Nesse momento de reflexão, Marcos constrói sentidos relacionados à necessidade de proteger a atuação do auditor em relação às influências políticas:

Marcos: A lei principal é o Código Tributário. O Código Tributário nacional fala lá: “autoridade administrativa é o que faz o lançamento”. Quem é a autoridade administrativa? Então, ficava aquela coisa assim: “Ah! Autoridade administrativa...” A administração fazia uma confusão. Fazia uma confusão por causa do interesse deles de poder. Então, “Ah, a autoridade administrativa é quem? É o administrador? É o delegado? É o superintendente?” Então, eles faziam uma manobra via regimento, usurpando, tirando a competência, a autoridade, do cargo do auditor.

Considerando essa afronta, em um primeiro momento, Marcos não relaciona a necessidade de aprovação do termo autoridade ao conflito com os analistas. “Então, isso foi uma coisa muito forte agora o pessoal querer voltar, recuperar, e colocar isso expressamente na legislação”. O auditor explica que o problema era que em alguns lugares estava expresso que o auditor era autoridade. Já em outros, não. Com isso, a administração estava utilizando alguns mecanismos para tirar atribuição e, por vezes, “jogava” com isso. Marcos cita um fato que ocorreu durante a gestão do Everardo Maciel enquanto este exercia a função de secretário da RFB no Governo FHC.

Marcos: Na época do Everardo, ele tentou jogar, por exemplo, tentou alterar o CTN. Você vê como... O cara era malandro. Assim, ele era maldoso. Ele tentou alterar o CTN, que não seria mais pra... Aonde tinha lá, vamos dizer, “A competência do lançamento seria da administração, e não da autoridade administrativa”, e então aquilo ficaria, vamos supor, “A autoridade é da Receita Federal e dos seus servidores”. Mas aí, quem tem que estabelecer quem vai fazer a coisa ou quem vai ter a autoridade mesmo vai ser quem? Quem está na hierarquia, e não o que está no cargo. Ninguém discute, por exemplo... Você vê, por exemplo, por aí, uma das coisas que a gente fazia muito era comparar com a questão... O juiz, por exemplo, ninguém discute... Quem faz, quem tem a autoridade do cargo no Judiciário é o juiz. Você tem dentro do judiciário também as questões administrativas. Você tem o presidente do tribunal, mas o presidente do tribunal ele cuida de questões administrativas mesmo... remoção daqui pra lá... E os juízes eles têm prerrogativas no cargo. Ele não pode ser mandado daqui pra lá. Ele não pode ser... Tem uma série de prerrogativas. Por outro lado, ele também não pode exercer nenhuma atividade fora.

Nesse momento de reflexão Marcos, elabora sentidos relacionados à falta de segurança ao tratar de processos que envolvia grandes contribuintes. “E nós sentimos muita falta, disso porque se o auditor não tem, como é que ele vai fiscalizar determinado contribuinte e vai ter liberdade de atuação se a administração, por exemplo, pode a qualquer momento tirar ele dali?”. Marcos

afirma que a administração poderia dizer ao auditor que o seu tempo em determinado local tinha acabado. Então, algumas regras estabelecidas limitavam a atuação do auditor. Nesse sentido, ele explica que no serviço público, quanto os cargos DAS (direção, assessoramento e supervisão), o cargo de chefia e o cargo de confiança seriam para administrar. “Não é pra ele decidir, puxar as questões de decisão pra ele. E isso acontecia e muito na Receita. Houve uma certa flexibilização agora, mas nós não conseguimos restaurar a autoridade plena do cargo”.

Em segundo plano, Marcos preocupava-se com os analistas. “Ainda tem a questão dos analistas. Fica essa coisa, porque os analistas usam também muito de falar que eles são da mesma carreira nossa, e aí vão lá para o Congresso e falam: “Não, nós também somos... E tal...”. De acordo com Marcos, os analistas argumentavam que eles faziam parte da carreira de auditoria e exerciam várias atividades, inclusive a arrecadação. Consequentemente, usavam isso para dizer o quanto queriam ganhar. “Querem até ganhar mais do que nós. Querem fundir a carreira deles com a nossa, e vai por aí a fora. Cria um balaio de gato ali, e tudo com a conivência de alguns administradores. No caso do Everardo, ele até fomentou isso”.

Ainda em relação ao bônus, levando à conversação para além dos interesses particulares, Marcos compara a estrutura remuneratória embasada nas metas com a do vendedor que ganhava por produtividade. Desse modo, quando mais o auditor aumentasse o fundo, maior seria o valor recebido no bônus. Esse fundo, explica o auditor, seria criado a partir das multas e arrecadações de leilões. Só que, em seu modo de pensar, esse tipo de pagamento era “perverso”, porque poderia se transformar em uma indústria de multa, fato que aconteceu, por exemplo, com os fiscais de trânsito. Quanto mais esses multavam os carros, mais eles ganhavam. Então, começaram a multar o certo e o errado. Em sua opinião, o salário digno dependeria mais de um trabalho bem feito do que de parâmetros passíveis de manipulação e que não eram uma política “republicana”. “Eu acho que isso aí é você desvirtuar o trabalho do fiscal. E isso por vias legais. O fiscal tem que receber X pra fiscalizar e fazer um bom trabalho. Ele não tem que receber X mais Y dependendo do que ele fiscalizar”. O auditor explica que se essa lógica fosse levada a sério os servidores somente iriam fiscalizar empresas grandes, para poderem engordar o fundo. Marcos, nesse momento, levanta uma questão importante: o que o servidor busca explicitar é que o bônus não se aplicava à administração pública, porque esta não visava o lucro. A função

do Estado deveria ser outra. Por conseguinte, não era possível estabelecer aos servidores regras baseadas na produtividade.

Ao questionar a política republicana, Marcos chama a atenção para o fato de o aumento real dos servidores estar mais relacionado à busca incessante por aplicações de multas do que pelo interesse de uma tributação justa para a população. Assim, o esforço político em torno do “bem público” e do “bem comum” estaria ficando em segundo plano. As necessidades do povo, e a dos servidores, nesse caso, não estariam sendo atendidas. Diante das incongruências apontadas, o auditor disse ter se posicionado contra a bonificação. “Eu combati demais, porque eu achava que não iria dar em nada, iria ser uma coisa completamente... Até ruim pra nossa carreira, pra nossa categoria”.

Além da lógica da produtividade, outras preocupações perpassavam a preocupação do auditor em relação ao recebimento dessa bonificação. Marcos afirmou que apenas a contribuição previdenciária não seria recolhida do bônus. Mas, em sua opinião, seria melhor contribuir, posto que, em termos judiciais, haveria a possibilidade de no futuro a Justiça considerar como uma gratificação, visto que o valor pago também era uma verba fixa. Para o auditor, o Governo Federal criou, desse modo, uma forma de não transformar o bônus em uma gratificação. Diante desse quadro, Marcos evidencia sentidos relacionados à desigualdade na implementação da política de bônus.

Marcos: Agora eles já criaram... a administração criou uma forma, de jeito que... Isso é uma gratificação, só que ela não é pra todos da mesma forma. Ela depende da pessoa estar trabalhando, estar na ativa. Quem entra. E vale para auditor e vale para analista, porque eles também estão recebendo esse bônus. Mas um auditor que entrar lá novato, ele não vai receber o bônus. Ele só vai passar a receber 100% do bônus depois de três anos. Então, é aquela coisa, e uma gratificação pra grande maioria, só que ela não tem o caráter de ser igual pra todo mundo.

No passado, aborda Marcos, alguns aposentados estavam recebendo 30% ou 50% de determinada gratificação. Os inativos, insatisfeitos com tal situação, entraram com um processo na Justiça alegando quebra da paridade, e por isso essa entendeu que eles deveriam receber o mesmo valor que os ativos. Apesar de o parecer final ser demorado, aqueles que reivindicavam conseguiram ter o valor revertido. Entretanto, em seu modo de ver, como o valor do bônus a

ser pago não seria igual ao pessoal da ativa, iria ser difícil conseguir uma causa favorável na Justiça futuramente.

Camila disse não ter defendido a troca do vencimento pelo bônus, porque desvinculava o salário entre ativos e aposentados. Para ela, a velhice era a idade mais frágil, o momento em que a pessoa mais precisava do vencimento, dado que os planos de saúde são caros para os idosos. “Na época que você vai gastar mais, a saúde está como está. Tudo é mais caro para o idoso. Tudo é mais custoso e mais difícil”. Outra preocupação da servidora era que daqui a alguns anos a bonificação poderia representar a maior parte da remuneração. Em seu modo de pensar, o bônus era a forma encontrada pelo Governo Federal para excluir a paridade salarial, mesmo que os servidores tivessem contribuído ao longo da carreira como se fossem aposentar de forma integral.

Juliana: E os analistas chegaram a pensar em outra forma de remuneração e valorização da carreira que não fosse o bônus?

Camila: Na verdade, esse bônus foi enfiado goela abaixo. Caiu de paraquedas. E, até porque, no meu pensar e de muitos colegas, da forma anterior era mais interessante.

Esse trecho de informação demonstra uma crítica apontada por Paula (2005) quando afirma que, apesar de o gerencialismo em seu discurso defender a maior participação dos servidores, não se notavam mudanças em termos da divisão do poder no que diz respeito às decisões que afetam a administração pública. Nesse sentido, Camila enxerga que ela e outros colegas foram excluídos do debate que envolvia a política de remuneração dos analistas. A reflexão de Camila expressa que como o diálogo não ocorria na Receita, existia uma obstrução do espaço da palavra, como aborda Karam (2003). A falta do espaço da palavra na Receita impedia a participação dos servidores nas políticas de gestão na RFB, fazendo com que os conflitos entre os grupos fossem incentivados em detrimento de formas coletivas de trabalho. Assim, se para o Governo Federal o bônus foi uma saída para o reajuste salarial, para muitos servidores esse configurava-se em conflitos e temores.

Camila entendia que estava correto não pagar o bônus aos aposentados. “Porque como gente que não está trabalhando ganha bônus? Quer dizer, é verdade”. Mas, de outro lado, uma pessoa que contribuiu a vida inteira para receber um salário integral quando aposentando teria esse

direito retirado. Nesse momento da conversação, Camila faz um contraponto entre o objetivo do bônus enquanto instrumento gerencialista para aumentar a produtividade dos ativos, e o direito adquirido pelos servidores em relação à integralidade. “Se o aposentado poder ganhar bônus não faz sentido, é a mesma lógica. Então, não pode ter bônus”. Nota-se que, assim como Marcos, Camila, no processo de subjetivação, sente-se confusa em relação ao objetivo do bônus e à maneira como este foi incorporado na RFB.

Outro problema, na opinião de Camila, era que o servidor, muitas vezes, preocupava-se apenas com o quanto iria ganhar. Em seu modo de pensar, uma remuneração justa às atribuições era importante, e entretanto essa premissa tornava-se ilegítima quando se restringia a esse sentido. Esperava-se dos servidores um “espírito público”. Aquele que tinha como valor principal o dinheiro deveria trabalhar na iniciativa privada, e não na administração pública. A partir desse entendimento, Camila elaborou o perfil daquelas pessoas adequadas ao trabalho na RFB. Para tanto, a servidora retomou o motivo que a fez optar pelo funcionalismo público. “Eu queria ser servidora pública no melhor sentido. Eu queria servir ao público. Eu queria que meu trabalho, minha atividade, tudo fosse pra abranger as pessoas que precisam dos servidos públicos”. Nesse sentido, transparece na fala da analista que a preocupação com a sociedade deveria ser um atributo para aqueles que ocupam um cargo na administração pública. Nesse momento, ela pareceu incomodar-se com o fato de que aquilo que a motivou a ser uma servidora pública estar em confronto com as políticas para a administração pública. Ou seja, para a analista, o entendimento de público e privado estava estabelecido em seu modo de pensar, entendimento que não ocorria para o Governo brasileiro.

Para Fernanda, em contraposição ao modo de pensar de Camila, o bônus deveria ser uma forma de valorizar os melhores servidores como nas empresa particulares. “Se eu fosse para a iniciativa privada eu não iria sentir diferença nenhuma, porque eu trabalho muito. Mas, assim, eu ganho a mesma coisa que outras pessoas que rendem muito menos”. Fernanda, entretanto, se considerava uma pessoa “fora da curva” por defender o bônus. Para a analista, considerando a conjuntura do País, o salário que recebia era muito bom. Para pedir algum aumento, os servidores da RFB deveriam trabalhar em torno da produtividade, mas a crítica que ela fazia estava relacionada à distribuição desse bônus. Não deveria ser o mesmo valor para todos os servidores. O ideal seria ter uma avaliação individual. Desse modo, produtividade para ela seria

uma forma de valorização que deveria ser medida institucional e individualmente. “Eu acho que a gente ainda não aprendeu a valorizar as pessoas que fazem em detrimento daquelas que ainda precisam ser trabalhadas”. Destaca-se aqui que Fernanda, em seu processo de subjetivação, estabelece o bônus como uma política de valorização dos servidores.

A lei do bônus estipulou que o valor a ser recebido seria definido pelo índice de eficiência da instituição, a partir da mensuração dos indicadores de desempenho e das metas estabelecidas pela RFB. Em relação às metas, mesmo após a aprovação do bônus, Fernanda dizia não ter visto diferença em relação ao quantitativo de atividades a serem cumpridas. Os servidores continuavam fazendo os mesmos afazeres. Desse modo, como as metas eram exequíveis, não havia exasperação em cumpri-las, pelo menos no seu setor. “Eu não sei te falar na área de arrecadação. Ali, eles têm uma percepção diferente, porque ali têm os grandes contribuintes. Deve ter uma pressão maior. Mas a gente está cumprindo o que fazia, sem desespero”.

Eduardo explica que a vantagem do bônus estava em permitir diferenciar o salário do auditor do de outras carreiras do Estado. No passado, o auditor fiscal possuía um dos melhores salários do Poder Executivo. Posteriormente, a política do governo foi equiparar as carreiras, desconsiderando a complexidade do cargo e o retorno que cada carreira produzia para a sociedade. Já nos estados os auditores fiscais eram os que recebiam o maior salário. Por isso, ele enxergava no pagamento do bônus um modo de diferenciar o trabalho do auditor daquele das demais carreiras. Mesmo assim, enfatiza Eduardo, estava longe de ser uma remuneração como o do juiz, considerando que esse, de modo geral, possuía várias verbas de caráter indenizatório. Nota-se nas expressões de Eduardo que o bônus vai se configurando como um instrumento de justiça.

Eduardo: Então, assim, eu acho que o bônus diminui um pouquinho essa desigualdade em relação aos outros fiscos. E, mais, eu vou falar com você: sinceramente, eu até falei com o pessoal, o nosso salário está um pouco defasado mesmo, mas é um salário bom. É um salário bom se você for pensar no Brasil. O duro é você ver que ao lado está todo mundo ganhando mais. Um fiscal do estado de Minas ganha muito mais. Tem um trabalho muito menos complexo em termos de tributos que ele vai administrar [...], uma arrecadação extremamente menor, um negócio de muito menos complexidade. Então, eu acho que isso tinha que ser recompensado. Isso tinha que ser recompensado. Talvez, se todo mundo não tivesse [nos] ultrapassado a gente não estaria tão insatisfeito. Agora, uma defasagem, sim existe. Então, o bônus dá uma diminuída nisso aí.

Eduardo, como Fernanda, defende um bônus individual e focado na iniciativa e na criatividade. De todo modo, para o auditor, era melhor ter o bônus na forma que estava do que não recebê-lo, visto que, caso não fosse aprovado, o reajuste dos auditores seria igual ao restante do funcionalismo. Assim, o aumento salarial dos auditores foi superior ao das demais categorias. A única consideração levantada por Eduardo era que o bônus deveria se restringir aos ativos. Desse modo, assim como Camila, Eduardo faz seus questionamentos em relação ao pagamento do bônus aos aposentados.

Eduardo: Eu entrei na Receita para ter a paridade, mas ela foi embora. Em todos os fiscos estaduais que a gente inveja o salário não tem a paridade. Então, por que a gente vai querer ter? A gente já está para trás e ainda quer agora dar um pulo e ultrapassar? Essa é a hora de olhar um pouquinho o nosso umbigo. Então, assim, a gente está pleiteando ter uma forma de remuneração igual ao estado. O que a gente fez? Porque no estado aposentado não ganha. Então, por que o nosso tem que ter para aposentado? Isso é briga corporativa, porque nosso sindicato tem muito aposentado.

Destaca-se que a aposentadoria abre várias reflexões entre os servidores, transformando-se em uma configuração subjetiva que perpassa a configuração “bônus produtividade”. Nesse sentido, Eduardo explica que, apesar de ter ingressado no órgão pensando na aposentadoria integral, hoje ele não era favorável. Para o auditor, o vencimento dos ativos e aposentados deveria estar desvinculado. Entretanto, a aposentadoria precisava ter reajustes. A única questão que o fazia ser partidário da integralidade era que, ao analisar os fatos passados, percebia-se que quem aposentou com dez salários mínimos não tinha reajuste em seu vencimento e, depois de alguns anos, seu poder aquisitivo caía para um salário mínimo. Contudo, durante a atividade o servidor contribuiu sobre o salário integral para ter um vencimento maior. Nesse momento, Eduardo levanta sentidos associados à incongruência da proposta do bônus.

Eduardo: Então, o bônus, a gente não vai ter contribuição social. Então, não tem que ir mesmo para a aposentadoria. Está errado ir para a aposentadoria. Essas coisas vão tornando um discurso incoerente e ficando mais difícil se defender, porque vai passando umas coisas que não estão corretas. Então, a gente tem que lutar para nossa valorização, fruto do nosso trabalho, para quem está na ativa. E, aí, quem já aposentou há mais tempo, paciência...

As inquietações de Eduardo em relação ao bônus não se restringem ao debate dentro da Receita. No modo de pensar do auditor, os meios de comunicação tinham uma grande responsabilidade nas críticas “injustas” que a RFB estava sofrendo. A Rede Globo, em especial, estava rejeitando o bônus que seria pago aos servidores da RFB, desconsiderando essa importância do órgão para

o País. “A Rede Globo tem os seus interesses. A Rede Globo fica tentando levar para sociedade uma notícia com o viés totalmente parcial. Ela não escuta os lados. Ela não falou que é o fisco que recebe menos e arrecada mais. Ela não fala nada disso.”

Apesar de não lembrar de ter assistido, quando questionado, pouco antes daquele encontro, o Jornal Nacional apresentou uma reportagem criticando o fato de o bônus produtividade ser pago a 27 mil servidores aposentados e pensionistas, além dos 18 mil ativos, fazendo com que o Governo Federal despendesse 8 bilhões com os servidores da RFB até 2019.¹⁴ Reportagens como essas faziam Eduardo questionar a imprensa, visto que a atuação para a arrecadação de tributos no Brasil nunca era levantada, sendo visualizados apenas os custos com os valores pagos aos auditores.

Por outro lado, comparou Eduardo: no Poder Judiciário, podia-se fazer o pagamento de auxílio moradia até mesmo para o juiz que possuía residência própria. Também eram incorporados ao vencimento do magistrado vários outros auxílios e verbas indenizatórias isentos de Imposto de Renda e de Contribuição Social. “Eu acho imoral esse tipo de verba. Se entendem que o salário do juiz é baixo, é questão de ser transparente. Se o salário do juiz, que me parece é 28 mil, se esse salário é baixo, deveriam então ganhar 40”. Eduardo entende que o teto do funcionalismo público deveria ser revisado, para o magistrado passar a recolher o Imposto de Renda proporcional à totalidade recebida. Eduardo, nesse momento de reflexão, gera sentidos relacionados à igualdade de direitos, que, em seu modo de ver, parece ter sido esquecido no que se trata das remunerações da administração pública.

A questão salarial também era central no discurso de Paula. Para a analista, a política de bônus que estava sendo implementada poderia representar um *déjà vu*. Ela explica que na década de 1990, nos governos Itamar e FHC, quase toda a remuneração dos servidores da RFB era decorrente da bonificação chamada RAV – Retribuição Adicional Variável. O valor real naquela época, do salário chegou a estar abaixo de um salário mínimo, sendo necessário a complementação salarial. Paula visualiza que esse acontecimento poderia ocorrer novamente. Diante dessa possibilidade, ela não se enxergava totalmente favorável à gratificação. Destaca-

¹⁴ Notícia obtida pela reportagem exibida no Jornal Nacional da Rede Globo, no dia 09 jan. 2017. “Bônus de produtividade vai beneficiar 30 mil servidores aposentados” (G1, 2017).

se aqui que as experiências vivenciadas pelos servidores da RFB levantaram questionamentos em termos dos reais objetivos do bônus.

Paula: Poderia até ser uma boa coisa, mas na forma que está sendo colocada não acredito nesse discurso da indústria de multa. Não acho que seja nada disso. Eu acho que a gente não teria nem condições de criar uma indústria da multa hoje pela forma como é a tributação. Mas, do ponto de vista do modo como a Receita usa o argumento que o bônus seria uma espécie de instrumento de gestão eu não acredito. A gente já viveu essa experiência aqui dentro, inclusive com outras gratificações, e isso, invariavelmente, vira salário.

À vista disso, afirma Paula de modo parecido com Camila, que a política do governo não era uma afronta à valorização dos servidores da RFB, posto que esses representavam uma carreira típica do Estado, mas aos aposentados, principalmente, levando em consideração que ao longo dos anos a RFB incorporou ativos e aposentados de vários órgãos que foram extintos. Como exemplo, os servidores do Instituto Brasileiro do Café. “Elas foram simplesmente incorporadas. São aposentados nossos, apesar de nunca terem sido funcionários da Receita”. Nesse trecho, o que Paula procura enfatizar é que o benefício de aposentadoria dessas pessoas estava vinculado aos servidores da ativa da RFB. A analista explica que a paridade em termos legais foi extinta. Entretanto, existiam aqueles servidores com direito adquirido. Assim, em seu modo de ver, o bônus seria uma alternativa para não desprestigiar o núcleo de carreiras típicas, mas dar outro tratamento àqueles que usufruíam da paridade.

Pode-se dizer também que a crítica que perpassa a fala de Paula estava relacionada aos conceitos difundidos no PDRAE. Já naquela época, havia uma preocupação com o crescente número de inativos, quando comparado com o número de ativos. Para o Governo FHC, em termos fiscais, a Previdência ficaria insustentável, como apresentado no Plano Diretor: “A União terá de incorrer em déficits crescentes, ou comprimir ainda mais os gastos com salários dos servidores em atividade e as despesas com consumo e investimento para arcar com o pagamento de aposentadorias”. Assim, a reforma da previdência do funcionalismo era um ponto chave para orientar a questão fiscal e a reforma do Estado (BRASIL, 1995, p. 32). A Previdência dos servidores, desde então, vem atravessando o debate dos governos na esfera federal. Lula extinguiu a aposentadoria integral dos novos concursados, conforme abordado por Jonas anteriormente e expresso na Emenda Constitucional nº 41 de 2003. E foi durante o Governo Dilma que a Previdência Complementar dos Servidores Federais foi implementada, por meio

da Lei 12.618, de 2012. O assunto voltou a repercutir com maior ênfase no Governo Temer, visto que este apresentou uma política conservadora mais alinhada com a de FHC.

Paula explica que com a PEC dos Gastos Públicos o pagamento do bônus também poderia ser interrompido. Não era certo que a gratificação seria suspensa, mas se a economia brasileira caminhasse para uma recessão a hipótese não estava descartada. Essa preocupação perpassava a subjetividade social daqueles servidores que teriam direito à paridade, demonstrando a fragilidade do bônus. Essa vulnerabilidade era decorrente do fato de que o bônus sempre estaria relacionado à situação econômica do País, ao contrário do subsídio, que seria a garantia do pagamento, mesmo em momentos de restrição financeira. Ou seja, o bônus enquanto ferramenta de gestão, colocaria os servidores em uma situação de incertezas, visto que nada poderia ser garantido no longo prazo.

Paula: Se você pegar a PEC 55, você vai ver que ela fala das limitações. Ela tem uma série de critérios, inclusive hierarquizados, para o caso de você começar a extrapolar o limite do orçamento. Se começar a gastar muito, você corta aqui, corta lá, corta lá. Tem uma série de... A PEC elenca. E um desses itens que ela elenca seria justamente a limitação do uso de fundos, porque o bônus vai ser pago a partir de um fundo, que é o FUNDAF, que é composto por uma série de entradas, entre elas, multas e vendas de leilão. E, aí, uma das limitações que a PEC coloca seria a proibição do uso desses fundos para pagamento de salário. Então, não é um efeito imediato. “Nossa! Aprovou a PEC, acabou o bônus!”. Não, mas ele é colocado em uma situação mais instável. E aí, de novo, você volta lá para o pessoal que está mais preocupado em manter a segurança e fala: “Está vendo? Isso vai acabar! E a gente vai ficar na mão”. Eu, sinceramente, acho que é bem por aí mesmo, porque, se você entrar na crise econômica que a gente vive, na possibilidade evidente de recessão mais grave pela frente, óbvio! Se reduz, se a economia entrar em recessão, óbvio, a arrecadação vai cair. Obviamente, esse fundo... É fato matemático.

Paula afirma que a percepção dela e dos demais colegas era a de que os servidores foram prejudicados com o bônus. Eles perderem o subsídio, que era uma garantia, e entraram em uma situação “frágil”: dependência de uma remuneração variável ligada à arrecadação. Além disso, o discurso em relação ao bônus não estava finalizado, visto que, além da regulamentação, ações judiciais poderiam surgir. Em caso judicial, a Receita seria chamada a se posicionar, mantendo e influenciando a questão dentro da instituição. Assim, mesmo quando observada somente a perspectiva pessoal, o ganho salarial médio não foi superior ao desgaste que todo o processo promoveu.

Enfim, em se tratando da configuração subjetiva *bônus produtividade*, pode-se inferir que a subjetividade social da RFB demonstra que os servidores, ao interpretarem o bônus, geravam sentidos que se configuravam em divergências, revoltas, insegurança e medo. Ou seja, este no âmbito da RFB, pode ser considerado uma falácia, visto que não houve a valorização daqueles servidores que estão engajados com o processo do trabalho.

5.3 Filiação sindical: “O servidor não existe sem ele”

Diante das diversas mudanças que a RFB tem passado, muitos sentidos apontados pelos servidores estão relacionados ao sindicato. Entre os sentidos subjetivos levantados na configuração subjetiva da filiação sindical estão: distanciamento e resistência, enfraquecimento das formas de organização. A remuneração justa e a defesa da carreira também compõem a subjetividade social que atravessa esta categoria.

Assim que entrou na RFB, Camila filiou-se ao sindicato. Entretanto, a analista disse que começou a questionar o modo como essa entidade funcionava. Diante disso, resolveu se afastar por um período. “Eu comecei a participar bem de perto e me incomodava bastante como funcionava”. Naquele momento da primeira conversa, em 2016, a analista tinha voltado a participar, porque pensava que, apesar das críticas, “o servidor não existe sem ele”. Ou seja, o sindicato possibilitaria o respeito dos analistas em relação aos problemas que afloravam na RFB.

O retorno de Camila ao sindicato ocorreu após o aumento dos conflitos entre os cargos da RFB, que ao longo da pesquisa, se estabeleceram como uma configuração subjetiva, devido a suas várias motivações e aos sentidos gerados pelos servidores. Tal fato levou a analista a acreditar que sua participação era fundamental na luta pelos objetivos da categoria. “[...] porque em dois anos o movimento aqui na Receita acirrou-se demais. E, aí, não tinha outro jeito. A gente está com o sindicato, que representa. Quem está fora do sindicato está muito mal”. Durante este trecho de informação, emergem na fala de Camila sentidos relacionados à resistência. Esta, em um primeiro momento, parece ser construída no coletivo. Todavia, com o avançar da construção da informação, nota-se que a resistência se estabelecia no próprio sujeito.

Apesar de considerar a participação no sindicato como uma forma de resistência, Camila, ao longo do período da pesquisa, rompeu com a entidade, demonstrando a complexidade dos sentidos que a servidora elaborava sobre a entidade. No ponto de vista da servidora, participar do sindicato era importante, mas, apesar disso, ela se enxergava dentro de uma enorme contradição, por não concordar com as ações tomadas pela associação ao representar a sua categoria.

Camila: Apesar, por mais paradoxal que seja, de eu achar que o sindicato é a nossa única ferramenta de buscar alguma melhora. Então eu até continuo participando... A gente diminuiu bastante o número de reuniões, porque também tem as épocas... Mas, assim, eu participo. Mas eu saí. [...]. Estava muito complicado.

Camila passou um período afastada da entidade. Quando sentiu que a situação da RFB estava tornando-se cada vez mais difícil no órgão, viu que era preciso voltar a ter o vínculo. Entretanto, devido aos seus questionamentos sobre a atuação da entidade, o período que conseguiu ficar filiada foi curto. Ela afirmou em um dos encontros que o problema não era a representação estadual com a qual ela diz se identificar. Ela não concordava com a política nacional, conforme apresenta no trecho de informação abaixo.

Camila: Aí, no alto dessa complicação, eu voltei. E agora eu me desfiliei de novo por não concordar de jeito nenhum com a nacional. E é muito difícil que você... Eu não concordava esse tempo todo. Aqui em Minas, a gente, eu me identifico com o pessoal daqui.

Juliana: Que é uma vertente mais progressista, talvez? E a nacional é mais conservadora?

Camila: É, a gente bate mais com... Conservadora é um ótimo nome, muito polido pra eles (risos). E, aí, as coisas foram ficando de um jeito que eu não conseguia me imaginar ligada a uma instituição, apesar de ser uma coisa provisória, porque, teoricamente, a cada dois anos a gente pode mudar, porque tem outra eleição, mas estava justamente na hora da transição, e eles foram reeleitos. Quer dizer, seria mais do mesmo. Não dei conta de continuar. Mas aqui eu continuo participando.

Nesse momento de reflexão, os sentidos produzidos por Camila a levam a concluir que a representação nacional não respondia aos princípios que ela tinha construído sobre uma representação sindical. Desse modo, a participação que disse manter era nas reuniões da associação estadual, visto que não se enxergava inserida em nenhum cargo de direção. A questão para ela era que a representação estadual tinha uma linha de atuação diferente da

nacional, levando a conflitos de forma recorrentes. Em sua visão, a delegacia estadual não negava o apoio quando concordava com a proposta da nacional. Mas, por vezes, as ideias das duas representações eram distintas. Minas Gerais, como aborda Camila, era uma “regional rebelde”, ideia esta que ela explica no trecho de informação abaixo.

Camila: Mas, assim, não é rebelde por ser, porque quando eles têm uma boa ideia, uma coisa que vai dar algo correto, que vai dar..., que pode dar resultado, que vai ser bom para os funcionários, a gente está junto. O pessoal ajuda muito, dá apoio. Pessoal da área jurídica, tem muita gente que apoia lá, faz muita coisa. Mas não é esse apoio irrestrito. Tem que ter uma coerência, porque eu, particularmente, não acho que existe.

Em todo o Brasil seriam apenas mais dois estados, um no Norte e outro no Nordeste, que também não concordavam com a política do sindicato nacional. “É uma casta, com o pessoal lá de cima, e tem aquela manipulação. Tem o jogo de informação ou de ‘desinformação’, no caso. Então, são poucos rebeldes. E na última eleição eles ganharam de novo”. Camila, ao não concordar com a política nacional do sindicato, acreditava que nas eleições seguintes poderia ocorrer uma mudança na direção. Como isso não ocorreu, rompeu o credenciamento com a entidade. Ao ser questionada sobre a motivação dessa insatisfação com a representação nacional, Camila comentou sobre o posicionamento político que o sindicato decidiu seguir:

Juliana: O que você discorda do sindicato?

Camila: As formas de agir politicamente, as formas de convencimento. Como eu sempre participei daqui, assim, é um mundo realmente que eu desconheço. A gente só vê de longe, mas o que a gente vê é uma coisa no imaginário. A gente tinha conversado com os deputados dos interesses e dos jogos e do poder, imaginando isso em Brasília. Talvez é uma visão bem ingênua minha de querer que um sindicato sobreviva de outra forma. Mas eu quero dizer é que do jeito que eles estão fazendo é um jeito possível, mas pra mim é muito pouco. Eu não concordo. Eu não posso. É muito ruim, porque, de outra forma, o que eles estão fazendo eles conseguem alguma coisa, sim. Eles conseguem fazer. Diferente eles não conseguiriam nada. Mas eu não conformo, assim, com a forma como tem sido feita.

Juliana: Eles estão inseridos em um jogo político muito forte.

Camila: E joga o jogo com aquelas cartas.

A visão de Camila também perpassou o entendimento de outros servidores. Apesar de todas as críticas feitas ao sindicato, visto que por muitas vezes estavam insatisfeitos com a representação, tanto os analistas quanto os auditores afirmaram que esse era um importante recurso para lidar com as difíceis lutas de suas categorias. Mas algo que perpassava a

subjetividade social dos auditores era a divergência entre a representação dessas entidades nos âmbitos estadual e nacional.

Jonas explicou que no início do governo FHC o Sindicato Nacional dos Auditores estava representado por uma chapa considerada de esquerda, mas há doze anos o sindicato passou a ser dirigido pela direita. A posição ideológica da direção do sindicato vinha sendo contrária aos presidentes da época, tanto no FHC quanto nos governos PT. Entretanto, em termos de resultados, o auditor dizia não saber qual seria mais eficiente. Já na Delegacia Regional de Minas a direção estava sob o comando de uma ala mais à esquerda há anos.

Jonas expôs que desde que entrou na RFB era sindicalizado, visto que em sua opinião isso fazia parte da cultura do órgão. Ele revelou que todos os auditores faziam a filiação na entidade representativa. Apesar disso, embora não considerasse sua participação era nula, essa era bastante “modesta”. Em alguns momentos, ele teve uma participação um pouco maior. Mas, por causa dos conflitos com os analistas, que em seu modo de pensar, levaram a discussão para um “nível mais baixo”, por ser “um pouco entediante”, pela “falta de bom senso” e também pelas assembleias serem “demoradas”, ele preferia não estar presente. Devido às questões apontadas, reservou sua participação às reuniões que julgava mais importantes. O auditor afirmou que, além de uma posição “discreta” no sindicato, ele tentava lidar com o conflito entre auditores e analistas de forma “moderada”.

Durante o momento de conversação com o Marcos, este também reforçou a fala de Jonas sobre as duas linhas ideológicas do sindicato, que, segundo o auditor, chegou a ter três. Chama atenção a ênfase que o auditor dá às facções. Este termo, ao ser subjetivado pelo servidor, reproduz as fortes divergências existente entre dois grupos. “Hoje, basicamente, dentro do sindicato, a gente tem sempre facções”. Uma era mais favorável às mobilizações, partindo das negociações. Era a linha com a qual ele disse concordar. A outra, em sua opinião, achava que a posição ideológica contrária somente queria brigar e, em vista disso, apoiava a negociação. A mobilização era a última medida. Para Marcos, ambas exerciam a mesma função, só que no discurso, o modo como a questão da negociação e mobilização era abordada tornava o foco das entidades diferente. “A gente que é do outro lado fala que eles são da turma do cafezinho”. Para o auditor, essa chapa ficava próxima da administração e acabava se tornando uma linha auxiliar

da diretoria. E a linha de confronto, na qual dizia se inserir, abordava o necessário, sem poupar palavras. Em sua opinião, como havia radicais dos dois lados, os debates ficavam polarizados. Outra questão que parecia incomodar o auditor era o modo como os deputados, ao defenderem certo ponto de vista, ridicularizavam uma categoria que, no modo de ver de Marcos, tinha um papel fundamental no serviço público.

Marcos: E eu acho que o sindicato nosso não está conseguindo mobilizar a categoria no sentido de valorizar, porque, primeiro, pra gente conseguir remuneração melhor, a gente tem que ter as nossas atribuições bem fixadas, as competências, e nós temos que mostrar o nosso valor. Nós estamos desvalorizados nos sentindo assim: Chega lá no Congresso, o pessoal começa a desacreditar na classe dos auditores fiscais comparando: “Ah! Nós não vamos estender esse tipo de coisa para os auditores porque senão depois nós vamos ter que estender também para o fiscal de trânsito”. Compara o auditor da Receita com um fiscal de trânsito porque o nome é parecido, e tal. Ou com não sei o quê. Nós vamos estender com uma categoria que não tem nada a ver. Mas, em termos retórico, fica um desprestígio. Isso gera uma revolta na nossa categoria muito grande.

Em relação à fusão das duas Receitas, como anteriormente abordado por Fernanda e Paula, Marcos disse que a linha sindical do “enfrentamento” não aprovou a criação da chamada “Super Receita”. Na avaliação deles, a categoria dos auditores seria prejudicada, assim como a Previdência. Em contraposição, a outra linha apoiou a administração na fusão. Grande parte dos auditores previdenciários desejava trabalhar na RFB, visto que possuía uma condição de trabalho inferior no antigo órgão. Com isso, esses servidores apoiaram a vertente sindical que era favorável à junção. Após a fusão em termos legais, o sindicato da Receita Fazendária agregou-se com o sindicato dos auditores fiscais da Previdência.

Ressalta-se que várias mudanças gerencialistas ocorreram nos governos Lula e Dilma, demonstrando o quanto é difícil afastar-se totalmente, em suas consequências e contradições, de um modelo gerencialistas de gestão, como abordado por Katwala (2013). Nesse sentido, a fusão da Receita foi realizada, observando apenas a perspectiva de racionalidade dos decisores, não possibilitando o processo democrático dos envolvidos e levando a uma maior fragmentação do órgão. Destaca-se que políticas governamentais gerencialistas, como, a fusão das Receitas para a diminuição de custos e o estabelecimento do núcleo de carreiras típicas do Estado, demonstram como essas podem afetar a subjetividade social dos servidores. Nota-se que, passados vários anos, essas medidas ainda influenciavam os sentidos subjetivos gerados pelos servidores.

Voltando à questão do sindicato, no modo de pensar de Eduardo, este era o “o mal necessário”. Ou seja, sem o sindicato os trabalhadores não conseguiam qualquer tipo de conquista. Inclusive, desde o ingresso dele na RFB os servidores somente recebiam reajuste após o movimento paredista, como abordado também por Jonas e Marcos. A greve foi inevitável para conseguir um aumento salarial efetivo. Em contraposição, via no discurso dos sindicalistas um corporativismo e considerava que muitas críticas feitas à administração da RFB não eram justas. Em sua opinião, havia críticas justas também, mas o que interessava aos sindicalistas era a perpetuação no poder: “O poder é um negócio que realmente corrompe”. Eduardo disse enxergar o poder como um problema da sociedade e que o sindicato também padecia desse dissabor. Além disso, os sindicatos adotavam um viés eleitoral e, por vezes, estabeleciam uma negociação considerando essa orientação. “O sindicato é o nosso instrumento, mas, normalmente, a gente acaba virando em certos momentos massa de manobra”. Nesse sentido, emerge na fala de Eduardo que o sindicato seria uma via para o diálogo com a alta administração, mas existia um distanciamento entre o interesse do sindicato enquanto uma entidade política e as necessidades dos servidores.

Durante as conversações, Fernanda também fez declarações em relação ao sindicato. A analista disse que não tinha muito envolvimento com o sindicato por falta de disponibilidade de tempo, embora fosse sindicalizada. Entretanto, no início desta pesquisa, estava participando das assembleias por causa do momento de reestruturação da RFB iniciado dois anos antes. Além disso, acrescenta que algumas discussões não eram exclusivas do âmbito administrativo da Receita e passavam também pelos sindicatos.

Fernanda: [...] esse momento da minha vida eu estou participando mais do sindicato, porque algumas implementações não são internas; elas são discutidas via sindicato. Então, pela primeira vez, eu estou mais engajada com o sindicato, mas eu não tinha muito esse foco. Não participava muito, não.

Com a maior participação no sindicato, Fernanda assinala como concebe a entidade: “Eu acredito que o sindicato somos nós”. Para a analista, somente era possível representar de forma adequada os trabalhadores quando esses estavam presentes nas assembleias. “Então, como muitas pessoas como eu não iam, a gente não tem o direito de falar que o sindicato não nos representa”. Os servidores não poderiam “lavar as mãos”. Portanto, era necessário o

envolvimento de todos. Para ela, muitas reclamações que as pessoas faziam contra o sindicato ocorriam por falta do engajamento delas: “Eu não posso falar que o sindicato não me representava bem, porque eu era uma alienada no processo. Agora, não!”. A reflexão de Fernanda leva ao entendimento de que, diante dos conflitos que ocorriam no órgão, ela despertou para os problemas que a RFB enfrentava, questões com as quais até então parecia não se importar.

Devido ao cargo que ocupava, Fernanda passou a estimular o envolvimento de outros analistas nas assembleias: “[...] eu tento fazer a cabeça, tento motivar as pessoas a participar, porque o momento, igual eu falei com você, é muito importante, porque nós estamos construindo uma Receita Federal”. Assim, segundo a servidora, essa participação era essencial para a definição dos papéis de forma racional. “Eu sou muito Receita Federal. E eu não sou muito sindicalizada. Por exemplo, eu não falo muitas vezes como analista; eu falo muitas vezes como gestora [...]”. Nota-se aqui, na expressão de Fernanda, uma separação entre analista e gestora. Sua fala remete ao fato de ela não apenas exercer e preocupar-se com as questões técnicas inerentes ao cargo, como também personificar seu papel de gerente, como lembram Ball (2005) e Newman e Clarke (2012).

Apesar de em um primeiro momento considerar a aversão do sindicato como alienação, ao longo da pesquisa, a analista reduz sua participação no sindicato aos grupos de *whatsapp*, demonstrando o quanto esses sentidos são reconstruídos ao longo da produção da subjetividade da servidora. Apesar disso, ela afirmou que procurava saber o que estava acontecendo. Inclusive, consultava uma colega de trabalho que tinha uma inserção maior no sindicato. “Eu acompanho tudo que está no *whatsapp*. Eu vejo o que está acontecendo. Eu opino. Não assim no *whatsapp*. Eu opino com as pessoas que fazem, que são multiplicadores de opinião. Mas eu participo muito pouco”. Desse modo, Fernanda afasta-se de uma posição ativa nas decisões da entidade para se posicionar como agente desse processo de reivindicações. Sua participação demonstra como a filiação sindical vai sendo configurada pela servidora ao longo dos meses.

No modo de ver de Fernanda, a forma que o sindicato dos auditores encontrava para sensibilizar os servidores era “apelativa”. Nesse momento de reflexão, a analista compartilha a percepção de Eduardo no sentido de questionar a manipulação sindical. “É como se eu tratasse um bando

de criança que não sabe pensar e eu tivesse que fazer a cabeça dessas pessoas. Então, eles manipulam opinião. Eu falo isso porque eu acompanho também o dos analistas e eu sinto que a redação é muito mais técnica. Eles contam os fatos”. Tal fato acontecia porque, em seu modo de ver, os auditores eram bastantes “radicais”. “A liderança do sindicato dos auditores são pessoas muito novas, que eu imagino. Eu sempre punha fé que essas pessoas viriam com uma mentalidade diferente, que pudesse mudar. E, assim, o que eu vejo, me decepciona”.

Para Fernanda, o Sindicato dos Analistas, ao tentar convencer a categoria, não apresentava uma atitude questionável, como o dos auditores. Ela disse se sentir decepcionada com a geração desses novos servidores. Em seu modo de ver, os auditores que estavam há mais tempo no órgão, em geral, eram mais “ponderados”. No caso dos analistas, disse perceber de modo diferente: os mais radicais eram os que possuíam longa experiência. De toda forma, o posicionamento desses não era tão forte quanto o dos auditores, mesmo no sindicato de Belo Horizonte, que tinha uma atuação bastante ativa. Para a analista, tais embates tornavam-se uma ignorância, porque todos perdiam com a retaliação. A fala da analista demonstra como a subjetividade social estabelecida em relação à atuação sindical poderia ser diferente conforme a geração e o cargo dos servidores.

Mesmo com as divergências em relação ao sindicado, Jonas disse nunca ter deixado de fazer greve, mas também não era da linha de frente. O auditor explicou que até algum tempo atrás o sindicato entrava com um mandado de segurança para que o ponto dos servidores não fosse cortado. Em geral, as paralisações duravam mais de trinta dias. Não havia sanção e tampouco os servidores eram estigmatizados por aderirem à greve, mas naquele momento não havia a facilidade em termos do mandado de segurança. Então, ao longo dos anos foi instituído o fundo de corte de ponto. Se algum servidor tivesse os dias cortados, o sindicato reembolsava esse valor. Isso aconteceu durante três movimentos paredistas. Entretanto, nem todo mundo que tinha o valor reembolsado estava contribuindo para o movimento. Com isso, a preferência na RFB passou a ser a operação padrão na zona primária, na área dos portos. Outras medidas também foram adotadas, como a não entrega de trabalhos, atitudes que o auditor nomeou de “greve branca”. O servidor continuava batendo o ponto, recebendo o que tinha direito pelo dia de trabalho, mas ou não ligava o computador ou não entregava a atividade.

Na visão de Jonas, as circunstâncias obrigavam o auditor a fazer greve porque o governo somente atendia à reivindicação das categorias que paralisavam, criando, desse modo, um “círculo vicioso”, como no caso do Refis. A analogia que Jonas fazia referia-se ao fato que muitos empresários não pagavam os impostos no momento correto, esperando a negociação com o Governo Federal a partir do Refis. Este é um parcelamento concedido aos devedores em condições mais vantajosas, em várias parcelas e com descontos e juros abaixo dos cobrados pelo mercado (PAES, 2014). Assim, na perspectiva de Jonas, o governo adotaria a mesma lógica dos empresários que somente quitam suas obrigações tributárias com a renegociação: sem paralisação não ocorria a revisão salarial dos servidores. O auditor considerava isso uma cultura danosa à qualidade do serviço público. “Aumento, reajuste de salário, passa a ser sinônimo de mobilização e greve. Isso não é bom”. Outro problema apontado pelo auditor era que em muitos setores quem não parava passava a ser mal visto pelos colegas. A fala de Jonas demonstra que, mesmo enquadrado como uma carreira típica de Estado, não existia por parte do Governo Federal uma política de remuneração para a RFB.

Assim, apesar de reconhecer a importância do movimento sindical para a sua carreira, Jonas acreditava que os resultados da entidade eram “modestos”, mas quando visualiza de forma geral, achava a atuação do sindicato “mediocre”. Em seu modo de pensar, alguns servidores utilizavam o sindicato como uma fuga das frustrações pessoais e profissionais, obtendo por meio do sindicato um *status* social. Outros utilizavam o sindicato para viagens, participação em congressos e relações sociais. Certas delegacias faziam festas, entre outros. “O sindicato acaba que é um grande, assim, entre aspas, cabide de emprego. Não é propriamente um emprego. Ninguém se remunera ali, mas tem viagens, tem posição social a partir do sindicato”. O sindicato, em sua visão, também era caro, pois possuía uma estrutura pesada, visto que os auditores contribuía com 1% do salário, gerando em torno de 4 milhões por mês. E, dependendo da causa, ainda era necessário fazer um fundo de mobilização adicional, visto que o valor arrecadado com a contribuição mensal era gasto com tal estrutura. Observa-se aqui que a concepção de sindicato elaborado por Jonas está relacionado às propostas de racionalidade do gerencialismo.

Isso me dá uma raiva danada! Não é pelo valor... Não é uma coisa expressiva. Às vezes, R\$500,00 a mais cada dois anos, mas eu considero isso uma coisa vergonhosa do ponto de vista de racionalidade na administração dos recursos comuns e de falta de

ética mesmo. A pessoa tem que ter esse compromisso, o amor com a gestão dos recursos. Há muito desperdício.

Na visão de Marcos, a atuação do sindicato naquele momento era negativa. Ele defendia uma linha de mais enfrentamento. Em sua opinião, a negociação precisava vir em primeiro lugar. Mas somente com essa atitude o sindicato nunca tinha conseguido nada. Sempre foi necessária alguma forma de mobilização, como greve ou operação padrão, assim como abordou Jonas. A partir do enfrentamento, o governo abria para a negociação, mas apenas depois de demonstrada a força dos auditores. “O que a gente pode fazer enquanto servidor, enquanto trabalhador, é parar. Ou é fazer greve ou é fazer algum outro tipo de mobilização que afete o normal do serviço, sem ferir a lei”. A questão era que a legislação se tornou mais dura no decorrer dos anos. De início, por exemplo, não se questionava a operação padrão. Como a greve dos servidores públicos não foi regulamentada, como dispõe a Constituição Federal, o que estava prevalecendo era a jurisprudência. Assim, com o aval do Supremo Tribunal Federal, cortar o ponto em caso de greve se transformou em algo possível de acontecer, como ocorreu com ele em uma paralisação. Quando teve seu ponto suspenso, o sindicato repôs os dias parados. Entretanto, os servidores passaram a ficar receosos de ter os dias de mobilização cortados do salário. Além disso, segundo Marcos, quando o governo falava da regulamentação da greve o discurso era acompanhado de tom de ameaça. Em sua reflexão permeiam sentidos relacionados ao enfraquecimento das formas de organização coletiva.

Marcos: A nossa condição de reivindicar e de atuar, ela foi ao longo do tempo, ela foi sucessivamente sendo podada, podada, podada, podada até chegar em um ponto hoje que vários mecanismos foram colocados e que dificultaram demais a atuação pra você fazer algum tipo de mobilização mais forte. Você entende?

Marcos explicou que a operação padrão sempre funcionou na aduana, local onde os servidores trabalham por parâmetros, como se fosse uma amostragem. Caso, por exemplo, o parâmetro de cargas fosse estabelecido em 10%, na operação padrão o que ocorria era que tudo ou praticamente tudo acabava sendo analisado. Entretanto, administrativamente começou-se a criar mecanismos, portarias e instruções normativas para impedir ou dificultar tal prática. Ao mesmo tempo, os contribuintes começaram a entrar na justiça e ganhar liminares, formando certa jurisprudência. A Confederação de Empresas, por exemplo, ao tomar conhecimento da ameaça de uma operação padrão dos auditores, entrava com uma liminar para uma determinada firma, grupo de empresa ou um setor, obrigando os servidores a atenderem a decisão do juiz.

Por vezes, a Justiça decretava a liberação total para determinado setor ou estabelecia um quantitativo que precisava ser atendido. Desse modo, todos os interessados entravam com uma liminar dizendo que o setor era estratégico, limitando o campo de atuação da mobilização. Ao ser questionado sobre qual alternativa seria possível para lidar com esse impasse, Marcos apresenta um tipo de servidor que a sociedade também não quer: aquele que desperta para as transgressões que ocorre no País.

Juliana: Então, como seria o enfrentamento agora?

Marcos: No caso nosso, ainda mais hoje em dia, quer dizer, o ideal é você até trabalhar mais. Eu chego a essa conclusão porque quando você trabalha mais você está incomodando mais os empresários, você está fiscalizando, você está fazendo o trabalho que deve ser feito. Claro que ele é feito, mas imagina que se numa época dessa você aloca mais pessoas para fiscalização, porque são diversas áreas na Receita. Tem determinadas áreas que não têm atuação direta com os contribuintes.

No modo de ver de Marcos, a greve possuía maior repercussão dentro da Receita, mas quando se decidia por fazer o enfrentamento explicado no trecho da informação acima, o impacto externo era significativo. Por isso, os auditores estavam repensando estratégias de como realizar as mobilizações. Na visão do auditor, o sindicato estava começando a perceber a necessidade de adotar uma postura mais combativa. Assim, parece que, ainda mesmo que incipiente, os servidores começam a construir formas alternativas para lidar com os impasses que dificultam as paralisações.

O auditor ressaltou a dificuldade de conseguir fazer a categoria dos auditores parar. Ele considera a categoria engajada com as atividades que exercia no órgão. Por isso, era difícil conseguir realizar uma paralisação. Esses também preferiam, por vezes, um posicionamento mais “cômodo”, ou seja, evitando a greve. Entretanto, acreditava que para lograr alguma conquista, a mobilização tornava-se necessária, visto que, por vezes, não existia outra opção. Além disso, Marcos apontou uma incapacidade do sindicato para conseguir entusiasmar os servidores em termos de lutas, exaurindo, desse modo, a categoria.

Marcos expôs que antes do seu ingresso na RFB ouvia falar de uma mobilização da RFB em que os analistas, naquele período, técnicos, sentiram-se prejudicados com a greve conjunta, visto que tiveram seus pontos cortados, entre outros impasses, apesar de terem obtido ganhos também. E, ao que parece, os auditores saíram menos lesados. Com isso, no âmbito nacional,

começou um movimento para não realizar a greve conjunta. Em algumas localidades, os auditores até tentaram fazer um movimento junto com os analistas, pelo menos em termos de pauta salarial, visto que o vencimento de ambos os cargos estava desatualizado. Em Belo Horizonte, ocorreu uma tendência nesse sentido, mas parou quando chegou na representação nacional, devido à discórdia que existia entre as lideranças. “Agora, chegou um ponto de rompimento ‘zeral’... Está bem difícil”. Marcos, em seu processo de subjetivação em termos de movimento sindical conjunto, subtende-se que para os auditores os analistas eram uma ameaça constante. Apesar de achar a unificação das categorias importantes para alcançar resultados positivos, o auditor levanta uma crítica ao Sindicato dos Analistas:

Marcos: Mas é o que eu coloco: eles sempre ganharam tudo que a gente ganhou no movimento dos auditores. O bônus era uma ideia, uma bandeira dos auditores. O bônus seria para distribuir o objeto do trabalho do auditor. Por que de onde sai o bônus? Porque o FUNDAF, um fundo que tem uma série de verbas, uma dessas são as multas tributárias recebidas, e essa multa, se ela for paga, quando ela for paga, ela seria distribuída dependendo de atingimento de metas, e tudo mais. Então, os auditores lançaram essa ideia e falaram: “Isso é o resultado do nosso trabalho, e quem lança são os auditores”. Todos os estados praticamente têm uma espécie de bônus.

As expressões de Eduardo coadunam com as falas de Marcos. Para o primeiro, a greve dos analistas chamava mais a atenção por eles serem a maioria no atendimento, juntamente com os PECFAZ, como são conhecidos os assistentes técnico-administrativos e os demais cargos administrativos da Receita. O contribuinte, ao ter algum problema, procurava a RFB, sendo recepcionado pelo analista ou PECFAZ. Quando esses não realizavam o atendimento, uma enorme repercussão era gerada. Entretanto, quando ocorria uma paralisação do auditor não havia muita reclamação, visto que este era o responsável pelo lançamento do tributo. Como ressalta Marcos: “E aí, quem vai reclamar?”. A greve do auditor, em geral, incomodava somente na área aduaneira, porque ocorriam as operações padrão de verificar todas as bagagens, aumentando o tempo de espera, ou ao não liberar uma carga no porto. Ou seja, o modo como a sociedade concebe e subjetiva a atuação dos auditores é interessante para o apoio ou não aos movimentos reivindicatórios.

Ainda em termos de greve, Eduardo disse acreditar que a motivação da luta por parte dos analistas era a briga por atribuições, posto que esses não possuíam outra bandeira. Assim como Marcos, o auditor entendia que até aquele momento sempre que os auditores conquistaram alguma vitória os analistas também foram beneficiados. Assim, o Sindicato dos Analistas queria

que eles fossem iguados aos auditores. Para tanto, usava o discurso de que a RFB era mal administrada e que não apresentava um resultado positivo. Além disso, afirmava que, como tinham força de trabalho, poderiam tornar a RFB mais eficiente. A competitividade por atribuições, desse modo, também se configura na categoria "filiação sindical".

Extrapolando o debate sobre a questão das greves, Camila declarou que os sindicatos que representam as categorias da Receita tinham que ser mais incisivos, para esclarecer a população sobre os projetos de leis injustos. Desse modo, a atitude do sindicato poderia ser mais transparente para a sociedade reagir e impedir que os projetos fossem transformados em lei. A analista afirma que, infelizmente, a sociedade desconhecia os incentivos fiscais que prejudicavam as necessidades dos brasileiros.

Na perspectiva de Camila, as lutas sindicais também poderiam se tornar difíceis, porque naquele momento a RFB estava fragmentada, assim como o sindicato que representava a categoria estava dividido internamente. Todavia, ressaltou que, ao longo das conversações, as reivindicações salariais tinham as dificuldades e possibilidades de qualquer negociação coletiva, demandando a organização dos sindicatos envolvidos para alcançar o sucesso de um acordo.

Ressalta-se que, ao produzir distintas subjetividades, o entendimento do sindicato é resignificado pelos servidores. Por vezes, ele pode ser visto como uma forma de resistência, como sugere Dejours (2004). Nesse sentido, Camila e Fernanda, no início da pesquisa, recorreram ao sindicato para, no coletivo, enfrentar os conflitos com os auditores. Mas, ao mesmo tempo, as analistas e outros servidores incomodam-se com as entidades que representam os dois cargos, por acreditarem que esses não responderem ao esperado. Além disso, Camila e Eduardo manifestaram-se contra o modo como as entidades se articulam politicamente. Já Eduardo e Fernanda não se sentiam confortáveis com a manipulação articulada por essa instituição. Marcos e Jonas questionam o resultado alcançado pelas duas vertentes que se alternam na direção da entidade. Mas o que perpassa a subjetividade social é que analistas e auditores, mesmo sindicalizados, têm uma participação mínima na entidade e opinam pouco sobre a questões que envolvem a carreira.

5.4 Mudança tecnológica: “Só que o nosso pescoço também está na corda, mas os deles é imediato”

González Rey e Martínez (2017a) afirmam que, diante dos grandes avanços proporcionados pela tecnologia na segunda metade do século passado, a reciprocidade de desenvolvimento entre subjetividade e cultura se tornou mais intensa. Durante o momento empírico desta tese, em termos da produção subjetiva dos participantes, vários sentidos foram gerados quando o assunto tecnologia foi levantado. Estes estão organizados neste trabalho na configuração subjetiva “mudança tecnológica”. Entre os sentidos atribuídos a essa categoria citam-se: necessidade de reconhecimento e valorização, prevalência das carreiras típicas de Estado, acessibilidade aos cursos e isolamento dos servidores. Em termos de subjetividade social, sentidos relacionados à diminuição das atribuições e à crítica aos cursos a distância sobressaem nas conversações.

Nas leituras que tratam sobre a RFB, várias destacaram a proeminência da tecnologia utilizada pelo órgão. Já fazendo um estudo mais amplo, em outras produções acadêmicas, a tecnologia frequentemente está relacionada à diminuição dos postos de trabalho. Diante dessas perspectivas, a mudança tecnológica promoveu muitos embates entre os analistas e os auditores, frequentemente associadas ao número de trabalhadores no órgão.

O número de servidores e a tecnologia emergem na primeira conversação de Fernanda, ainda não correlacionada com a tecnologia, mas no decorrer das conversações essa interdependência vai se estabelecendo na reflexão da analista e dos demais servidores. Quando questionada sobre o quantitativo de servidores, Fernanda afirmou que, como conhecia bem o órgão, não enxergava como um problema na RFB a falta de servidores nem de analista e tampouco de auditor fiscal. O total de servidores estava suficiente ou, talvez, até acima. “Eu tenho certeza: o que falta na Receita, independentemente de ser analista ou auditor ou qualquer outro cargo, é gestão de pessoas. A partir daí que a gente pode afirmar que falta gente”. Alinhado a essa gestão, era necessário promover maior motivação e a adoção de metas. Segundo a analista, estas eram adotadas em alguns poucos setores.

Fernanda: Fica com aquele discurso doentio que falta pessoas. Não falta, porque quanto mais pessoas você trazer no processo de tumulto, ou seja, de falta de

organização, pior fica. Então, você só vai precisar encher o quadro, colocar mais gente, a partir do momento que cada um esteja em uma posição estratégica e com uma atribuição definida.

Para Marcos, o número de servidores era insuficiente e mal distribuído. Em algumas unidades, o número de servidores estava acima do necessário, sendo possível realizar uma redistribuição. Entretanto, existiam áreas carentes de servidores, como as aduanas e as regiões de fronteiras. O que geralmente ocorria na RFB era que o recém-concursado tomava posse para trabalhar na aduana. Posteriormente, por remoção, era transferido para outra localidade. Quando um novo concurso demorava a acontecer, o servidor tinha que ficar mais tempo naquele local, porque conseguir a remoção tornava-se difícil, tendo em vista a necessidade de entrar outro servidor para ocupar a vaga. Havia relatos de regiões de fronteira que possuíam um ou dois servidores, sendo locais considerados perigosos.

O quantitativo de servidores também percorreu uma conversa com Camila: “As últimas notícias que eu tive, nosso tanto de fiscal por 100 mil habitantes é muito baixo. Então, não tem como enxugar. A gente está precisando de mais gente”. Para ela, o número de servidores, seja analista ou auditor, não estava adequado. Lembra que muitos estados do País careciam de funcionários. “A gente precisa dessa base de arrecadação. Não tem como. E aí tem que ter mais funcionário. E hoje em alguns estados da Receita falta demais mão de obra”.

Durante a conversa com Eduardo, o auditor também levantou outra questão no funcionalismo público: a impossibilidade de demissão. Ele disse não saber estimar o número de servidores que contribuía com o trabalho, que, em sua perspectiva, eram muitos. De outro lado, também acreditava que o quantitativo de servidores públicos que não produzia era elevado. A reflexão de Eduardo estava bastante alinhada com o disposto do PDRAE. “A rigidez da estabilidade assegurada aos servidores públicos civis impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, e dificulta a cobrança de trabalho” (BRASIL, 1995, p. 26).

Eduardo: Pra mim, o maior mal do serviço público é que você não tem instrumento [para], de uma maneira tranquila, demitir a pessoa que não tem produtividade, não tem produção. Certo tipo de funcionário público, que eu acho que tem muito em todos os órgãos, na iniciativa privada já teria sido mandado embora. Eu acho que no órgão público tem muito assim... Aquele cara que não faz nada, e continua lá, enrolando no cantinho. Tem um que fica na média e tem outros que seguram e carregam o piano.

Tem muita gente. Tem muita gente que gosta do trabalho, porque se não o órgão não seria um órgão de excelência. Então, tem muita gente que desconsidera que a gente é estável e quer mostrar serviço, quer trabalhar. Eu não sei te falar o número disso, mas é um número bastante razoável.

No modo de pensar de Paula, para o escopo de atuação da Receita, o número de servidores era excessivo. Além disso, os trabalhos mais “nobres” eram poucos disputados entre os auditores. Com a possibilidade de aposentadoria de considerável parte dos servidores da RFB, poderia ocorrer uma melhor distribuição dos servidores restantes, o que, em uma leitura menor, diminuiria os conflitos entre os cargos da carreira tributária.

Nesse momento da conversação, Paula procurou fazer um contraponto em relação às divergências dentro da RFB. Para a analista, a demanda por trabalho estava estável devido aos limites do próprio órgão e o Governo Federal também não tinha interesse em tributar outros setores. Assim, com os avanços tecnológicos, a RFB estaria com servidor em excesso, mas ninguém estava disposto a admitir tal situação. Por isso, todos vangloriavam o trabalho que exerciam. Caso admitissem, a sociedade iria perceber que o salário não correspondia às atividades desempenhadas.

Para a analista Paula, a estratégia que a RFB usou na década de 1990 para arrecadar estava saturada. Não fazia mais sentido. Havia excesso de servidores porque não houve uma mudança de pensamento dos secretários que passaram depois do Everardo Maciel. Quando este entrou, houve um investimento considerável em tecnologia. Com isso, os dados começaram a chegar limpos para os auditores. O próprio sistema apontava os casos suspeitos. Conseqüentemente, extinguiu com a função de auditor de pasta, como abordado por Camila. O problema, na opinião da analista, era que a Receita parou no passado.

Paula ressalta que a Receita era uma referência nacional e internacional na área. Essa situação poderia ser considerada excelente caso o órgão fosse um *software house*, mas a RFB, enfatiza a analista, era uma administração tributária. Entretanto, em seu modo de ver, o órgão, por vezes, perdia-se em sua atividade-fim ao utilizar a tecnologia como “maquiagem” de outros problemas. Assim, para ela, o entendimento em relação à importância da tecnologia deveria ser o contrário. Essa precisava ser utilizada como ferramenta para a realização da atividade-fim, e não como a maior supremacia do órgão. Ou seja, para Paula a tecnologia deveria servir de

suporte para o escopo da Receita. Usá-la para justificar a notoriedade da RFB deveria ser evitado, considerando que a tecnologia não representava o campo de atuação do órgão. Nesse momento da pesquisa, assim como abordado por Camila em relação às metas, Paula ressalta as decisões que são tomadas pelos altos decisores que visam esconder os problemas da instituição.

No tempo do Everardo, a analista explica, houve um aumento substancial de arrecadação devido à eficiência para arrecadar dos pequenos e médios contribuintes. Isso foi um avanço do então secretário. Na atualidade, a RFB precisava ser mais eficiente com os altos sonegadores. Entretanto, não havia mais recurso para investir no sistema. Ou seja, a Receita possuía um campo enorme para fiscalização em termos de sonegação, lavagem de dinheiro e paraíso fiscal, mas, com a falta de investimentos, esse núcleo não era fiscalizado como deveria. “A tecnologia não cobre a necessidade do fator humano pra esse trabalho de inteligência, que é exatamente o que vem sendo renegado e que, na minha opinião, diante de todos esses fatores, inclusive do novo perfil do servidor, tende a ficar cada vez mais renegado”. Assim, o *boom* de recolhimento que ocorreu na década de 1990 acabou se estabilizando, fazendo com que arrecadação do Estado não conseguisse aumentar. Nesse momento de reflexão, pode-se inferir da fala da Paula que a tecnologia enquanto configuração subjetiva produz sentidos relacionados ao fortalecimento do grande capital em detrimento da significativa parcela da população.

No modo de ver de Paula, Everardo teve seus méritos nesse sentido. De outro lado, criou um problema: “a cultura da autoridade”. Vários servidores, ao se pautarem na ideia de trabalhar em um órgão que é considerado a carreira típica do Estado, sentiram-se superiores por causa disso. Por conseguinte, não somente na Receita, mas também no serviço público em geral, existia “uma corrida pra ver quem consegue manter o seu quinhão”. As categorias que possuíam sindicatos fortes, com representatividade e com notabilidade no Legislativo realizavam um movimento com o objetivo de obter maior poder dentro da administração pública. Tal fato ocorria para se manter no núcleo das carreiras estratégicas. “Está ficando claro para o servidor que vai sobrar um pequeno núcleo de carreiras e o resto vai ser tratado como o resto”. Neste aspecto, Paula levanta sentidos relacionados à prevalência das carreiras típicas de Estado na administração pública. Observa-se que a disputa para manter-se nas carreiras típicas de Estado se configura na subjetividade social dos servidores.

Retornando as questões tecnológicas, Jonas compartilha parte da visão de Paula ao considerar que a informática favoreceu o cruzamento das informações, mas o auditor explicou que o quantitativo de fiscalizações da RFB não podia ser estipulado a partir do número de servidores, posto que a demanda era feita por eles, ao contrário de outros órgãos do serviço público. Para o auditor, naquele momento o quadro era razoável. “[...] aqui nós que geramos a demanda. Então, nós podemos fiscalizar mais ou menos. A nossa presença fiscal pode ser maior ou menor. Isso vai repercutir na qualidade da administração pública”.

Relacionando essas considerações levantadas por Jonas, Camila disse acreditar que a extinção do auditor em decorrência da informatização de pasta era um dos motivos para o rompimento entre as duas categorias. “Eu diria que a mudança tecnológica é o pano de fundo dessa grande briga entre analistas e fiscais”. Ela enfatizou que a RFB trabalhava com cruzamento de dados. Com isso, o auditor fiscal de pasta estaria virando o que ela chamou de “uma figura de museu”. Não existia mais a possibilidade de visitar a empresa e verificar a contabilidade, considerando que as empresas enviavam as informações à RFB. Assim, os auditores estavam se sentindo ameaçados. Por isso, tentavam ocupar os lugares dos analistas, para terem uma segurança interna: “Só que o nosso pescoço também está na corda, mas os deles é imediato”. A tecnologia, na percepção da analista, estaria ganhando tanto espaço que em pouco tempo poderia representar praticamente todo o trabalho da RFB e o enxugamento do órgão era visto como uma possibilidade: “A tecnologia não é o futuro. Ela já é. É o agora”.

A questão da tecnologia perpassa o discurso dos servidores nas diversas conversações. Quando questionada sobre a possibilidade de terceirização, Fernanda declarou que a atividade-fim da RFB era difícil terceirizar, o que, de toda forma, não os tornava seguros de que isso não poderia vir a acontecer: “Se você me perguntar, se o pessoal tem medo da terceirização? Sim. Tem muito!”. O medo, procurou explicar a analista, era decorrente da possível perda de algum campo de atuação e afligia os servidores, apesar de a terceirização ainda não ocorrer de forma intensa na RFB.

Mas o temor em relação à tecnologia era, na percepção de Fernanda, maior do que a possibilidade de terceirização. A analista destacou que algumas rotinas no órgão estavam sendo automatizadas o que, conseqüentemente, demandava menos servidores para realizar certas

tarefas. “Então, no nosso caso, o que mais coloca medo nem é a terceirização; é a informatização do processo de trabalho junto ao contribuinte”. Assim, quando certas atividades são automatizadas, menos servidores são necessários. A fala da analista perpassa um assunto abordado por Paula (2013), para quem a tecnologia pode promover sentidos associados à dificuldade de utilizá-la e ao temor em relação a seus impactos no dia a dia do trabalhador e na manutenção do emprego.

A analista explicou que a Receita Federal estava automatizando todo o processo, para que algumas atividades, como cruzamento de dados e serviço de inteligência, fossem construídos. Assim, em seu modo de ver, tais mudanças implicariam ter no órgão servidores com a perspectiva desse novo momento do órgão. Entretanto, os auditores estavam ainda fazendo serviços mais simples. Em seu modo de pensar, o pessoal de sua geração, seja analista ou auditor, que não tivesse coragem para lidar com tais encaminhamentos poderia recorrer à aposentadoria, considerando que possuíam os requisitos para solicitá-la. Entretanto, apesar de as mudanças serem necessárias para o órgão voltar a funcionar, nenhum servidor queria encará-las. Os sindicatos, especialmente o dos auditores, eram contra as alterações que estavam ocorrendo e, frequentemente, entravam em conflito com os gestores.

Além da informatização dos processos de trabalho, Marcos levantou ao longo das conversações a questão do treinamento. Esse era um assunto que fazia questão de abordar. Destacou que com a tecnologia surgiu o ensino a distância (EAD), mas nem sempre o treinamento era adequado. Dos três que ele realizou apenas um foi de qualidade. Já alguns auditores não conseguiam se adaptar a essa nova forma de ensino. Apesar de ter maior abertura ao EAD, acreditava que esses cursos não possuíam a mesma qualidade que o presencial, visto que não possibilitavam tirar uma dúvida no momento com o professor. Era mais “frio” no EAD, porque o tutor retornava na hora que tinha tempo, o que tornava o curso menos motivador. Os sentidos elaborados por Marcos e Jonas em relação à política de capacitação demonstram que a dialética e a dialogicidade presentes nos cursos presenciais foram afastados quando esses passaram a ser realizados no modo a distância.

Para Marcos, o ideal seria que o modelo presencial fosse mais recorrente no órgão. O treinamento, que antes era feito em cinco dias, estava sendo realizado na metade do tempo,

contemplando a metade de número de pessoas. Além disso, havia uma restrição considerável em termos orçamentários em relação tanto às diárias quanto ao número de treinamentos. Antes, os auditores tinham interesse em lecionar porque eram remunerados de forma justa por isso. Mas as diárias passaram a não ser suficientes nem para pagar o hotel em Brasília, por exemplo, e eles precisavam tirar do próprio bolso. A diária para um auditor era pouco mais de R\$200,00. Já para o juiz era em torno de R\$800,00, compara Marcos, enfatizando as diferenças de tratamento, como apontado por Eduardo em relação à carreira da magistratura. Com esse valor, o juiz conseguia quitar o hotel e se alimentar bem, fato que não acontecia com os auditores. Observa-se aqui que as diárias podem ser um dilema também para os servidores federais de outras instâncias, visto que o valor para todas as carreiras do Poder Executivo está fixada por meio do Decreto 5.992, de 2006.

Nessa mesma linha de pensamento, Jonas entende a política de capacitação na RFB como um “desastre”. Até o início do governo FHC existia uma semana chamada “Programa do Imposto de Renda”, em que todos os servidores se reuniam para que alguns auditores repassassem as mudanças da legislação do ano anterior e discutissem outros assuntos. Era uma semana sabática, em que os servidores se afastavam do seu setor para fazer um curso que o auditor nomeou de “alto nível”. Este era realizado pela Escola de Administração Fazendária e os servidores responsáveis pela capacitação recebiam um valor justo por hora aula, equivalente à sua remuneração. O auditor era pago pelo trabalho e pelo curso que ele realizava como instrutor. “Isso era um grande estímulo à participação dos colegas como instrutores. Então, eles faziam um curso no órgão central, depois repassavam isso com muito empenho e eram pessoas que... Quem escolheu fazer esse curso eram sujeitos competentes”. Ou seja, em seu processo de subjetivação Jonas atribui sentidos à perda da efetividade da capacitação assim que a tecnologia foi estabelecida como referência no órgão.

Mas, explicou Jonas, o governo FHC resolveu acabar com o pagamento, entendendo que os auditores estavam recebendo em duplicidade. Com isso, quase todos perderam a motivação para ser instrutores: “Hoje, o PIR é uma coisa insignificante. Ninguém quer participar”. Naquele momento, os cursos que existiam eram mais pontuais e não havia tanto envolvimento por parte dos servidores. Além de não serem tão abrangentes, as aulas perderam em qualidade. O governo FHC, de outro lado, passou a focar nas formações para gestores. Nesse sentido, as falas de

Marcos e Jonas sugerem que, ao decidir unilateralmente sobre o novo modelo de capacitação, o governo afastou-se da dialogicidade na qual o sujeito da capacitação, seja como instrutor ou aluno, exerceria um papel criativo e ativo. Acrescenta-se também que os colegas de Marcos, se esbarram na dificuldade da "capacitação profissional contínua" em substituição à "capacitação permanente" decorrentes das mudanças tecnológicas, conforme lembra Trantenberg (1989) sobre as demandas das organizações aos trabalhadores da sociedade capitalista.

Durante as conversações realizadas, Fernanda foi a única a ter uma visão positiva em relação à política de capacitação da Receita. Ela explicou que os cursos na instituição eram quase todos a distância. O interessado fazia sua inscrição e existiam alguns critérios de seleção, mas os servidores não se inscreviam por falta de motivação ou, quando faziam, eram por obrigação. Especialmente os cursos de gestão eram realizados pela obrigatoriedade. Tal atitude, no modo de ver da analista, era questionável: “Ou seja, muitos dos chefes não queriam ser chefes. Eles querem somente o dinheirinho, o dinheiro que é pouco. Eles não são líderes. E nem querem ser líderes”. Falta, ainda, na perspectiva da analista, uma contrapartida em relação aos cursos realizados, como nas especializações, que obrigavam entregar uma monografia. Assim, a analista considerava os cursos fáceis: exigiam-se frequência e uma nota mínima de 70% para aprovação. Já o retorno para a Receita não era levado em consideração. Pessoalmente, ela tentava fazer a vinculação do curso realizado com a realidade da Receita. “Então, é bom pra quem quer. Pra quem quer aprender, eu ainda acho que é uma instituição, pelo o que eu vejo nas outras, INSS, mesmo no Ministério do Trabalho, ainda é uma instituição que fornece muita condição de aprendizado”.

A vantagem dos cursos a distância, acrescenta Fernanda, era que esse poderia alcançar mais pessoas, considerando o escasso recurso na atualidade, e não ocorria perda do conhecimento. Quando somente uma pessoa era selecionada para realizar determinada formação presencial, ao retornar à unidade de origem, parte desse conhecimento era perdido. Já com uma base de dados com vários cursos não havia esse problema, porque todos podiam cursá-lo. “Você tem a pessoa com conhecimento como base, porque quando você replica você vai perdendo um pouquinho do conhecimento original, daquela vivência de quem fez”. Nota-se que o curso a distância, na reflexão de Fernanda, vai além da preocupação com a formação. Os sentidos advindos da fala da participante estão voltados para a garantia de acessibilidade aos cursos.

No decorrer da conversa, assuntos relacionados à capacitação vão avançando nas falas dos entrevistados. Camila explicou que a legislação tributária requeria bastante dos servidores, pois, além de ampla, passava por mudanças a todo momento. Apesar de ser um trabalho que requeria o estudo constante, a analista reclamava da falta de capacitação, além de acesso a *sites* específicos e à disponibilidade de livros, entre outros fatores que poderiam ajudá-la a desenvolver um melhor trabalho. Em sua opinião, as atividades desenvolvidas levavam ao esgotamento mental e, mesmo demandando tanto, não havia uma proposta do órgão para favorecer o acesso ao conhecimento.

Paula, assim como abordado por Jonas e Marcos entendia que a RFB não ofertava formação para os servidores como na década de 1990. Naquela época, havia recurso para investir nas capacitações. Hoje, a verba era escassa. Quem era operacional tinha alguns treinamentos a distância, mas não chegava perto da época que ela entrou na RFB. Além disso, os cursos estavam voltados para os gestores. E os cursos de *coaching* acabavam não provocando muitas mudanças. A fala de Paula transita pelo entendimento de que o curso de *coach* surgiu como a solução mais eficaz para a capacitação quando nem mesmo as questões técnicas estavam resolvidas. Ou seja, na administração pública com perfil gerencialista subentende-se que todos deveriam ser gestores, desconsiderando a singularidade de cada servidor.

A capacitação na RFB estabelecida nos cursos de formação de um *coach* demonstra como a cultura do *management* (PAULA, 2005) está estabelecida na administração pública brasileira, mas sem garantir, conforme destacado nas falas dos servidores, a capacidade técnica que era apresentada no PDRAE, conforme destaca Campelo (2010). Além disso, conforme expõe Tragtenberg (1989), ao transformar funções técnicas, no caso dos auditores, em atividades gerenciais, preocupada com a produtividade da Receita, ela degenera a competência técnica desses profissionais.

Além da capacitação, outra mudança que a tecnologia trouxe para a Receita foi o teletrabalho. Em 2016, essa modalidade foi formalizada por meio da Portaria 196, de 14 de junho de 2016. Além de normatizar, a legislação estipulou que os servidores, ao adotarem o teletrabalho,

deveriam apresentar uma meta de desempenho 15% superior aos demais (MF, 2016). Em vários momentos, essa portaria levantou discussões entre os servidores.

Na visão de Camila, a mudança para o teletrabalho era irreversível. No setor dela estava sendo conversado que em breve haveria a alteração para essa modalidade de trabalho, posto que as atividades desenvolvidas poderiam ser realizadas de casa. A analista revelou que por questão de segurança e sigilo o computador utilizado pelos servidores seria proporcionado pela RFB. Entretanto, o órgão não iria dar nenhum apoio, por exemplo, para gasto com energia, acesso à internet e espaço que o servidor precisaria disponibilizar em casa.

A analista também não se imaginava organizada o suficiente para adotar o teletrabalho. Preferia ir à RFB todos os dias. Assim, acreditava que suas atividades iriam desenvolver mais. Embora fosse uma proposta interessante para alguns, Camila se preocupava com o fato de o Governo Federal passar os custos do trabalho para o servidor.

Camila: É um escritório que a gente vai manter em casa. Para algumas pessoas pode ser interessante, e pode ser mesmo porque você tem essa mobilidade de horário. Se você é organizado, você se concentra mais em alguns dias da semana. Tem dias livres durante a semana. Acho que não faz sentido mais oito horas por dia trabalhando todo dia. Não tem rendimento. Não é produtivo. Pessoalmente, eu não sei como seria pra mim, mas com essa crítica de que é uma transferência de custos para o trabalhador.

Camila também questionou o aumento das metas para quem trabalha em casa. Para a analista, a meta deveria ser a mesma, não importando se o trabalhador exercia suas atividades em casa ou na própria Receita. “Vai economizar tempo no trânsito, mas esse tempo é do trabalhador. Ele que sofre, ele que vai deixar de sofrer. E ele vai reverter para o Estado? Não entendo esse aumento de meta. Não concordo”.

Ao longo da pesquisa, Camila não aderiu ao teletrabalho. Disse que em seu setor ainda não tinha acontecido, mas na sala ao lado muitos já não apareciam na RFB. “Então, está muito próximo. E, talvez, se a gente se importasse mais, talvez mais rápido, a gente teria possibilidade porque por módulo, estão lançando módulo, e a nossa atividade é totalmente possível fazer, mas está chegando. Também, é questão de tempo”. Quando questionada sobre como ficaria a troca de ideias, Camila demonstrou preocupação ao isolamento dos servidores.

Camila: Na verdade, esse é o gargalo. É isso que faz a gente ter que voltar um dia por semana aqui. De qualquer forma, limita porque um dia por semana você não vai encontrar com outro, não vai encontrar com quem. Então, esse é um gargalo, de você não poder trocar, precisar trocar, e esse é também uma forma de aumentar o individualismo. Cada um em uma ilha, cada um ficar por si.

O fato de Camila, desde os primeiros empregos, não concordar com os objetivos da iniciativa privada fazia com que ela sentisse de forma mais incômoda as nuances da ideologia gerencialista. Em um momento de reflexão, a analista questionou como um trabalho que era mais subjetivo do que quantitativo poderia ser medido. Em seu modo de ver, o teletrabalho era uma ideia da iniciativa privada que buscava transferir para o servidor público o custo da manutenção do escritório: “Enxugar os custos, ainda que os custos caiam na cabeça do infeliz do trabalhador”.

Ao contrário de Camila que, levantou vários questionamentos sobre o teletrabalho, Fernanda disse ser favorável à implementação, porque, constantemente, levava trabalho para casa. “Eu adoraria trabalhar. Eu tenho um notebook. Eu trabalho muito em casa. Acho até prejudicial, porque você trabalha em paralelo. Você traz trabalho para casa. Eu não acho tão saudável. Mas o teletrabalho com o trânsito de Belo Horizonte?! Eu sou ultra a favor”. Fernanda acredita que, para diminuir gastos públicos, alguns prédios precisavam ser fechados, gerando economia de água, luz, telefone, internet, entre outros.

Fernanda abordou que o seu trabalho também poderia ser realizado por meio de grupos a distância. Só que os 15% a mais deveriam ser para todos os servidores, visto que desenvolver as atividades em casa não significava que a pessoa iria trabalhar menos do que no local do trabalho. Em sua opinião, as oito horas trabalhadas não chegavam a cinco horas quando realmente analisadas.

Para Fernanda existia uma resistência forte dos servidores, porque esses se acostumaram a ir ao órgão para conversar, encontrar com outras pessoas, tomar um café. Apesar dessas questões sociais, ela considerava que com o teletrabalho o trabalho era o futuro da RFB, uma vez que não haveria a necessidade de um lugar físico para os servidores desempenharem suas funções. Entretanto, de acordo com a analista, a proposta do teletrabalho, por ser uma portaria recente,

não tinha sido completamente discutida. Além disso, o teletrabalho iria avançar mais após o término do mapeamento para definir os fluxos das atividades.

Fernanda enfatizou que com a estrutura que a RFB possuía ela conseguiria trabalhar para todo o País e não precisaria ficar restrita à cidade de Belo Horizonte. Era preciso somente o espaço para fazer videoconferência ou para reunir em alguns momentos de forma presencial. Para a analista, essa modalidade ganhava importância diante da falta de recursos do País. Isso acabava tornando difícil manter a máquina pública no Brasil.

Jonas expõe que o teletrabalho na RFB existia em alguns setores de forma informal, não havendo, entretanto, a elevação de 15% das atividades desenvolvidas. Em seu modo de pensar, era estranho o argumento da necessidade de aumento da meta, porque a pessoa não iria gastar tempo no deslocamento, visto que o servidor não recebia por isso. O auditor fez questão de frisar também que, embora, muitas vezes, o servidor trabalhasse de forma individual, posto que a análise era realizada por um auditor, e não em um grupo, trabalhar na própria RFB facilitava a troca de ideias, questão que para a analista Fernanda não era fundamental. Assim, um servidor poderia ajudar o outro em caso de dúvidas. “Esses contatos informais são muito úteis ao nosso trabalho e, ao mesmo tempo, ajudam a formar uma equipe, uma cultura. Isso dá coesão, força todos a trabalhar por um objetivo comum que é a meta”. Quando cada um trabalha na sua casa, essas qualidades se perdem. “Pela experiência que eu tive, embora isso nos beneficie pela conveniência agradável de ficar em casa, [...], a qualidade do meu trabalho piorou e tenho certeza que a qualidade do conjunto piorou também. Para Jonas, sua residência poderia ser um espaço privilegiado em termos de conforto para trabalhar, entretanto existiam vivências que somente poderiam ser construídas no local de trabalho. Tal raciocínio leva o auditor a não querer o distanciamento do espaço social da RFB. Desse modo, pode-se inferir a partir da reflexão de Jonas que o teletrabalho diminui a centralidade que o espaço do trabalho representa para o servidor.

Assim como Camila, Marcos acredita que o teletrabalho poderia ser positivo para os dois lados após certa reflexão. Ele foi questionado se queria adotar tal regime. Em sua situação, precisaria montar a estrutura do trabalho, comprando um computador, e a RFB iria instalar os programas de segurança e os aplicativos de trabalho a distância, entre outros sistemas. Ele ainda teria que

ter uma meta maior de trabalho. Além disso, em seu modo de pensar, a produtividade por trabalhar em casa era questionável, embora para a administração fosse ótimo. Além de aumentar a produtividade, a administração pública iria ganhar em termos de espaço físico e estrutura e investiria menos em computador, mesa, armário etc. Tudo isso seria transferido para a residência do servidor. Quem possuía uma estrutura montada poderia até achar interessante, enfatizou Marcos, visto que não iria aumentar tanto os custos. E o *software* de segurança, que era mais caro, a RFB pagaria. Porém, existiam questões que precisavam ser questionadas, como apresentado no trecho de informação seguinte.

Marcos: Eu não concordo com esse acréscimo de 15%. Eu acho que se o governo quer estimular o teletrabalho, se for de interesse do empregado, o interesse do empregado de trabalhar em casa e o interesse do governo em diminuir custos. No caso diminuir até custos de instalações para você receber menos funcionários, o negócio é mais rotativo. Você vai precisar de um espaço menor, custo menor com água, telefone, tudo. E pra mim é um contrassenso você estimular uma meta maior simplesmente pelo fato de você estar trabalhando em casa, trabalhando fora do local de trabalho. Acho que a meta tem que ser pela meta. Você tem que exigir que a pessoa faça o que ela faria dentro do ambiente convencional e faça de forma eficiente e que seja produtivo também. Mas eu não quero fazer teletrabalho porque eu acho que não sou disciplinado bastante para isso. Eu prefiro encarar a minha residência como local de distância, meu reduto de descanso. E eu acho que eu não quero misturar isso, não. Eu acho que eu vou estar sujeito a muita interferência externa e não vai ser bom nem para mim nem para Receita, mas eu acho que pra muita gente é interessante. Como estratégia de negócio é válido, mas não para mim.

Nota-se no trecho de informação acima que Marcos cria sentidos contra um dos valores gerenciais, que é a disponibilidade integral para o trabalho, mantendo o entendimento de que o domicílio não deve ser utilizado como local de trabalho. Na percepção do auditor, o aumento de 15% da produtividade foi uma estratégia utilizada pela administração para justificar que o servidor iria trabalhar em casa, evitando-se, assim, as críticas que iriam surgir, dizendo que os trabalhadores da Receita estariam ficando mais “folgados” ou teriam mais “tempo disponível” ao adotarem tal modalidade de trabalho. Entretanto, trabalhar em casa não significava que o servidor iria ter mais tempo disponível.

Em se tratando de metas, Camila enfatizou que em sua área de atuação a remuneração vinculada à meta era complicada, visto que o trabalho dela estava relacionado ao prazo de um órgão externo e que muitas vezes, a atividade era tão complexa que esse período se tornava curto, sendo necessário requerer mais dias para dar o retorno. “Às vezes, meu colega responde dez [demandas] em uma semana e eu não dei conta de um. Não quer dizer que ele fez mais e eu fiz

menos. É difícil. É um trabalho difícil de aferir. É um trabalho difícil de ser medido”. Nessa situação também era fundamental levar em consideração o tempo de casa. Um servidor com menos tempo no órgão demoraria mais para fazer a mesma atividade. A questão, em sua opinião, era mais complexa do que o colocado: “Como avaliar quem tem vinte anos de casa e quem tem dois anos?” A servidora ressaltou que em algumas semanas não havia demanda. Já em outros momentos essa era incessante. Não existia um fluxo contínuo, linear, de trabalho. Em certos setores, era possível acumular trabalho, mas no setor dela, não. Como trabalhar por meta era impraticável em sua área, Camila acreditava que isso poderia ser transformado em uma maquiagem do que realmente acontecia na Receita. Diante do exposto, pode-se dizer que ao manter essa linha de pensamento, o Governo Federal impõe ferramentas gerencialistas ritualizadas na iniciativa privada que desconsideram a singularidade das atividades desenvolvidas pelos servidores.

Camila: É, um processo que uma folha te dá um mês de trabalho; um processo de vários volumes em uma semana você resolve. Porque é muito difícil você prever o que vai dar no trabalho. Até pela formação da pessoa, até pelo tanto de experiências. Muitas vezes, um cara lá na frente faria rápido, e esse aqui está aprendendo. Não dá para medir. Então, eu não sei qual seria a solução, mas essa não força meta, não. Ou, antes, uma maquiagem de meta comprida, uma maquiagem que sempre acontece por aqui.

Paula foi a única dos participantes que ao longo da pesquisa decidiu adotar o teletrabalho para ter flexibilidade e conciliar com outros interesses. Mesmo assim, ela explica que manteve o costume de ir à RFB todos os dias, por não conseguir perder o vínculo social. Disse que em sua área muitos optaram por trabalhar desse modo. Na visão da analista, não existia mais essa necessidade de “ficar presa no trabalho”.

No modo de ver de Paula, o teletrabalho é um princípio moderno. Assim como Fernanda, a analista disse enxergá-lo com “bons olhos”, uma vez que também possibilitava reduzir a estrutura dispendiosa da instituição. Além disso, resolvia a questão da presença fiscal da instituição no maior número de locais possíveis no País. No entanto, ao analisar outras perspectivas, o teletrabalho podia desagregar a força política e sindical. Nesse sentido, o sindicato teria que repensar as formas de mobilização dos pares e de realização das assembleias, uma vez que as formas tradicionais do sindicalismo seriam perdidas. Em relação à fala da Paula

sobre a relação teletrabalho e sindicato, pode-se inferir que o primeiro modifica o entendimento de classe ao promover o distanciamento das pessoas do espaço social do trabalho.

Ainda em relação à normalização do teletrabalho, Paula sustenta que o acréscimo de 15% das metas não era um empecilho. Assim como apontado por Jonas, a meta não era elevada porque os servidores tinham a capacidade de definir a demanda de trabalho. O estabelecimento das metas era um dos poucos aspectos que os servidores disseram ter certa autonomia.

Paula: Isso é um problema superdelicado de aqui dentro você tratar. A Receita trabalho com metas? Trabalha. Agora, e se você não cumprir as metas? O que acontece com você? Então, essa questão que a Receita fala de usar o bônus como uma ferramenta motivacional é porque esse é um problema que a administração reconhece que existe. Como que eu forço esse cara que chegou aqui com 25 anos, ganhando 15 mil reais e que diz: “Não vou trabalhar! Como você não vai trabalhar? Porque tem o estágio probatório, e a gente sabe como é que é, né?! Então, esses 15%, sinceramente, bobagem! Bobagem! Porque a meta é baixíssima. Por que a meta não é difícil? Porque é criada por nós mesmos, porque é fiscalizada por nós mesmos. São os problemas estruturais que é difícil de tratar porque é cortar na carne. Como é que você vai chegar? Tem que ter... Não adianta! As instituições têm que se submeter a algum grau de controle, de verificação. Tem que ter, porque é do ser humano. Então, esses 15%, bobagem!

5.5 Insatisfação na Receita: “Eu estava precisando sair daquele ambiente”

A configuração subjetiva "insatisfação na RFB" está presente nas outras configurações apresentadas. Entretanto, não foi apenas por meio dessas que ela se configurou. Ou seja, esta nova configuração foi formada também pelos sentidos subjetivos que emergiram da singularidade de cada servidor em outros desdobramentos das reflexões. Entre os sentidos levantados para esta categoria, pode-se destacar a necessidade de pacificação, de respeito ao cargo e da promoção de um espaço de trabalho harmônico. As políticas neoliberais também se configuraram nas significações relacionadas à insatisfação no órgão. Nota-se que a configuração subjetiva insatisfação na RFB estava relacionada não apenas à gestão gerencialista, mas também às políticas governamentais com foco no gerencialismo.

No começo da pesquisa, Fernanda argumentou que não estava feliz na Receita, mas que a presença dela era importante para ajudar a construir o órgão. Por isso, ela não poderia aposentar

naquele instante. Também tentava estar presente de uma forma mais profissional possível por “amar” o local que trabalhava. “É um órgão que investe muito nas pessoas. Dá orgulho de trabalhar na Receita. A missão da Receita, pra mim, é meu gás, é minha energia.” A decepção, em seu modo de ver, estava relacionada com o fato de os gestores estarem pensando neles mesmos e não observarem que o órgão estava parado. A analista afirma que houve nos últimos tempos uma interrupção no aspecto técnico, para focar nos aspectos políticos: definir quem é autoridade e se ambos os cargos ficariam na mesma carreira. Nota-se que mesmo diante dos impasses que perpassam a subjetividade individual de Fernanda, especialmente em relação à divisão entre analistas e auditores, Fernanda, ao longo das conversações, demonstra o seu amor pelo órgão. Assim, a analista contrapõe a configuração subjetiva compartilhada “insatisfação na RFB” ao demonstrar sentidos relacionados a satisfação da servidora em relação ao seu trabalho, demonstrando, nesse caso, a singularidade do sujeito frente à subjetividade social hegemônica, conforme lembra Gonzalez Rey (2005a).

Apesar de demonstrar ao longo das conversações seu envolvimento com a Receita, emerge na fala de Fernanda uma forma de defesa individual para lidar com as questões que ela não concordava na relação com os auditores: “Então, agora, até por um sinal de protesto, eu estou um pouquinho mais afastada, até para mostrar que a minha posição agora é que as coisas aconteçam sem corporativismo”. Neste momento da conversação, Fernanda procurou afirmar que ela enquanto analista tinha como pretensão lutar pelo respeito do seu cargo.

Fernanda: Eu não quero ser fiscal! Agora, eu acho que eu mereço ter um espaço com o que eu faço. Não só eu. Eu represento pessoas que são até melhores do que eu. Eu represento um grupo. Então, hoje eu estou um pouco decepcionada com a gestão superior, porque eu vejo um corporativismo muito grande, assim, notório!

Fernanda também apresenta sua inquietação com a situação na RFB. “Eu tirei férias esses dias. Vou te falar... Eu estava precisando sair daquele ambiente. Aquele ambiente estava me fazendo mal”. Ela disse não entender os acontecimentos na Receita como pessoal e passava tudo o que vivenciava por um filtro. Mas, como era firme nas posturas, estava difícil lidar com os acontecimentos. Assim, o artifício utilizado pela servidora para ir contra o adoecimento foi por meio do afastamento do seu espaço social de trabalho. Pode-se inferir nessa fala que, diante do contexto em que a RFB se enquadrava, Fernanda elaborou seu próprio sistema defensivo para enfrentar às adversidades que permeavam o trabalho.

Além disso, em sua visão, a grande maioria dos servidores fingia que era “inocente” no processo, dizendo que não foram elas que realizaram algo, e sim o sindicato: “Mas o sindicato é você, amiga! Se você não foi, quem cala consente”. Nesse momento da conversação, Fernanda elabora sentidos relacionados à participação política, ultrapassando a visão do sindicato enquanto instituição sindical ao destacar o valor da participação.

Fernanda expressa também que a relação com os demais servidores estava árdua: “Eu brinco que a gente trabalha para ressuscitar pessoas”. Ou seja, explica a analista, mostrar ao servidor que ele está a serviço da população. A falta dessa percepção era comum no âmbito público, em especial na RFB. E as pessoas, ao não se sentirem úteis para o processo, acabavam por adoecer. “O ambiente agora, então, está propício demais... Como está nessa fase de transição, estruturação, de tentar diálogo, que está sendo muito difícil. As pessoas estão adoecendo ainda mais”.

A analista fala que o local que os sujeitos mais passam o tempo é o trabalho. E quando o clima não era bom, os trabalhadores acabavam sendo “asfixiados”. Para Fernanda, a pressão feita pela sociedade e pela administração e a falta de engajamento no processo de reestruturação estava levando ao adoecimento. Por isso o número de afastamentos na RFB nos últimos três anos era grande, especialmente devido à falta de motivação das pessoas.

Entre todos os participantes da pesquisa, Fernanda demonstrou possuir a visão mais próxima das propostas da Reforma do Estado. Ela chama a atenção em suas reflexões questões que envolvem a eficiência e a produtividade no trabalho. Ao ser questionada sobre sua satisfação em relação ao trabalho, disse sentir realizada: “Acho que eu sou uma das poucas pessoas que é feliz no que faz”. Fernanda fala que no serviço público poucas pessoas gostavam do que desempenhavam, ao contrário dela. “Eu não aposentei porque eu gosto do que eu faço. Ainda gosto do que eu faço. Eu me sinto produtiva. Eu me sinto útil. Ou seja, eu me sinto profissional”. Ao longo das conversações, emergiu na fala da Fernanda um sentido de autorrealização com o trabalho desenvolvido na Receita Federal.

Nota-se que o fato de Fernanda possuir uma visão bastante alinhada com os princípios gerencialistas não a tornava indiferente aos conflitos que estavam ocorrendo naquele ano de 2016, embora em nenhum momento tenha questionado as consequências dessas práticas. Em sua opinião, essas eram fundamentais para resolver os problemas da RFB. “Esse período da Receita agora pra mim está sendo muito difícil, porque com essas divergências de opinião as pessoas e as equipes praticamente se desfizeram. Tem grupos de trabalho, mas as pessoas estão dispersas”. Parte desses conflitos, no modo de ver de Fernanda, era decorrente do posicionamento tomado pelos analistas nos últimos anos em relação aos auditores.

Fernanda: Até há dois anos, a gente fazia todo o processo e eles assinavam. Então, a gente se submetia, mas quando começou o mapeamento a gente começou a questionar. Poxa! Mas por quê? Nós não estamos constituindo crédito tributário. Em caso de crédito tributário, a gente não vai invadir a área deles. É eles que fazem, mas quando você está fazendo uma consulta, está fazendo uma orientação. Em determinadas circunstâncias, a gente teria essa competência legal, só que isso incomoda. Incomoda porque eu creio que eles têm medo de perder espaço e têm medo de aprender novas coisas nessa etapa de vida. Então, antes convivia com isso de uma forma cômoda. Quando a Receita resolveu, até por conta do bônus, trabalhar essas atribuições, aí o ranço ficou forte. As pessoas, igual a mim, que nunca foi no sindicato, a gente começou a mostrar postura. A gente começou a questionar a administração, a incomodar.

A reflexão da analista remete ao confronto que, segundo González Rey (2007), ocorre quando os sujeitos constroem possibilidades contrárias ao socialmente aceito. Desse modo, há um rompimento com aquelas normativas que limitam e subordinam as pessoas. Essa ruptura faz parte do tornar-se sujeito, que também está relacionado ao se sentir responsável pelo caminho escolhido.

Em diversos momentos, Fernanda demonstrou preocupação com a situação de conflito que envolvia os servidores da RFB. “Agora, assim, está partindo até para um conflito, muitas vezes, de frente. Está um período muito complicado. Determinados colegas não conversam com auditores. Virou briga faixa de Gaza em alguns locais da Receita Federal”. Na visão de Fernanda, era necessário dialogar com os auditores, recuando na rixa, para alcançar um consenso. “Às vezes, eu fico imaginando: ‘Gente, cai na real!’ Parece que a caravana está afundando e nós, aí, estamos brigando de ser rei? Não! É um absurdo”. Aflora na fala de Fernanda um sentido relacionado à pacificação, de forma a melhorar a qualidade do serviço público e, ao mesmo tempo, promover um local mais harmônico para o trabalho.

Para Fernanda, as pessoas tinham que encarar o processo, e não fingir que nada estava acontecendo. Assim expõe a percepção dos servidores que optavam por não se envolver: “Quem não participa é considerado alienado”. Para fugir dessa posição, era necessário formar opinião conversando com os auditores e as chefias. A partir da fala de Fernanda, é possível inferir a subjetividade social entendida como alienado aqueles que não buscam a crítica às medidas gerencialistas que eram implementadas na Receita. Em um momento de conversação, Fernanda declarou que os grupos de discussões pelo celular faziam medo e instigavam os servidores. A analista considerou o ano de 2016 o mais árduo na Receita.

Então, realmente, foi esse período de 2016 que, no segundo semestre de 2016 que realmente desandou tudo. Eles propuseram enquanto administração uma agressão aos analistas, quase tirando os analistas da carreira, tirando praticamente no artigo que eles propuseram e, assim, tentando mostrar que era vantagem para todos e pra quem lesse o documento. Não era, entendeu? Então, foi uma aposta da administração, porque as pessoas não iriam ler ou atentar com as entrelinhas. E, aí, 2016, eu acho que o segundo semestre foi muito complicado por conta disso, porque os analistas não aceitaram, os outros cargos não aceitaram. Foi um alvoroço!

Em um momento informal, Fernanda mencionou que os servidores da Receita estavam adoecendo no trabalho porque precisavam falar. Muitos mereciam um momento como aquele da minha pesquisa. Em seus estudos, Abrahão e Sznelwar (2011) demarcaram o sentimento expressado pela analista. Segundo os autores, o modelo econômico atual impossibilita que o homem fale de suas dores, visto que essa abertura poderia levar a processos de mudanças no trabalho.

Por outro lado, Fernanda disse acreditar que se tratava de uma fase de amadurecimento para sair de uma “máquina estatal, emperrada, grande”. A analista era favorável à contratação de uma consultoria externa para melhorar a gestão da RFB e lidar melhor com esses conflitos. “O ideal, na minha cabeça, desde sempre, é que tivesse uma consultoria externa. Quando a casa está pegando fogo, a gente que está dentro do problema, por mais que a gente queira estar isento, a gente sempre toma partido”. Na visão de Fernanda, o mapeamento das atribuições foi até relativamente participativo, considerando que houve a atuação dos sindicatos e das superintendências, e não somente da administração em Brasília. Apesar disso, ela acreditava que o mapeamento elaborado pela própria Receita ocorreu devido à impossibilidade de alguém externo entender a complexidade do órgão naquele momento.

Fernanda discorreu sobre o plano de carreira da RFB. Como não existia uma avaliação de desempenho, os servidores acabavam progredindo apenas pelo tempo de casa. Por ter uma carreira enxuta, o servidor, ao chegar no último nível, precisava procurar uma motivação, buscando cursos, por exemplo. Caso contrário, tornava-se desmotivado. O problema, enxergava a analista, era que os servidores que se esforçavam eram penalizados por isso, uma vez que não havia valorização: “Então, você vai no ritmo do Zé Mané, que está lá e faz pouca coisa”.

Também ressaltando a ligação com o órgão, Eduardo conta com orgulho o fato de ao longo de sua carreira ter pensado em vários meios para medir a produtividade e aumentar a arrecadação do órgão. Entretanto, a maior parte das vezes o único retorno recebido foi a satisfação pessoal por desenvolver um bom trabalho. Para eles, tal iniciativa deveria ser valorizada dentro da RFB. “O serviço público precisa de premiações. E, pra mim, de premiações individuais. Um Estado sem tributos ele não existe. Então, a gente tinha que valorizar esta atividade”.

De acordo com Ferreira (2011), o reconhecimento no trabalho, conforme se apresentou na fala do Eduardo, está presente tanto no serviço público quanto na iniciativa privada. Segundo o autor, muitas são as queixas nesse sentido, seja a sua falta total ou sua pouca presença. Para Eduardo, essa falta de reconhecimento o leva a pensar em fazer outro concurso, conforme esclarece no trecho de informação abaixo:

Eduardo: Eu estou satisfeito com a minha atividade. Eu não estou satisfeito com o reconhecimento desta atividade. Se eu tivesse um pouquinho menos idade, assim até para cair nas regras... vamos ver como vai ser... De repente, se tiver que trabalhar até os setenta anos, eu posso tentar sair da RFB, que não é uma coisa muito fácil nessa altura do campeonato, mas eu acho que eu tenho capacidade pra isso.

Para o auditor, foi construída uma imagem depreciativa do servidor público, devido a alguns que não produziam e outros que recebiam mais do que deveriam, por causa da corrupção e de vários outros motivos. Consequentemente, a atuação eficiente do Estado, quando eficiente, acabava não sendo vista pela população. Além disso, a falta de reconhecimento levantada pelo auditor também perpassava pela imagem que aquele encarregado pela cobrança de tributos transmite.

Eduardo: Uma vez, a minha filha tinha dois anos, ela estava assistindo o Robin Hood de desenho animado. Ela viu o xerife de Nottingham cobrar o tributo de uma família. Tem um dinheirinho lá, ele vai e toma. Aí, a minha filha perguntou o que ele fazia e o porquê daquilo. Na hora eu pensei: “Nossa! A profissão dele é a mesma do seu pai”. Então, assim, não é uma profissão querida, infelizmente.

Após o ingresso na RFB, Eduardo fez uma graduação em direito. Afirmou que se esse curso tivesse sido a sua primeira escolha teria feito um concurso para outro órgão. O fato de o Poder Executivo ser o que ele define de “olhos da sociedade” tornava-se um problema. Quase toda a arrecadação do País era feita pela RFB. Entretanto, o salário dos servidores era menor do que das Receitas Estaduais (inclusive naqueles estados que possuíam uma arrecadação pequena) e também de vários municípios. De outro lado, Eduardo disse considerar o salário pago para os auditores satisfatório em relação à crise que o Brasil enfrentava. O auditor procurou ressaltar a importância da RFB em termos do combate à sonegação e ao aumento da arrecadação. Tais fatos, em sua opinião, nunca eram considerados pelos membros do Congresso Nacional. Assim, no modo de pensar de Eduardo, o bônus diminuía a desigualdade em relação aos fiscos estaduais, considerando a complexidade do trabalho do auditor federal em relação ao estadual.

Apesar de considerar a importância da RFB para o País, Eduardo levantou algumas contradições em relação a sua atividade. Como era uma profissão que possuía leituras nem sempre favoráveis aos interessados, o auditor defendia a inclusão em lei de certas garantias. Uma delas, que estava em um projeto de lei seria, o direito a uma cela especial em caso de prisão, enquanto se verificasse que o servidor estava sendo preso pelo trabalho desenvolvido ou porque tinha cometido alguma irregularidade. “Eu sou contrário a curso superior ter cela especial porque esse tinha mais condição de não cair na cadeia, mas naquele primeiro momento você precisa de uma garantia, sim”.

Entretanto, os analistas fizeram uma crítica contumaz quando viram essa proposta no projeto inicial, enxergando somente o *status* de superioridade alçada pelos auditores. Realmente, alguns auditores poderiam extrapolar o sentido proposto, mas deveria ter uma norma para coibir tal prática. “Então, essa dualidade das coisas que é complicada. O discurso fácil é mais tranquilo, o discurso que analisa só um lado”. Eduardo sempre procurou reforçar a dificuldade de escolher um dos lados, visto que, amiúde, a situação não se enquadrava entre as duas alternativas postas. Nem sempre as respostas para os dilemas do órgão eram fáceis, devido às ambiguidades

existentes. Desse modo, o auditor incomoda-se com a visão hegemônica simplificada que leva à dualidade de uma logicidade que é muito mais complexa.

Outra questão levantada pelo auditor foi a necessidade de recuperar o respeito entre os servidores dentro da RFB. Na visão do auditor, as relações interpessoais estavam abaladas porque levaram as lutas de cada categoria para o âmbito pessoal. Ele mesmo passou por tal situação ao não ser cumprimentado por um amigo de sua cidade natal. De início, ele tinha achado que a atitude do amigo era decorrente de uma brincadeira que fez entre “PT” e “coxinha”, visto que essa questão era algo que também estava incomodando muitas pessoas com entendimentos distintos da política. Posteriormente, o auditor foi se informar e ficou sabendo por outra pessoa que seu amigo decidiu cortar relações com os auditores fiscais. A fala de Eduardo demonstra o quanto fatores externos podem influenciar os relacionamentos no órgão, como aconteceu devido à divisão política da sociedade brasileira. Portanto, como enfatiza González Rey (2005a), os espaços sociais estão articulados e não se separam. Diante dessa perspectiva, o momento atual por que passam a Receita e as convicções políticas dos brasileiros transforma-se em tensões que, ao serem subjetivadas pelos servidores, configuram-se no afastamento entre as pessoas.

Eduardo explicou ao longo da conversação que tal situação foi resolvida quando ele encontrou o amigo fora do âmbito da RFB e perguntou se era verdade. Este, ao se sentir envergonhado, voltou a cumprimentá-lo: “Quando um não quer, dois não brigam. Mas eu acho isso de uma pobreza sem limites. E a Receita, infelizmente, chegou nesse nível. Chegou em muitos lugares”. Em seu setor, a situação não era pior porque as atribuições eram bem definidas. Por isso, acreditava que o ambiente poderia ser recuperado. Eduardo afirmou que quando precisava de algo em relação ao trabalho do analista esclarecia o servidor da urgência. Entretanto, em termos de outros assuntos ele preferia silenciar-se: “Muitas vezes conversando com o analista, eu prefiro não falar algo que vai ferir”.

Eduardo: [...] eu tenho a maior convicção que o analista está errado. Aí, eu ouço o cara falando... Ele tem convicção que está certo. Então, é muito difícil. Cada um tem as suas paixões, e tal. É igual Atlético e Cruzeiro [...]. Se você não consegue unanimidade nem entre os atleticanos, se tem que ficar lá um lateral direito A ou B, vai discutir com os cruzeirenses? Aí que não rola mesmo. Então, a paixão contamina o nosso raciocínio, as nossas posições, e tal. A gente tem que tentar ficar um pouco a par disso.

Assim, nota-se na fala de Eduardo que, além dos conflitos que envolviam analistas e auditores, questões sobre a política nacional do País também faziam com que os servidores se distanciassem emocionalmente. Eduardo demonstrou também, a interferência de outras questões que fugiam do âmbito laboral e que interferiam no espaço social da RFB, como a divisão da sociedade brasileira entre “esquerda” e “direita”. Nesse sentido, em seus processos de subjetivação, sempre procurava construir uma crítica que perpassa o seu local de trabalho. Ele faz questão de pormenorizar a RFB em amplitude nacional e, então, elaborar seu pensamento em relação aos problemas que envolvem RFB: “É tanta coisa errada que você não sabe onde começar para consertar”.

Camila enfatizou que gosta do trabalho que desempenha, mas reclamou de, por vezes, gastar o mesmo tempo em um processo de dez mil e outro de dez milhões. Não existe um corte no setor que ela trabalha, fato que, em seu modo de pensar, parecia “meio sem sentido”. Este seria o problema do órgão se ela fizesse uma crítica apenas de forma local. Entretanto, se ela ampliava o olhar sobre a atividade que desempenhava, o sentido do trabalho ficava perdido no que chama de “politicagem”: “A minha atividade é ajudar arrecadar dinheiro para o Brasil funcionar, a grosso modo, e o dinheiro não chega onde precisa”. Camila falou que quando pensava na realidade se questionava sobre o tempo e o dinheiro jogado fora, devido ao que tem aparecido sobre a situação do Brasil.

Camila: Então, se eu amplio muito, eu me sinto meio inútil, porque o meu trabalho não chega onde tem [precisaria]: os serviços públicos. Se eu fico aqui no meu mundinho, eu gosto muito do que eu faço. Pelo mesmo motivo, se é pouco, se está desviando, o único pouco que chega... É um trabalho de gotas, mas é com o meu trabalho, é um trabalho de formiga, é um trabalho de peão, mas é também o trabalho que vai contribuir com o pouco.

Nota-se que Camila reconsidera os significados e os sentidos de suas ações, saindo, assim, do seu campo de trabalho para uma reflexão mais elevada, em que as questões sociais ganham destaque diante do problema particular que vivencia dentro da Receita. Embora essa dialética não seja um processo fácil, a servidora tenta buscar a superação do seu sofrimento. Conforme lembram González Rey e Martínez (2017a, n. p.), “o tornar-se sujeito de um conflito não diminui a intensidade do sofrimento imediatamente, pelo contrário, pode agudizá-lo, mas é no caminho da opção que ele assume, abrindo novas vias de subjetivação, que esse sofrimento irá

diminuir”. Camila, ao longo da realização da pesquisa, se vê diante de vários dilemas que dificultam superar o sofrimento:

Camila: Então, meu ânimo está nesse nível, nessa qualidade do que é Receita. Não estou na minha última encarnação. Eu sou muito sensível ao que acontece de ruim. Eu não sou superior. Eu fico abalada. E a minha produção, óbvio, o meu tesão de trabalhar que já tive na Receita vai por água abaixo. E isso me consome, porque eu não quero ser assim. Eu quero ser como eu sempre fui: empolgada! Eu gosto de estudar, gosto de fazer, gosto de me envolver por duas formas: eu estou deprimida pela situação em si e eu estou deprimida por não conseguir reagir. Acho que não conseguiria mesmo em uma situação dessa e ficar indiferente a isso. Alguém falou: “Ah! Não leve isso a sério, não”. Como não levar isso a sério? “Ah! Isso não é pessoal”. Como não é pessoal? De que a gente está falando? Não dá para ficar. Então, assim, eu achava que depois daquelas últimas confusões do ano passado nada poderia ser pior na história, mas pode, diariamente.

Diante de tantos questionamentos, a analista precisou recorrer aos fármacos para superar aquele momento da sua vida: “Então, eu tenho feito uso de antidepressivos”. Medicamentos esses que ao longo da pesquisa ela precisou aumentar para conseguir lidar com as diversas atribuições que ocorriam no âmbito individual na instituição. “Eu aumentei a minha dose de remédio. Estou no limite”. A produção subjetiva de Camila sobre o trabalho demonstra a centralidade que este ocupa na vida da analista.

Ao expressar sobre sua situação de saúde, nota-se em Camila certa ansiedade devido à dificuldade de lidar com o seu local de trabalho. A analista explica que o problema de saúde dela não nasceu na Receita, mas ela não tinha dúvidas que piorou no trabalho. A analista comentou também que hoje nós temos uma sociedade “doente”. Todo mundo precisa fazer análise. Ela conhecia também uma amiga que ao ser desrespeitada teve um ataque de nervos e precisou sair de licença saúde por dois meses. Em um momento informal, Camila disse não saber o que fazer caso precisasse de mais remédio, pois não poderia aumentar a dose.

Na visão de Camila, a RFB também estava vivenciando outro problema: os servidores se aposentando, em seu modo de ver, como uma forma de “alívio”. Quem atendia aos requisitos não queria mais ficar. Não estavam esperando a idade compulsória de 75 anos.¹⁵ Existia um

¹⁵ Em 2015, foi promulgada a Lei Complementar 152, alterando a idade compulsória dos servidores titulares de cargos efetivos da União, estados, Distrito Federal e município, incluindo as autarquias e fundações, de 70 anos para 75 anos (BRASIL, 2015).

medo em relação aos direitos que os servidores poderiam perder com as reformas propostas pelo Governo Federal, mas com a saída desses servidores não havia perspectiva no órgão para a nomeação de outros funcionários.

Diante dessas ocorrências, a servidora externou reflexões relacionadas aos novos ingressantes na carreira, comparando a RFB com a sociedade brasileira na atualidade. Ela disse que a nova geração de servidores a “assusta” devido ao “individualismo” e à “falta de espírito público”, características que também acometiam outros servidores da RFB. Os servidores buscavam apenas a realização para si mesmo, centrando-se em seu “eu”. Assim, embora seja uma característica da RFB, em geral, os jovens servidores traziam a característica de forma mais acentuada. Nesse sentido abordado por Camila, Klikauer (2013a) afirma que o individualismo é uma das características promovidas pelo gerencialismo nas organizações, mas na atualidade também existem vários espaços sociais marcados pelo individualismo, como expõe González Rey e Martínez (2017a). Ao longo da pesquisa, Camila declarou que fugir do individualismo não era tão simples, visto o choque de interesses que perpassava o órgão.

Camila: Porque cada nova leva de servidores pega uma legislação diferente, e aí na hora que você vai defender um direito, este não é igual para todos. Eu estou defendendo um direito para o pessoal que entrou comigo. Outros já não têm. Então eles querem outra coisa. É tudo fragmentado assim: dividir para reinar.

Desse modo, assim como Marcos, utiliza-se da expressão “dividir para reinar” para ressaltar a desagregação a que o órgão foi levado. A analista destaca que os ingressantes que estavam por vir, por causa dos direitos, conflitariam com os servidores atuais. Em sua opinião, essa era uma ideia do Estado Mínimo: “fragmentação das categorias como estratégia”. Para Camila, quando cada um pensava apenas em si o Governo ficava em uma posição confortável, dado que os servidores não teriam força para contestação. Ainda, no modo de pensar de Camila, em termos sociais, eram uma ousadia a proposta da reforma da Previdência e a nova legislação trabalhista que foi aprovada no Congresso Nacional: “Eu ainda não digeri isso”.

Camila: Acho isso uma coisa tão burra porque você não precisa nem dizer: “Ah, vamos apelar para o seu espírito solidário, seu espírito humano”. Não! Vamos ser capitalistas mesmo. Vamos ser assim bem racionais, bem rasos. O trabalhador não recebendo não tem comércio, não tem dinheiro, não tem gente pagando a Previdência, porque não vai recolher, não vai... Então, sabe, é uma falência. Não tem como sair, não tem isso. Não existe isso.

Nesse processo de ressignificação dos processos vivenciados, a analista emocionou-se ao falar do seu trabalho e da admiração e respeito que tinha por todas as profissões, mas demonstrou inconformada com a situação do país: [...] é muito frustrante saber que este País tem dinheiro demais, demais, demais. O que a gente recolhe é quase nada do que deveria recolher, e desse quase nada, quase nada chega pra quem merece ou pra quem precisa”. Na visão de Camila, os transtornos que essas reformas poderiam trazer era algo evidente. A analista destaca que as pessoas não sabiam se iriam conseguir trabalhar e receber e tampouco se no futuro conseguiriam se aposentar.

Camila: Pra mim, é um escândalo. E toda vez que eu penso nisso me dá um frio. E o mais escandaloso é que ninguém sabe o que está acontecendo. Não tem nenhuma reação. Então, eu fico aflita com isso. Aflita porque foi proposto. Não acredito que foi aprovado e está sendo aprovado, e fico sem palavras pela não reação. É uma coisa escandalosa, assim... Eu tenho vergonha disso. E é a nossa maioria do Congresso fazendo isso.

No modo de pensar de Camila, houve um retrocesso e, para refazer tudo o que estava sendo retirado, o País perderia muito tempo. A analista também questionou quantas gerações ficariam perdidas ao longo desse tempo, embora ela acreditasse que uma hora o caminho de volta seria refeito. De acordo com a analista, questões relacionadas aos princípios do País, como “solidariedade, justiça, divisão da renda, dignidade da pessoa”, a emocionavam. Perante esses conceitos, ela teceu uma crítica à restrição do crédito estudantil que retrata a preferência à adoção de medidas gerencialistas em rejeição de políticas para a população e de baixo poder aquisitivo.

Camila: Pra você ver, é tão engraçado, porque a gente fala em geração, e geração é tão curta! Em quatro anos uma pessoa faz uma universidade, mais quatro anos, ela estudando e tentando, e aí ela consegue emprego. Sabe, ela muda a vida dela e da família muito rápido. E vão ser muitas gerações que estarão comprometidas até que daqui a pouco a gente volte a pensar. E, depois de pensar, conseguir mobilizar e, depois de mobilizar, refazer isso que está sendo desfeito. É chocante, e eu acho chocante e de todas formas: chocante de estar sendo proposto, chocante de estar ganhando, chocante de não ter reação.

Nas representações da subjetividade individual de Camila, as características atuais da população implicavam o comportamento do indivíduo no trabalho. Desse modo, para ela, a sociedade estava vivenciando um momento “absurdamente individualista. Cada um por si e Deus contra todos”. Ou seja, uma pessoa já não enxergava a outra, fato que acontecia até mesmo

na RFB. “É aqui é uma casta, onde até que eu me incluo, uma casta de pessoas que estão acima da média”. De toda forma, era “estranho” para ela ver trabalhador que acreditava na melhoria do País: “É uma lavagem cerebral, uma falta de educação, é uma falta de ver. Não precisa nem ir muito longe não. A pessoa olhar para ela mesmo e ver como ela não tem acesso”. A fala de Camila perpassa uma questão debatida por Ramos (1970), que é a dificuldade dos servidores da classe média de entender a necessidade dos menos favorecidos. Estes estão envolvidos na impessoalidade dos regulamentos, baseados na cultura daqueles com maior poder aquisitivo, que afastam parcela da população das repartições públicas.

Camila lembra a situação de um terceirizado da Receita. O rapaz passou no vestibular, mas não poderia cursar a graduação em uma instituição privada porque não havia crédito estudantil. A analista destaca que se fosse uns cinco anos antes ele conseguiria o valor para pagar a universidade. Tal fato iria manter o *status quo* do jovem: ganhando um salário mínimo como terceirizado e com a vontade de cursar um curso superior. O prejuízo estava acontecendo de modo rápido. Era “imediató”.

Camila: Eu andava até aqui e não tinha tanta gente na rua como tem agora. Em seis meses... É impressionante!

Juliana: Aumentou muito. Dá para ver nos semáforos no centro de Belo Horizonte.

Camila: Aumentou muito. Gente nos sinais não tinha mais. Não tinha gente dormindo na rua como tem agora. É muito chocante essa não reação. Aí, quando eu penso nisso, aí eu consigo dispensar na minha questão pontual aqui, sabe. Que bobagem isso que aconteceu comigo! Mas, também é muito disso. Os seus direitos são desgastados tanto que você fica achando que qualquer merreca você tem que dar graças a Deus porque você tem isso. Mas depois dessa reforma toda, eu fiquei pensando: “Do que eu estou reclamando?”.

Observa-se que o descontentamento com o trabalho é subjetivado por Camila também com base em acontecimentos externos. Camila diz sentir com “vergonha” quando pensa nos problemas que tem vivenciado na RFB. O que a analista tenta demonstrar é que por vezes não achava correto colocar os problemas dela como servidora em uma centralidade, considerando que não era justo com aqueles que tinham condições menos desfavoráveis. Nesse momento de reflexão, a analista elaborou sentidos relacionados às dificuldades que emergiam das precárias condições vivenciadas pelos brasileiros: “Está errado que ninguém pode não ter direito de estudar, aposentar, saúde, plano de saúde, farmácia popular fechando. Tudo! Tudo! Tudo! E nenhuma

reação”. As reflexões de Camila retratam a discussão de Klikauer (2013a) em termos de o gerencialismo ter ocorrido nos países em que nem mesmo as necessidades básicas foram alcançadas. As reformas estavam no centro da preocupação de Camila. Ao longo dos momentos de construção da informação, ela foi uma das participantes que mais as questionaram.

Camila: Eu nunca poderia imaginar. Então, daqui a pouco, para terceirizar a Receita, o trabalho-fim, já foi liberado. Por que não? Não custa você contratar uma empresa pra comprar os créditos e não ter que pagar funcionários, direitos trabalhistas... É muito louco! Então, eu não duvido que isso pode acontecer. Espero que não.

Os abordar a questão dos créditos tributários, Camila retoma a conversa do primeiro encontro. Desde o início, a analista enxergava com preocupação o fato de o governo propor que a cobrança de alguns créditos considerados “podres” fosse repassada para os bancos. Ou seja, aqueles créditos que foram perdidos porque a empresa se desfez. Segundo ela, se havia interesse dos bancos era porque os créditos não seriam tão podres assim. A analista explicou que atualmente a cobrança administrativa era feita pela RFB, mas quando não havia resposta o órgão passava para a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN)¹⁶, que se tornava responsável pela cobrança judicial e também podia interditar a conta.

A analista via com cautela o repasse dessa cobrança para os bancos, uma vez que era uma etapa próxima da RFB. Isso acontecendo, não impedia que atividades da RFB também fossem retiradas do órgão. Em sua opinião, era algo parecido com uma terceirização. Enfatizou que o entendimento do atual governo era de “enxugar”. Com o programa do Imposto de Renda aconteceu algo parecido. Antes era desenvolvido pelos servidores da própria RFB. Inclusive, foi premiado internacionalmente. Era um produto de excelência. Mas há alguns anos foi repassado ao SERPRO, órgão que também estava fragilizado por causa dos cortes do Governo, como exposto por Eduardo em outra conversação.

Eduardo demonstrou a sua preocupação com o SERPRO, que é responsável por prestar serviços de tecnologias para a RFB e outros órgãos do Governo Federal. Segundo o auditor, os servidores dessa autarquia reclamavam da falta de investimento no órgão, o que o estava levando ao sucateamento. Para Eduardo, a falta de recursos para o SERPRO impedia o órgão

¹⁶ A Procuradoria da Fazenda Nacional é responsável pela cobrança de débitos com a Fazenda Nacional que estão inscritos em dívida ativa da União (PGFN, 2016).

de ter as melhores tecnologias. Conseqüentemente, a prestação do seu serviço deixava a desejar. Logo, o governo poderia começar a contratar empresas da iniciativa privada. Então, para ele, o discurso que defendia a privatização era improdutivo. Ao sucatear por falta de investimento, o Governo Federal acabava posteriormente pagando mais para as empresas da iniciativa privada: “Então, assim, você pagava um milhão no sistema para o SERPRO. ‘Ah! Não. Ele não me presta bem’. Mas e para a iniciativa privada você paga dez milhões”.

O processo subjetivo elaborado por Eduardo em relação ao SERPRO foi estabelecido a partir de suas vivências históricas e de outras experiências vivenciadas em distintos espaços sociais levando-o a construir um sentido distinto sobre as críticas em relação aos serviços da autarquia que permeiam a subjetividade social local. Nesse sentido, confessou sua identificação com o órgão pelo fato de ter trabalhado no mesmo ramo durante um longo tempo. Assim, no decorrer das conversações, questões sobre as políticas neoliberais, como, privatização, reforma da Previdência e corte de recursos, iam se configurando nas falas dos participantes e dando sentido à insatisfação na RFB.

Para Paula, foi a falta de oportunidade no mercado e o reconhecimento de que os “recursos” eram limitados que fizeram sua geração ter uma paixão pela Receita. Segundo ela, esse grupo fez a RFB crescer. Se hoje o órgão tornou-se referência em vários países, era devido à vontade desses servidores que ingressaram na década de 1990. Para essa turma, a “paixão” pela RFB era maior do que o próprio salário. Na perspectiva da analista, a recuperação salarial da década de 1990 foi consequência de um crescimento da economia e também de um governo (Lula) disposto a negociar e ter para o serviço público uma política específica.

Paula: Eu sou desse grupo que a gente construiu isso que a Receita é hoje. Isso é importantíssimo para a gente ter satisfação. Claro que o salário é fundamental pra mim. Adoro, o salário, mas esse outro fator de sentir parte de um grupo que construiu uma instituição, que tem uma respeitabilidade, é muito mais importante do que o salário.

Paula acredita que, conforme proposto pelo Plano de Reforma do Aparelho do Estado, houve uma valorização do salário dos servidores da RFB, assim como de outras carreiras, como a Polícia Federal, o Ministério Público e a AGU, mas, isso levou a outro problema: os novos servidores que ingressam na RFB. Ela enxergava o vencimento do auditor, que na época da

pesquisa estava acima de quinze mil reais, elevado para um jovem de vinte e poucos anos que nunca trabalhou e que estava acostumado com outro tipo de exigência. Em sua leitura, esses novos concursados refletiam um jovem de classe média que ficou um ou dois anos recebendo recursos dos pais para passar em um dos concursos mais disputados do País. Jovem esse que, para Paula, possui valores diferentes da sua geração: “A gente está nessa realidade geracional, de pessoas que têm outro tipo de consciência de serviço público, da condição do País, da questão política, de tudo. É uma outra realidade”.

Para Paula, os jovens chegavam ao serviço público despreparados em termos de experiência profissional, visto que não tinham experiência anteriores. Entravam na RFB vindo direto da universidade. Além disso, o concurso para ingresso era questionável e não existia um esforço do Estado para capacitar os novos concursados. No modo de ver da analista, esses jovens possuíam capacidade técnica, mas lhes faltava o entendimento político. Nem mesmo a ESAF fazia essa formação, fato que poderia tornar-se crítico para o órgão diante da saída de vários servidores na eminência da aprovação da reforma da Previdência.

Paula: E o grande capital intelectual que a Receita tem que é fruto dos concursos dos anos noventa. Naquela crise terrível do emprego, qual foi o melhor benefício do serviço público da crise de emprego dos anos noventa? Muito bons cérebros vieram pra cá por falta de opção. E, aí, era um pessoal que tinha experiência de viver, de outras vivências, e tal. Era o pessoal que vinha com outro espírito, que chegava com uma outra cultura. E foi o grande capital intelectual que fez da Receita o que a Receita é, esse órgão que ainda é uma referência em vários aspectos. Essa geração está indo embora e quase 100% dela vai.

No modo de ver de Paula, as medidas para o concurso público deveriam passar por três aspectos: mudança no concurso, revisão da carreira e formação. O concurso deveria abordar questões relacionadas com o comprometimento com o público, ampliando matérias da ciência política. Já para a questão das carreiras, o salário inicial deveria ser menor e com uma perspectiva de crescimento. Por fim, viria um estímulo à formação desses servidores, a qual essa que não deveria ocorrer apenas em termos de formação técnica dentro de cada área. A formação deveria estar voltada para o sentido do Estado, abordando a questão pública. “Ou seja, qualquer servidor tem que ter em mente que ele faz parte de uma gestão pública, que ele implanta, implementa e cria políticas públicas. É inconcebível que isso não exista”. Para Paula, a proposta do Governo Temer de apenas reduzir o salário de ingresso dos servidores para cinco mil era incompleta e não resolveria os problemas da carreira: “Isolado você não conserta as coisas assim. Elas têm

que fazer parte de um conjunto, de um contexto. Isolado eu não vejo sentido nenhum”. As expressões de Paula demarcam que as vivências em outros espaços sociais, como a formação do jovem na família e na escola, relacionam-se com o espaço social da Receita.

Paula acredita que algumas políticas para o melhor aproveitamento dos jovens deveriam ser repensadas. Ela não questiona a competência dos novos concursados, mas o modo como esses vinham desenvolvendo suas atividades. Klikauer (2013a) também critica a forma como os jovens se inserem no mercado de trabalho atualmente. Segundo o autor, as pessoas na sociedade gerencial são educadas desde bem pequenas até o ensino superior em organizações privadas e entram no mercado de trabalho sem nunca terem vivenciado nenhuma experiência em uma instituição sem fins lucrativos.

Paula: Essa nova galera que está entrando com essa ideia de “Estou nem aí. Vou entrar aqui para me aposentar”. Daqui dez anos eles vão estar, e a gente já vê aqueles que estão aqui há dez anos, abominando isso aqui. Por quê? Porque não adianta! Ele ganha quinze, vinte mil reais, mas não é suficiente, porque ele vai ficar trinta anos aqui, e essa coisa do fazer parte, isso aqui também é meu de certa forma, eu também construí, você ver o seu trabalho, isso aí é fundamental para as pessoas se sentirem. Então, eu me sinto satisfeita exatamente no cargo como analista, com esse papel de construção que eu fiz.

Paula disse ter tomado ciência de um projeto que surgiu na Superintendência de São Paulo cujo intuito era lidar com os conflitos do órgão. Entretanto, havia um movimento de repugnar qualquer atividade realizada em conjunto com os dois cargos da carreira tributária, algumas advindas do sindicato, principalmente da entidade que representa os auditores. Até mesmo treinamento em conjunto estava sendo recusado pelos servidores. As divergências na RFB são expressas pelas experiências dos sujeitos ao longo de sua história no órgão, dificultando que as alternativas para superar os conflitos sejam aceitas.

Juliana: E como a alta administração tem lidado para diminuir esses conflitos?

Paula: Olha, em teoria, ela fala que tem, que tem tentado. Era uma reivindicação nossa de tirar o pessoal das atividades meio e colocar na atividade-fim, mas eu acho que ela está completamente perdida na situação. Essa iniciativa desse projeto que eu estava falando que saiu de São Paulo, obviamente, com o apoio da alta administração, mas que está capengando, a impressão que a gente tem aqui embaixo é que a alta administração está completamente perdida diante dessa situação e também, no momento, com outros problemas impactantes, que é a exigência do aumento da arrecadação, cortes no orçamento... Agora, os últimos cortes aí comprometem áreas complicadíssimas, como o pagamento do SERPRO, que é quem mantém a tecnologia. Então, ou seja, pra quem está gerenciando isso também é um pacote bem complicado.

Aparece na fala de Paula uma preocupação com os projetos de leis que estavam sendo apresentados no Congresso Nacional, como a possibilidade de terceirização da fiscalização. Segundo a analista, cinco anos antes essa questão começou a ser alertada para os servidores. Em 2017, o senador por Minas Gerais e alinhado com a proposta do Estado Mínimo, Antônio Anastasia, apresentou o Projeto de Lei 280/2017, logo após a aprovação da reforma trabalhista, que trata sobre a terceirização de fiscalização. De acordo com Paula, o fato de a fiscalização ocorrer mais na área do cruzamento de informações do que na área de inteligência a tornava terceirizável quando pensado apenas o ponto de vista operacional. Mas, no modo de ver de Paula, seria um “absurdo” a iniciativa privada fiscalizar ela mesma. Para a analista, o projeto desse senador estava relacionado com a reforma trabalhista, pois esta ampliou a discussão sobre a terceirização no serviço público.

No modo de ver de Paula, todas as questões externas que estavam por acontecer no País, além dos problemas internos do órgão, poderiam piorar o adoecimento na Receita. “Você tem essa insegurança no serviço público. Essas questões das reformas e dessas ameaças, que são bem reais... Você tem um conflito interno. Então, a gente já nota essa piora. E a impressão que eu tenho é que isso vai piorando”. À medida que surgiam novos acontecimentos, a insegurança aumentava. Além disso, quando o adoecimento se tornava mais frequente e os problemas enfrentados pelos servidores permaneciam, a produtividade do órgão também era afetada.

Para Paula, a maior parte dos servidores da RFB tinha uma visão conservadora. Em seu modo de ver, esses servidores não conseguiam ter uma leitura da causa/efeito das externalidades que estavam sendo colocadas pelo governo. Nesse sentido, disse que consegue entender a angústia desses funcionários, embora esses não conseguissem identificar o motivo e tampouco a origem desse sentimento. Nesse momento, atravessam a análise da servidora os efeitos psicossociológicos, neste caso, a angústia e o adoecimento, que um espaço social marcado pelo gerencialismo provoca, conforme os estudos de Diefenbach (2009) demonstram.

Paula: É interessante que nesse processo que a gente viveu agora do *impeachment*, o pensamento médio aqui era o seguinte: desse grupo mais conservador que diz: “Tira essa mulher! Tira essa presidente! E, depois, se vier alguém, também a gente dá um jeito. Nós vamos resolver a questão”. Aí, de repente, vem depois do processo do impedimento da presidente um governo desses. As pessoas ficam perdidas. Tem um

mix aí de sentimentos e também de impotência, porque existia realmente uma ideia de que “nós vamos chegar em um que é bom”, e as pessoas se veem completamente impotentes diante de um governo que está aí fazendo o que está fazendo para o serviço público e que não dá sinais de fraqueza. Então, eu tenho a impressão que as pessoas estão sofrendo muito também por isso.

Essas questões parecem também ter afetado Paula. Ela disse que, apesar de estar há muito no órgão, sempre foi enérgica. Seu modo crítico de se posicionar fazia parte desse entusiasmo. Entretanto, nos últimos tempos estava compartilhando com os colegas que a vontade que sempre teve no trabalho estava se gostando. Ela, por vezes, andou pensando, como outros colegas de trabalho, que todo esforço estava sendo inútil. Muitos estavam perdendo o estímulo, em parte, devido aos últimos acontecimentos da RFB.

Em um momento da conversa, Fernanda falou que 40% dos servidores, percentual que também fora mencionada por Paula em uma das conversações, estavam em uma situação parecida com a dela: já possuíam tempo para solicitar a aposentadoria. Para a Receita, isso seria significativo, considerando que essas pessoas ainda eram produtivas, conseqüentemente o número de servidores iria reduzir dentro da Receita Federal. A analista mostrou-se preocupada com o fato de até mesmo a integralidade, garantida para os servidores que entraram no mesmo período que o dela, estava sendo discutida, posto que havia uma margem de interpretação. “Então, se essa redação for igual está aí, o projeto que está no limbo, eu acho que a gente, a Receita, vai ficar sem muitas pessoas. Vai ser um baque! Não somente para a Receita, mas também para outros órgãos”.

Juliana: Perde todo um conhecimento.

Fernanda: Perde de um momento pra outro. Vai ser uma coisa muito estranha, porque, se acontecer, se esse cenário se realizar, 40% sai. Imagina você amanhecer no mês de outubro sem 40% das pessoas... E eu acho que a gente não está preparado.

O que parece incomodar Fernanda é que apesar, de toda a discussão que vem ocorrendo em torno da Previdência, a Receita Federal não tinha se planejado, construído um “plano B” e tampouco um “plano C”. “Todas as coisas que você faz tem que ter pelo menos um plano B. Se você for mais inteligente, você faz um C também. E tudo isso ocorrendo, eu fico imaginando que as pessoas não estão fazendo estudo, mapeando, as perdas [...]”. Para a analista, o planejamento é fundamental para verificar o número de perdas que vão acontecer em cada setor, inclusive nos estratégicos, e verificar o impacto de quando ocorrer essas aposentadorias.

Fernanda, por possuir tempo para aposentar, disse que tem acompanhado a proposta da reforma da Previdência, mas, que, dependendo como essa caminhasse, mesmo se considerando ativa, ele iria entrar com o processo para se aposentar: “Se eles falarem que eu vou ter que ficar até 65 anos, eu não sei se eu quero ficar”. A analista disse achar justo o aposentado não ter direito ao bônus. O problema, em seu modo de ver, é que quando ela ingressou na Receita não foi avisado que as regras um dia poderiam mudar. Caso contrário, ela teria investido em uma previdência complementar. “Eu até tenho, mas eu comecei a fazer tem uns sete, oito anos, entendeu? Eu já visualizei como o negócio podia mudar muito antes, mas, assim, pouco tempo. Mas, assim, eu acho injusto mudar muito as regras, porque essas pessoas mais antigas, igual eu, já têm tempo de aposentar”. Ela disse que concorda com as propostas que estão sendo feitas em termos previdenciários, entretanto as mudanças deveriam ocorrer para o novos concursados, posto que assim conheceriam essas alterações e teriam como organizar para o futuro. “Então, eu creio que essas reformas são necessárias, mas eu creio que deveria realmente, para ser justo, analisar as regras para aqueles que entraram em mil novecentos e antigamente, porque a gente não tinha ideia”. Nota-se, nesse sentido, que, mesmo ela apoiando as reformas gerencialistas propostas pelo Governo Federal, seus sentidos elaborados são contraditórios, visto que remetem à injustiça e demarcam sua insatisfação com as medidas.

Ao longo da pesquisa, o governo propôs aos servidores do Executivo um Plano de Demissão Voluntária (PDV). Aquele que aderisse ao programa iria receber uma indenização equivalente a 125% de sua remuneração mensal multiplicada pelo número de anos que esteve em efetivo exercício no serviço público. Por conseguinte, não estariam mais vinculados ao Regime Próprio de Previdência Social (MP, 2017). Fernanda acredita que isso era similar ao que aconteceu no Governo FHC: uma forma de ludibriar a sociedade que houve um PDV, mesmo sem conseguir a adesão dos servidores. “Eu conversei com algumas unidades. O PDV é interessante para um ATA, por exemplo, que chegou aqui tem X anos. Mas, agora, pensa: Um analista, um auditor, vai pensar em fazer PDV? Para desligar? Esquisito. Tem que consultar um psiquiatra porque não tem cabimento”.

Fernanda, em uma reflexão próxima à da Paula, acredita que a carreira tributária era curta, o que acabava desmotivando os servidores. Em sua opinião, um tempo maior de progressão era

justo. Em seu caso em particular, sua motivação não poderia estar relacionada à promoção, visto que atingiu o último nível. Entretanto, questionava era o fato do valor inicial de cinco mil reais, em discussão do Governo Federal, para todo o funcionalismo público. Em modo de ver, isso não deveria ser padronizado, para não desmotivar o ingresso de novos concursados em algumas carreiras do serviço público.

Fernanda: Acho até que elas fariam hoje, porque pra iniciar com cinco e terminar com vinte e dois, vinte e três é um grande negócio. Mas eu acho, assim, que tem que ser melhor discutido isso, porque, eu creio, pode ser que desmotive. Não sei, mas pode ser uma desmotivação para as pessoas que vão entrar no serviço público. Eu acho que o processo deveria ser realmente mais longo, sim, de escalonamento.

Jonas, ao longo das conversações, expressou a sua insatisfação em relação aos governos do Partido dos Trabalhadores. “O PT nos vê como uma categoria de elite no serviço público. Pela ideologia, digamos, igualitária, de esquerda, nós não somos bem quistos”. O auditor destaca que várias outras categorias de nível superior ao longo do Governo PT passaram a ter uma estrutura de carreira e que a RFB se transformou no *benchmarking* de todas. Com isso, alguns órgãos foram equiparados com o órgão, inclusive com a mesma tabela salarial. Outros conseguiram se aproximar bastante também, diminuindo a diferença salarial com a RFB em quase 40%. E algumas estavam ganhando mais do que os auditores, conforme expõe em um trecho de informação: “Nós sempre nos vimos como a elite do Executivo. Então ninguém nunca ganhou mais do que nós. Você tem os que ganhavam igual a nós, que são Procuradoria, advogados, o pessoal das embaixadas. Então, nós compartilhávamos esse *status*”.

Além das questões acima, Jonas se sente insatisfeito em relação à carga tributária brasileira, que, em sua opinião, era alta em relação ao padrão de desenvolvimento do País. Além disso, a legislação era complexa e de difícil aplicação, sobrecarregando as atividades internas. Os esforços despendidos pelos servidores levavam a pouco resultados. Ao levantar essas apreciações, encontra como fator positivo a informática, porque essa favoreceu o trabalho dos auditores no cruzamento das informações. Entretanto, em seu processo de subjetivação, sentia-se insatisfeito com várias questões:

Jonas: Eu já fui muito mais entusiasmado no passado, por duas razões. A primeira, de forma mais geral, filosófica. Quando você trabalha na administração pública, na administração tributária particularmente, qual é o sentido do seu trabalho? Você gerar recursos, tributar com justiça os agentes econômicos, pra gerar recursos, que serão

utilizados pelo setor público pra promover as políticas sociais, de infraestrutura... Quando você vê o sistema e acha que ele está funcionando bem na ponta da arrecadação e na ponta do gasto, você dá o sentido ao seu esforço e a sua vida profissional. Eu acho que, infelizmente, no momento atual há uma ruptura dos dois pontos. Então, na arrecadação acho que o sistema tributário brasileiro se tornou caótico, arbitrário, injusto. Muita gente tem uma carga tributária elevadíssima. Os assalariados, por exemplo, têm uma carga muito alta em relação à renda. Já as elites econômicas têm uma carga muito branda, porque dividendo é isento... O sistema na arrecadação é muito ruim. Então, a gente está tentando dar eficiência a uma máquina perversa e jogando o recurso no Estado, que gasta de uma forma lastimável. A corrupção é só mais um detalhe do que é a administração pública. A eficiência do gasto público é muito ruim.

Apesar de não entrar nesse assunto, a contradição que Jonas encontra expressa parte do pensamento de Ramos (1970) no sentido de que os servidores públicos não podem ultrapassar aquilo que o meio político permite. Desse modo, o auditor pode estar se incluindo nesse sentido, visto que no seu dia a dia lida com a questão de grandes contribuintes que não são tributados de forma justa. E, mesmo pertencendo a uma das carreiras que ele chama de “elitista”, diante a desses contribuintes, sua tributação, assim como boa parte do povo brasileiro, também pode ser injusta.

Para Jonas, o Estado causou o empobrecimento da sociedade ao tirar cem do privado e retornar apenas trinta. Por isso, hoje ele está “desiludido”, embora tivesse época da vida em que ele era “iludido” e se deixou viver essa ilusão. Tal fala do auditor contradiz a afirmação de Bresser-Pereira (2017) de que a reforma gerencial seria o melhor sistema para que os impostos recolhidos fossem gastos de forma eficiente. Já do ponto de vista interno, dentro da RFB, viveu um período traumático, quando passou por alguns problemas pessoais em uma das áreas em que trabalhou, deixando-o muito insatisfeito. Naquele momento da conversação, estava satisfeito em termos de relacionamento pessoal e de satisfação no trabalho. Entretanto, em seu modo de ver, sentir-se bem na administração pública não era algo simples: “No setor público, quem quer trabalhar sofre muito mais do quem não quer trabalhar. Então, quando você precisa da cooperação, do esforço de outros, em geral, a regra geral é que não haja esse retorno. Então, você se frustra”.

Na visão de Marcos, embora no imaginário popular a administração pública seja um local tranquilo para trabalhar, a realidade era bem diferente: “A gente acha que serviço público é um negócio estável, tranquilo, mas é uma luta constante”. O auditor procurou enfatizar que, de toda

forma, ele não poderia reclamar da RFB. Existiam elementos para serem melhorados, mas também era possível ver aspectos positivos. Ao longo das conversações, sempre retomava a dificuldade de ocupar um cargo público no País, tentando balancear sua crítica por meio da comparação com os outros órgãos. Emergem na fala do participante sentidos relacionados ao desapontamento com a administração pública brasileira em geral. Ele também discute a representação da imagem do serviço público estabelecida na subjetividade social da população brasileira.

Marcos: Você ser servidor público no Brasil não é fácil, não. Eu imagino que a Receita ainda é uma instituição que ainda tem um certo prestígio. Caiu muito. Caiu demais. Pra falar a verdade, nós, internamente, chegamos no fundo do posso aí, em termos até de questões de atribuições, sabe, de questão salarial mesmo. Hoje está muito difícil, mas tem outras carreiras de servidores que a coisa está pior. Eles são mais massacrados ainda.

Marcos falou que sua carreira da RFB teve altos e baixos, mas essa ainda é positiva dentro da administração pública: “Gostar da Receita ninguém gosta. Quem é que gosta de fiscalização e esse tipo de coisa?”. Entretanto, a RFB, em muitos campos, fazia bem feito, como na tecnologia, obtendo destaque até mesmo em níveis internacionais. O problema maior que ele enxergava era a gestão de pessoas, em “termos de capacitação, distribuição de pessoal, alocação” de servidores, que deixava a desejar. A defasagem remuneratória também era grande. Em um ranking com os fiscos estaduais e de algumas capitais, o auditor federal, em termos salariais, ficava na 27^o posição no total de 29 receitas pesquisadas.

Segundo o auditor, tal situação foi apresentada para o governo, posto que se a situação se mantivesse os servidores iriam sair da RFB, principalmente aqueles que estavam no início da carreira. O procurador da Fazenda Nacional, exemplifica o auditor, ganhava menos que Marcos quando este entrou no órgão, mas hoje o salário era melhor. Em termos de serviço público, a área jurídica ganhou mais importância, assim como a Polícia Federal, por causa da Operação Lava Jato. Esta última passou na frente dos auditores em termos salariais, apesar da maior complexidade do trabalho do auditor. Marcos declarou que, em termos de equiparação, em uma comparação correta, os auditores sempre buscaram uma estrutura remuneratória igual à dos juízes federais, visto que a Receita é que fazia a arrecadação e a fiscalização. A RFB, enfatiza, também era responsável por recolher os recursos para dotar o orçamento federal.

Ele lembra que no período FHC os auditores tiveram o salário congelado em torno de dez anos. A inflação naquela época era baixa, mas, de toda forma, existia. Não era nula. Por isso, era importante observar a Constituição Federal, que falava da revisão anual do vencimento dos servidores públicos. Marcos aqui fala de revisão, e não de aumento. Para ele, o aumento seria a reposição da inflação mais um ganho anual. O auditor faz questão de enfatizar que ele estava destacando o inciso X do art. 37 da Constituição Federal, que assegura a “revisão geral anual, sempre na mesma data e sem distinção de índices” (BRASIL, 1988).

Durante esse momento de conversação, Marcos destacou a valorização dos instrumentos em detrimento da atenção com o trabalhador para o alcance da eficácia. Desse modo, muitas vezes, a administração tratava mal o servidor público, considerando que os recursos físicos eram suficientes para atingir o êxito na instituição. Investia-se em computador e sistemas, acreditando que os processos iriam funcionar, mas olvidando as pessoas que exerciam as atividades: “Quer dizer, quando é para exigir muita coisa das pessoas exige, mas não dá contrapartida. Entendeu como funciona o negócio? Então, é sempre uma dificuldade”.

Marcos: Fica aquela coisa sempre de o pessoal batendo no servidor público, que o servidor público é privilegiado, é isso e aquilo. A nossa categoria sempre bateu contra isso aí, defendendo que, no caso específico dos auditores, que o auditor é um servidor de Estado. Então, a sociedade tem que entender que um servidor que seja, vamos dizer assim, prestigiado, que seja bem remunerado é bom para a sociedade, porque quem trabalha combatendo sonegação, fazendo a fiscalização, trazendo receita para o Estado para que ele faça as políticas sociais, você não pode fazer nada se não tiver receitas, se não tiver dinheiro.

Ao ser questionado se estava vendo a carreira ameaçada, Marcos demonstrou sua decepção com o governo atual, voltado para uma política neoliberal: “Nem é liberal. É liberal mesmo. É uma onda altamente liberal e, assim, nociva ao Estado brasileiro”. O auditor expressou assim o modo como o governo lida com as suas políticas:

Marcos: É só um jogo de palavras, mas que interessa ao mercado, interessa aos empresários. Esse governo que está aí para atuar muito fortemente nessa área aí. Pra eles mesmos e para os empresários, o mercado. Agora, para a população como um todo, é só discurso.

Enfim, o trecho de informação acima demarca como o gerencialismo, assim como o liberalismo, está presente no espaço social da RFB e nos processos de subjetivações dos servidores. Sentidos

atribuídos a esse foram evidenciados ao longo das organizações das configurações subjetivas, compondo uma emaranhada teia perpassada também pela subjetividade individual e social, conforme se discutirá na última parte desta tese.

6. DISCUTINDO AS CONFIGURAÇÕES SUBJETIVAS

6.1. As configurações subjetivas e suas interlocuções

Neste tópico, demonstra-se como as configurações subjetivas estão entrelaçadas. Para tanto, tece-se considerações especialmente a partir de elementos da subjetividade social dos analistas e dos auditores. Conforme exposto na seção anterior, nem todos os servidores compartilham as representações que permeiam a subjetividade social. Há aqueles que conseguem estabelecer sentidos diferenciados ao hegemônico. Em seguida, discute-se como esse processo de construção das configurações subjetivas pode, a partir da teoria da subjetividade, de González Rey (2004; 2005a; 2017), avançar nos Estudos Organizacionais.

Essa reflexão inicia-se a partir do entendimento de que as configurações subjetivas compartilhadas levantadas nesta tese formaram uma complexa teia organizada a partir de infinitos e recursivos sentidos, significados e emoções. Todo esse implexo encontra-se permeado pela ideologia gerencialista, seja no âmbito da RFB ou nos outros espaços sociais que o servidor participa. Por essa complicada rede também perpassam outras infinitas configurações subjetivas e sentidos produzidos pelos sujeitos.

Observando a subjetividade social que atravessa a RFB, nota-se que a configuração subjetiva *competitividade por atribuições*, em um primeiro momento, está associada ao mapeamento de processos. Desse modo, alguns servidores no processo de subjetivação atribuem a esse instrumento o aumento da *competitividade por atribuições*, embora considerem importante a implementação da ferramenta gerencial.

A *competitividade por atribuições* também foi se configurando na subjetividade social dos analistas como a necessidade de se promover o rearranjo das atividades dos cargos da RFB, incentivando os auditores a permanecerem, principalmente, nas atividades de maior complexidade. Essa configuração também é subjetivada nas reflexões dos analistas como uma forma de tornarem sujeitos ativos das atividades desenvolvidas, rompendo com a posição de executores acrílicos das atividades.

De outro lado, perpassava na subjetividade social dos auditores que a reivindicação dos analistas era uma ameaça a seu cargo. Este poderia vir a se enfraquecer, devido às atividades conquistadas e à maior repartição da bonificação. Por conseguinte, a configuração *competitividade por atribuições*, é frequentemente atrelada à *bônus produtividade*, visto que, a partir da discussão desse último, há uma intensificação na luta por atribuições, para garantir a nova forma de remuneração.

Outra configuração que perpassa a *competitividade por atribuições* é a *filiação sindical*. Diante da necessidade de os servidores buscarem o fortalecimento na RFB e não de perderem atribuições, foi possível identificar nas expressões dos servidores que remetiam à subjetividade social uma aproximação com o sindicato. Entretanto, essa *filiação sindical* ocorreu não como uma forma de resistência, mas como um modo de garantir a sobrevivência individual diante de todas as mudanças.

A *filiação sindical* também está atrelada a *bônus produtividade*, visto que na subjetividade social dos servidores a garantia de recebimento e manutenção da bonificação perpassava pelas lutas sindicais, vistas de modo contraditório pelos analistas e auditores, que, em seus processos singulares de subjetivação, questionavam a atuação dos sindicatos. Ressalta-se que no espaço social onde a palavra era suprimida e limitada ao alto escalão da RFB e aos governantes os sentidos atribuídos ao sindicato estão relacionados a um caminho para superar o sofrimento advindo de um espaço social hostil, embora sobressaia nesse mesmo sindicato o fortalecimento do gerencialismo na RFB.

O gerencialismo na RFB também pode ser visto na configuração subjetiva *mudança tecnológica*. Assim, há um entendimento que perpassa a subjetividade social dos analistas de que a tecnologia é responsável pela *competitividade por atribuições*. Na subjetividade social que permeia essa configuração, também há uma associação ao isolamento do trabalhador e à redução de custos da administração pública, em razão do teletrabalho e da capacitação a distância.

O individualismo também atravessa a subjetividade social dos servidores e está presente na configuração subjetiva *insatisfação na RFB*, frequentemente atrelada a *competitividade por*

atribuições e a bônus produtividade. Um elemento que também demarca essa configuração refere-se aos sentidos atribuídos às políticas neoliberais que vêm ocorrendo no País e modificam as vivências dos servidores em seus diversos espaços sociais.

É possível dizer a partir da construção dessas configurações que os sentidos subjetivos levantados a partir das falas e reflexões dos servidores não são formados apenas em um único espaço social, como discutido por González Rey (2003). Além disso, pode-se afirmar que das produções de sentido singulares sobressaem sujeitos ativos, que buscam refletir sobre as práticas gerencialistas. Entretanto, esses sujeitos deixam em aberto a luta coletiva contra o sofrimento, como aponta Dejours e Abdoucheli (1990), principalmente devido à marcante individualidade dos servidores da Receita e da sociedade brasileira. Assim, reforçando o entendimento de Klikauer (2013a; 2013b), pode-se considerar o espaço social da RFB como um campo competitivo, em que os servidores lutam pela sobrevivência. Já a relação entre chefia e subordinados coaduna tanto com Klikauer (2013a; 2013b), que enxerga uma hierarquia autoritária e assimétrica, quanto com Dejours (2013a; 2013b), que enfatiza uma repressão daqueles servidores que estão em nível inferior.

Por último, salienta-se que somente foi possível fazer tais considerações a partir do emaranhado de configurações. Isoladamente, elas não possibilitam uma reflexão tão ampla. Ainda, embora exista a dialogicidade entre as configurações subjetivas, existem elementos, sentidos e aspectos da subjetividade individual e social que não estão relacionadas a mais de uma categoria. Tentou-se estabelecer nesta seção apenas alguns marcos que demonstram a interlocução entre as configurações, sem, entretanto, citar todos, tendo em vista as inúmeras possibilidades que surgiram ao longo da construção da informação. Daí a necessidade de entender as configurações subjetivas compartilhadas a partir de uma teia complexa, dialética e recursiva, sem desconsiderar seus limites, conforme se discute a seguir.

6.2 Apropriando-se das configurações subjetivas nos estudos das organizações: limites e possibilidades

Ao longo da construção desta tese, levantaram-se algumas considerações em relação à epistemologia qualitativa e à metodologia de pesquisa elaborada por González Rey (2003;

2005a; 2011), com base na teoria da subjetividade. É importante introduzir esse debate, pois a complexidade, a dialética e a dialogicidade que permeiam os trabalhos desse autor e permitem trabalhá-los em uma perspectiva transdisciplinar pode proporcionar avanços nos Estudos Organizacionais.

Inicia-se com a perspectiva do sujeito, que corrobora com o seu campo estudo, a psicologia, mas que para os Estudos Organizacionais precisa ser ultrapassada. Ou seja, para González Rey as configurações subjetivas são estabelecidas somente nos estudos de casos singulares. Com isso, há um limite para transpor o foco do sujeito e considerar o coletivo. Assim, considerando esse enfoque, percebe-se que, apesar de a apropriação subjetiva ser um processo singular, dentro das organizações essas configurações podem remeter ao coletivo.

No campo das organizações, frequentemente, lida-se com essa dificuldade, em que o social sobressaiu diante da subjetividade individual, embora os sentidos produzidos fossem sempre singulares. O caminho escolhido consistiu em dar voz às singularidades, mas entendendo que as configurações subjetivas individuais também eram configuradas no coletivo. Afinal, na Receita o que era o sofrimento se não uma questão que passava pelo coletivo e o individualismo que deixa de ser um "centrar no seu eu" para refletir uma postura coletiva? Ou o adoecimento de Camila e de outros servidores, intensificado pelas mudanças de atribuição que ocorriam na RFB? Embora, como ela diz, esta não fosse necessariamente uma dedução do espaço social do trabalho. Ou seja, as configurações subjetivas nos estudos organizacionais levam, de forma não intencional, ao afastamento do estudo do fenômeno subjetivo para o coletivo.

O embate maior foi que, dando voz apenas à subjetividade social, escapava-se das singularidades individuais. Mas, em especial na RFB, essas marcavam alternativas para mudanças que não estavam na subjetividade social. Ao mesmo tempo, os sentidos atribuídos pelos sujeitos em sua subjetividade individual e coletiva eram que forneciam os elementos para formar as configurações subjetivas compartilhadas e, também, possibilitavam entender o processo histórico do gerencialismo na RFB.

Com o incômodo do afastamento do coletivo, uma alternativa encontrada foi estabelecer as configurações subjetivas compartilhadas, sem afastar o sujeito de sua singularidade, como

propõe González Rey (2003; 2011), mas dando espaço às expressões que remetiam ao coletivo. Assim, emergiram nas configurações subjetivas compartilhadas dois olhares: aquele distinto dos sujeitos e outro que é compartilhado pelos sujeitos. Essa escolha foi uma alternativa para lidar com o impasse de, ao construir as configurações subjetivas a partir do sujeito singular, distanciar-se-ia dos sentidos e elementos que passavam pelo coletivo. Por isso, nesta tese o sujeito é o centro, como González Rey trabalha em seus estudos, mas também o olhar, o sentir e o agir do coletivo.

Outro ponto a ser levantado é que na proposta de configuração subjetiva compartilhada os acontecimentos passados deixam de ser nas organizações um fenômeno exclusivo do singular para ser uma experiência conjunta, que, por vezes, atinge o sujeito sem que este necessariamente esteja presente em determinado momento histórico. Um exemplo é quando Paula elabora a *competitividade por atribuições* a partir do que ouviu dizer das brigas pela definição dos órgãos que fariam parte das carreiras típicas e do Estado. Ou de Marcos, que constrói suas reflexões sobre a greve conjunta que ampliou o atrito entre analistas e auditores. Nota-se, nesse sentido, que os processos históricos na RFB perpassam o coletivo e interferem na produção de sentidos que permeiam a subjetividade individual e social.

Diante desses embates, também não se pode esquecer de que o autor considera seu estudo em constante construção, mesmo no campo da psicologia. E é justamente essa construção que deixa em aberto conceitos como subjetividade social hegemônica e ideologia. A linha tênue que diferencia esses dois termos ainda precisa ser trabalhada, visto que ambos remetem a um sistema de crenças. Um exemplo em torno desse assunto é quando o autor argumenta que “por sua vez, é nessa singularidade, produzida na subjetividade individual, que surgem as melhores forças de resistência à subjetividade social dominante (GONZÁLEZ REY, 2011, p. 45). Esse incômodo, aqui apontado, talvez seja uma interrogação do próprio autor. Afinal, somente no último livro González Rey e Martínez (2017a) trabalham o conceito de ideologia e expõem a necessidade de continuar o diálogo nesse sentido.

A ideologia, embora seja apropriada de forma singular pelo sujeito, sempre acontece no coletivo. Se vista apenas no singular, deixa de ser ideologia. Assim, infere-se que ideologia e as configurações subjetivas sempre andaram lado a lado na RFB. Por isso, a resistência coletiva,

conforme apresentam Dejours e Abdoucheli (1990), se tornou difícil no órgão estudado, visto que não existia união dos trabalhadores para a construção de alternativas frente ao imposto.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho fez uma retomada dos princípios da Reforma do Estado a partir do modelo implementado na Grã-Bretanha na década de 1980, considerada uma das precursoras na importação de técnicas de gestão da iniciativa privada para a administração pública. Procurou-se destacar como esse modelo foi levado para outros países, ressaltando a experiência brasileira. Como discutido nesta tese, muitos países assimilaram o modelo gerencial como um “modismo” (PAULA, 2005), sem se preocupar com as peculiaridades internas de cada nação.

No campo empresarial existia a crença de que as ferramentas e as práticas administrativas levariam à excelência empresarial, adquirindo a condição de panaceias (PAULA, 2005), situação não muito diferente ao serem introduzidas no serviço público brasileiro. Dessa maneira, o objetivo da implantação dessas técnicas abre possibilidades para discussão, especialmente quando se reconhece o sujeito a partir de uma abordagem histórico-cultural.

Além de apontar como o gerencialismo surge no mundo e é implementado na administração pública brasileira, procurou-se discutir o valor do trabalho para o sujeito, o sofrimento desse, e as formas de resistência que podem emergir no espaço social laboral. A partir da construção desses eixos temáticos, pretendeu-se, por meio da teoria da subjetividade, compreender as configurações subjetivas compartilhadas pelo servidor da Receita Federal do Brasil em decorrência de sua atuação em um espaço de trabalho marcado pela hegemonia da ideologia gerencialista.

A partir desse objetivo principal foi possível construir inteligibilidades sobre as implicações da Reforma do Estado no órgão, uma instituição que pertence à carreira típica de Estado e é alvo de práticas gerencialistas desde o Governo FHC. A partir do estudo, foram levantadas cinco configurações subjetivas principais na RFB, compartilhadas por auditores e analistas: *competitividade por atribuições, bônus produtividade, filiação sindical, mudança tecnológica e insatisfação na RFB*.

As configurações subjetivas levantadas ao longo da pesquisa emergiram a partir das tensões e contradições que vêm surgindo com as políticas do Governo Federal para o País e das decisões que envolvem a alta cúpula da RFB. Nesse sentido, em termos de gestão, pode-se dizer, a partir das configurações subjetivas construídas, que, em geral, há um afastamento de formas colaborativas de trabalho. O modo como está sendo realizada a reestruturação da RFB, por exemplo, demonstra as limitações dessas escolhas. Reestruturação que, segundo Klikauer (2013a), tornou-se um hábito nas organizações gerencialistas, mas que leva a uma alteração significativa dos servidores de classes distintas.

Nesse sentido, pode-se dizer que a competição e a rivalidade (MACHADO-DA-SILVA et al., 2001; KLIKAUER, 2013a), em detrimento da coletividade, participação e cooperação, conforme apresentado no PDRAE (BRASIL, 1995), é uma característica da ideologia gerencial, e que sobressai na configuração subjetividade “competitividade por atribuições”, demarcando o espaço social da RFB e a subjetividade social dos servidores.

Aliado a isso, o individualismo presente na subjetividade social do órgão dificulta a ruptura e a construção de propostas de gestão distintas do gerencialismo. Diante deste, formas cooperativas e de coletividade ficam ameaçadas, ainda quando não são percebidos movimentos dos servidores em torno desse objetivo. Dejours (2004) afirma que para esse não levar à sensação de injustiça, ao sofrimento, à frustração e ao adoecimento, sentidos que frequentemente emergiam na subjetividade individual e social dos servidores, é necessário que cada um contribuía em termos de renúncia pessoal para que seja possível estabelecer a solidariedade.

Entretanto, essa solidariedade torna-se mais difícil de ser construída diante das lutas corporativistas dos cargos da carreira tributária. Nesse sentido, observa-se, principalmente, que a defesa pelos espaços conquistados no âmbito da RFB perpassa a subjetividade social dos analistas. Entre os auditores, a comparação com outras carreiras do serviço público parece ter uma importância maior entre os servidores da categoria do que a divisão das atividades com os analistas, embora esta última não possa ser ignorada.

Além da comparação, a insegurança também perpassava a subjetividade social e individual dos analistas e auditores. Diante dessa questão, nota-se que o bônus reforça esse sentido devido à

dúvida sobre a continuidade de pagamento, diante das crises econômicas que ocorreram no País, e à quebra da paridade entre ativos e inativos. Destaca-se que, as técnicas de gestão, nesse caso o bônus, enquanto fim para atingir a eficiência e produtividade, conforme lembram Newman e Clarke (2012) sobre a primeira vertente do gerencialismo, não foram o maior dos problemas apontados pelos servidores. O que estava realmente em jogo era o valor simbólico dessa ferramenta, ou seja, de que modo essa configurava na “exclusão” e “desigualdade”. Bônus este, pensando no Governo Dilma e cancelado no Governo Temer, que em termos de ferramentas de gestão, demarca o gerencialismo na RFB.

Outros vários obstáculos aparecem nas falas dos entrevistados sobre o atual espaço social da RFB, por exemplo: definição dos métodos de gestão, quase sempre exclusivo da alta administração; diversidade de cargos, vista como entrave à tomada de decisões e ao diálogo dentro da Receita; e falta de consulta dos servidores sobre as mudanças de atribuições. Todos esses entraves instigam o adoecimento e o sofrimento dos servidores envolvidos. Além disso, políticas típicas neoliberais (KLIKAUER, 2013a) e expostas na Reforma do Estado do Brasil (BRASIL, 1995), como a privatização, sobressaíram na subjetividade social dos servidores, como abordado pelas analistas Paula e Camila, e também pelos auditor Eduardo.

Destaca-se que o questionamento sobre a situação econômica brasileira, e as políticas neoliberais do atual presidente da República, frequentemente permeava as expressões dos analistas e auditores. Ao analisar o gerencialismo de um modo mais amplo, não se podem deixar de considerar outras questões que perpassam as configurações subjetivas. A reforma da Previdência, por exemplo, toma proporções que produzem subjetividades em termos tanto do planejamento privado dos servidores quanto da organização do espaço social da Receita. Nota-se que na RFB os sentidos atribuídos à reforma da Previdência foram contraditórios. Camila, Marcos e Paula tendem a rejeitá-la, enquanto, mesmo que discordando em alguns aspectos, Fernanda, Jonas e Eduardo são favoráveis às propostas que estavam em discussão sobre a aposentadoria no Brasil.

Além das mudanças da previdência nos Governos FHC, Lula e Dilma, e a proposta de reforma no Governo Temer, podemos citar outros fatos e processos históricos, típicos neoliberais, que coadunam com o gerencialismo e que permeiam o espaço social da RFB. Entre esses estão: a

definição das carreiras típicas de Estado no Governo FHC e a PEC dos Gastos Públicos aprovada no Governo Temer. Nota-se que, conforme afirma Klikauer (2013a), o gerencialismo historicamente está relacionado às reformas voltadas para o mercado. Por conseguinte, esses momentos históricos são fundamentais para entender as questões que perpassam a subjetividade individual e social dos servidores. Além disso, embora o gerencialismo não seja sinônimo de neoliberalismo, o primeiro segue os princípios do segundo.

Além desses marcos, a representatividade do secretário da RFB, Everardo Maciel, ao longo do governo FHC também está presente na subjetividade social dos servidores, conforme exposto por Marcos e Paula. As mudanças realizadas, principalmente em relação à tecnologia e à alteração do cargo dos técnicos para analistas, além da capacitação, como exposto por Jonas, demonstram como o gerencialismo foi articulado na RFB.

Em relação à transformação pelo secretário acima dos técnicos de nível médio para analistas de nível superior, mudança que ainda impacta o cotidiano da RFB, podemos dizer que essa favorece o Governo Federal visto que possibilita que atividades mais complexas sejam desempenhadas por servidores com remuneração menor. Esta artimanha coaduna tanto com os objetivos da ideologia gerencialista quanto com propostas neoliberais. Assim como a informática, que ao reduzir as atividades, tende a pressionar os vencimentos dos auditores e analistas, visto que se de um lado enxuga parte das atribuições de ambos os cargos, de outro alcança um dos objetivos do gerencialismo puro (ABRÚCIO, 2006), que é a redução do número de trabalhadores.

Ainda em relação ao órgão estudado, pode-se dizer que, contrapondo-se à visão hegemônica de linearidade, própria dos valores gerencialistas, a RFB é um espaço de ambiguidades. Apesar das críticas apontadas, praticamente todos os participantes demonstravam certo “orgulho” por trabalhar no órgão, ou mesmo o “amor” como destaca Fernanda, satisfação essa que não decorre apenas da remuneração, uma das mais altas dentro do funcionalismo público brasileiro, mas também da atividade, em termos de execução, de geração de prazer. O vínculo de alguns servidores com tempo para se aposentar demonstra que estar na Receita representa mais do que uma questão financeira. Também estão envolvidos o “convívio social”, “a vontade de aprender” e “a contribuição para a sociedade”, entre outros. Além disso, a preocupação em dar um retorno

para a população frequentemente perpassava a subjetividade social dos analistas e dos auditores.

Destaca-se também, que o embaraço em trabalhar com a singularidade dos distintos cargos existentes e reconhecê-los como fundamentais à sustentação da instituição demonstra a dificuldade de articulação da administração da Receita com os servidores do órgão. Além disso, as tramas relacionais formadas pelos cargos administrativos, analistas, auditores, alta administração e Governo Federal tornam-se um impasse para a efetividade da comunicação. Por conseguinte, o trabalho na Receita afasta-se da percepção de um espaço social diferenciado, devido à diversidade daqueles que compõem o órgão, ao se configurarem em grupos “atomizados”. Desse modo, a fragmentação do órgão em cargos, carreiras, gerações e gestores limita a mobilização em torno de alternativas internas e externas para a crise vivenciada. Soma-se a essa questão a divergência em relação à atuação dos sindicatos e à representação dessas entidades nos âmbitos estadual e nacional, conforme demonstrado nas falas dos servidores.

Considerando as configurações apontadas, pode-se dizer que as medidas para a RFB têm se materializado em torno do entendimento do indivíduo, considerando os analistas e os auditores como trabalhadores acrílicos e apenas receptores de todas as mudanças propostas. Ao ter boa parte das decisões centralizadas na alta administração da RFB e no Governo Federal, os servidores se veem angustiados em meio a um conjunto de leis, normas e procedimentos que rompem com a cultura construída ao longo da história do órgão. Ou seja, o entendimento hegemônico do gerencialismo é visto de modo proeminente em relação a outras alternativas de gestão. Como exposto por Tragtenberg (1989), o Estado pode incentivar o individualismo e não o indivíduo ao direcionar as suas políticas para o fortalecimento do primeiro. Assim, segundo o autor, nas políticas de capacitação, as organizações valorizam o crescimento individual em detrimento da coletivo.

Nesse sentido, entende-se que o Governo Federal, e tampouco o sindicato enquanto representação sem participação efetiva dos servidores, não tem capacidade de modificar ou, mesmo, construir relações concretas entre os servidores dos órgãos que compõem a administração pública. Mas isso não o isenta de buscar outra proposta para a administração pública que favoreça a construção de um espaço para um sujeito criativo.

Ressalta-se aqui que como o sujeito é ativo, ele pode apropriar o gerencialismo de outra forma. Paula, por exemplo, ao apropriar-se do teletrabalho, vê uma oportunidade para aumentar sua liberdade, dedicar-se a questões que lhe interessem, evitando, dessa maneira, ficar ao que ela diz "presa ao trabalho". De todo modo, a servidora não desconsidera a importância dos vínculos sociais, questão que inquieta Jonas. Por isso, vai à RFB, em um horário mais flexível, para não perder esse vínculo com seus pares. Ou seja, cada trabalhador elabora as concepções gerencialistas de forma diferente. Acrescenta-se que a crítica de alguns servidores ao gerencialismo demonstra que a subjetividade social não está acima do sujeito. Ela está com o sujeito, assim como a subjetividade individual. Esse entrelaçamento possibilita a cada um construir questionamento diferenciado em relação à subjetividade social dominante. De todo modo, lidar com o poder hegemônico não é uma tarefa fácil, visto que, diante da situação, nem sempre o servidor consegue, por meio da sua criatividade, ultrapassar as questões impostas.

Assim, diante da importância que o trabalho assume para os servidores, uma possível alternativa para a solução da crise do órgão, frequentemente apontada pelos servidores, seria dar voz às singularidades que escapam da subjetividade social dominante. A ideia não é transformar esses sujeitos em fontes de verdades inquestionáveis, mas apropriar-se dessas singularidades para construir algo maior para o coletivo contrapondo-se, desse modo, ao individualismo (KLIKAUER, 2013a) típico do gerencialismo. Ideias como da Paula sobre a capacitação dos novos concursados podem aproximar gerações. Nesse sentido, a fala da analista sobre a formação dos novos concursados em ciência política, também não deve deixar de lado o proposto por Tragtenberg (1989, p. 33), "uma política autêntica de 'formação' deve dar liberdade de expressão aos 'formandos', ultrapassando o nível de aquisição de conhecimento, tendo em conta a maturidade humana e social".

Soma-se à reflexão de Paula, outras considerações como a de Eduardo ao defender o aproveitamento da experiência dos analistas para a pontuação nos concursos, ou a proposta de Camila de mostrar para a sociedade as formas injustas de tributação. Tudo isso poderia promover a redução das críticas feitas pela sociedade à função desempenhada pelos servidores e afastá-la da concepção do xerife de Nottingham, como abordado por Eduardo. Outra questão a se pensar, visto que as questões sociais perpassam a subjetividade social dos servidores, pode

ser considerar aquilo o que Ramos (1970) propôs quase cinquenta anos atrás: levantar a discussão em torno da contradição entre legitimidade e eficácia administrativas. Ou seja, nem tudo considerado legítimo, realizado dentro dos estudos e padrões que regem a administração pública, será eficaz em termos de diminuição da desigualdade social do País.

Além disso, novas formas de aproximação entre os cargos poderiam ser incentivadas. Ações como a de Jonas, que abre mão das lutas corporativas, e de Fernanda, que insiste que o bônus seja dividido entre os outros servidores, podem ajudar a ter um espaço social de trabalho mais coeso. Ou seja, é possível dizer que esses próprios sujeitos são capazes de gerar uma nova RFB e, quem sabe, promover inteligibilidades para a administração pública. Nesse sentido, defende-se que a administração pública precisa ser pensada para além das propostas atuais, principalmente nesse momento de grandes ataques aos direitos sociais da população e dos servidores que compõem a máquina pública. Para propiciar esse debate, são imprescindíveis a união dos servidores e a emergência dos sujeitos enquanto seres criativos. Apesar de que, por vezes, mergulhados nos conflitos, nem sempre isso seja fácil. Como afirma Klikauer (2013a), é difícil para as pessoas enxergarem um mundo diferente do gerencialismo, por isso o entendimento do qualitativo e das diferenças é um desafio na nossa sociedade.

Diante desses apontamentos, a contribuição deste trabalho está também em entender que o gerencialismo isoladamente não é fonte necessária de subordinação. A criação de subjetivações e de outras formas de resistência pode sempre emergir. Além disso, a pesquisa demonstrou que decisões gerencialistas, sejam relacionadas às políticas governamentais ou à gestão, podem interferir no espaço social da administração pública. No estudo de caso em questão, quase sempre os sentidos elaborados estavam relacionados a prejuízos para o órgão, servidores e sociedade, demonstrando que estudos que focam o sujeito precisam ser incentivados, e não apenas aqueles relacionados à eficácia da administração pública. Demonstrou-se também, que a leitura do gerencialismo não pode ser feita apenas em termos de gestão. Ampliar o olhar é importante, visto que quase sempre gestão e políticas governamentais se entrelaçam. Uma limitação do estudo, entretanto, e que poderia ter expandindo essa discussão, foi não ter entre os participantes servidores concursados em distintos momentos, visto que todos tinham direito à aposentadoria integral.

Ressalta-se que esta pesquisa abriu possibilidade de várias outras discussões relacionadas ao gerencialismo. No que se trata à RFB, estudar os outros cargos, marginalizados dentro do órgão, pode levar a inteligibilidades ainda não debatidas em relação ao gerencialismo. Outro campo que pode ser explorado é a disputa entre as carreiras típicas de Estado, que, por vezes, permeia a subjetividade social dos servidores. Além disso, estudos sobre a divisão das carreiras tributárias podem apresentar aspectos além dos discutidos nessa tese. Nesse sentido, estudar como as entidades que representam os cargos da carreira tributária se configuram nessa divisão poderia contribuir para essa discussão. Por fim, considerando que o gerencialismo não se apresenta contrário ao burocrático, conforme destacam Chrispim e Torres (2014), uma proposta de estudo possível seria estudar como o primeiro completou e aprimorou o segundo no espaço social da RFB.

Nesse sentido, cabe sublinhar que o período da realização da pesquisa coincidiu com um momento em que se retomavam muitas propostas do *Consenso de Washington* para a década de 1990, como disciplina fiscal, reforma tributária, privatização e reorganização do gasto público, conforme lembra Andriolo (1995) sobre esse acordo, e também da Reforma do Aparelho do Estado. Decerto, as inseguranças que ocorrem no País desde a segunda eleição da presidente Dilma atingem a subjetividade individual e social de analistas e auditores, como abordado por Eduardo e Paula. Ainda mais em um momento que as disputas entre defensores da direita e da esquerda estão tão acirradas. É importante considerar tais fatos, visto que o momento da realização do estudo não deve ser desconsiderado nas pesquisas que estudam a subjetividade a partir do enfoque histórico-cultural.

REFERÊNCIAS

ABU-EL-HAJ, J. Da era Vargas à FHC: transições políticas e reformas administrativas. **Revista de Ciências Sociais**, Fortaleza, v. 36, p. 33-51, 2005.

ABRAHÃO, J. I.; SZNELWAR, L. I. Entre a tarefa e a atividade: a dor de trabalhar. In: MENDES, A. M. (Org.). **Trabalho & Saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2011, p. 102-114

ABRUCIO, F. L. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER-PEREIRA, L. C. ; SPINK, P. (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006, p. 109-125.

ABRUCIO, F. L. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 2007.

ALTHUSSER, L. Ideologia e Aparelhos Ideológicos de Estados (Notas para uma investigação). In: ZIZEK, S. (Org.). **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. p. 105-142.

AMARAL, A. L. S. N. **O sentido subjetivo da aprendizagem para alunos universitários criativos**. 2006. 190f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

_____. **A constituição da aprendizagem criativa no processo de desenvolvimento da subjetividade**. 2011. 250f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

ANDRADE, D. C. T.; CASTRO, C. G.; CAPPELLE, M. C. A. A gestão pública e o REUNI: entre o social e o gerencial. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 9, n. 2, p. 154-170, 2011.

ANDREAZZI, M. F. S. Empresa brasileira de serviços hospitalares: inconsistências à luz da reforma do Estado. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 275-284, 2013.

ANDRIOLO, L. J. A reforma do Estado de 1995 e o contexto brasileiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2006, p. 1-15.

ANTUNES, R. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho? In: SEMINÁRIO NACIONAL DE SAÚDE MENTAL E TRABALHO, 1., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Fundacentro, 2008, p. 1-14.

ARAÚJO, P. G.; PEREIRA, J. R. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, p. 1179-1199, 2012.

ARAÚJO, R. R.; SACHUK, M. I. Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 53-66, 2007.

ARRAIS, A. R. **As configurações subjetivas da depressão pós-parto: para além da padronização patologizante**. 2005. 158f. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica) – Programa de Pós-Graduação em Psicologia Clínica e Cultura, Universidade de Brasília, Brasília, 2005.

BALL, S. Profissionalismo, gerencialismo, performatividade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 35, n. 126, p. 539-564, 2005.

BENDASSOLLI, P. F. O mal-estar na sociedade de gestão – e a tentativa de gestão do mal-estar. In: GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007, p. 7-21.

BERINO, A. P. **Elementos para uma teoria da subjetividade em Marx**. Rio de Janeiro: Papel Virtual Editora, 2005.

BEZERRA, D. M.; FERNANDES, S. A. A conjuntura isomórfica das reformas administrativas nos estados brasileiros. **RP3 – Revista de Pesquisa em Política Pública**, Brasília, v. 1, p. 63-84, 2013.

BIANCO, M. F.; COLBARI, A. L.; SILVA NETO, A. O. A categoria dos auditores fiscais da Receita Federal do Brasil: a (des) construção da identidade profissional. **Cadernos EBAPE**, v. VIII, p. 453-467, 2010.

BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M. G. M. Subjetividade: o sujeito e a dimensão subjetiva dos fatos. In: GONZÁLEZ REY, F. **Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, p. 109-125.

BORGES, A. Democracia vs. eficiência: a teoria da escolha pública. **Lua Nova**, São Paulo, n. 53, p. 159-179, 2001.

BOURGON, J. Finalidade pública, autoridade governamental e poder coletivo. **Revista do Serviço Público**, v. 61, n. 1, p. 5-30, 2010.

BRASIL. Casa Civil. **Regimento interno da câmara de políticas de gestão, desempenho e competitividade**. 2011. Disponível em: <<http://www.casacivil.gov.br/orgaos-vinculados/camara-de-gestao-1/regimento-interno-da-cgdc>>. Acesso em: 03 jan. 2018.

_____. Constituição (1988). **Constituição [da] República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

_____. Constituição (1998). Emenda Constitucional nº 41, de 19 de dezembro de 2003. Modifica os arts. 37, 40, 42, 48, 96, 149 e 201 da Constituição Federal, revoga o inciso IX do § 3 do art. 142 da Constituição Federal e dispositivos da Emenda Constitucional nº 20, de 15 de dezembro de 1998, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 31 dez. 2003. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc41.htm>. Acesso em: 12 dezembro 2017.

_____. Decreto nº 5.992, de 19 de dezembro de 2006. Dispõe sobre a concessão de diárias no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 20 dez. 2006. Seção I, p. 11. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5992.htm>. Acesso em: 13 dezembro 2017.

_____. Decreto-Lei nº 2.280, de 16 de dezembro de 1985. Cria, mediante transformação, empregos na Administração Federal direta e nas autarquias federais e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 17 dez. 1985. Seção I, p. 18450. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/Del2280.htm#art1pd>. Acesso em: 31 maio 2017.

_____. Decreto-Lei nº 2.225, de 10 de janeiro de 1985. Cria a Carreira Auditoria do Tesouro Nacional e seus cargos, fixa o valores de seus vencimentos e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 jan. 1985. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2225.htm>. Acesso em: 21 jan. 2018.

_____. Lei Complementar nº 152, de 3 de dezembro de 2015. Dispõe sobre a aposentadoria compulsória por idade, com proventos proporcionais, nos termos do inciso II do § 1º do art. 40 da Constituição Federal. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 03 dez. 2015. Seção I, p. 2. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp152.htm>. Acesso em: 13 junho 2017.

_____. Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 27 out. 1966. Seção I, p. 12451. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172Compilado.htm>. Acesso em: 06 junho 2017.

_____. Lei nº 6.185, de 11 de dezembro de 1974. Dispõe sobre os servidores públicos civis da Administração Federal direta e autárquica, segundo a natureza jurídica do vínculo empregatício, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 13 dez. 1974. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1970-1979/L6185.htm>. Acesso em: 31 agosto 2017.

_____. Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012. Institui o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo, inclusive os membros dos órgãos que menciona; fixa o limite máximo para a concessão de aposentadorias e pensões pelo regime de previdência de que trata o art. 40 da Constituição Federal;. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 abril 2012. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12618.htm>. Acesso em: 12 dezembro 2017.

_____. Lei nº 13.464, de 10 de julho de 2017. Altera a remuneração de servidores de ex-Territórios e de servidores públicos federais; reorganiza cargos e carreiras; estabelece regras de incorporação de gratificação de desempenho a aposentadorias e pensões. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 jul. 2017. Seção I, p. 2. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2017/lei-13464-10-julho-2017-785191-publicacaooriginal-153342-pl.html>>. Acesso em: 31 agosto 2017.

_____. Medida Provisória nº 765, de 29 de dezembro de 2016. Altera a remuneração de servidores de ex-Territórios e de servidores públicos federais; reorganiza cargos e carreiras, estabelece regras de incorporação de gratificação de desempenho a aposentadorias e pensões, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 29 dez. 2016. Seção I, p. 3. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Mpv/mpv765.htm>. Acesso em: 31 maio 2017.

_____. **Proposta de Emenda à Constituição nº 443/2009**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=463155>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

_____. **Projeto de Lei nº 5.864/2016**. Brasília, 2016. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1499235.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara de Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

_____. **OCDE: considerações gerais**. Disponível em: <<http://www.sain.fazenda.gov.br/sobre-a-sain-1/ocde>>. Acesso em: 08 jun. 2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Governo apresenta medidas adicionais de ajuste fiscal no Congresso**. 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento/medidas-adicionais-reducao-gastos-2016/noticias/governo-apresenta-medidas-adicionais-de-ajuste-fiscal-no-congresso>>. Acesso em: 05 out. 2015a.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Reformas estruturais abrem espaço para melhores resultados fiscais no longo prazo**. 2015. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/assuntos/assuntos-economicos/reformas-estruturais-abrem-espaço-para-melhores-resultados-fiscais-no-longo-prazo>>. Acesso em: 05 out. 2015b.

BRAZ, M. O golpe nas ilusões democráticas e a ascensão do conservadorismo reacionário. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 128, p. 85-103, 2017.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova – Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 45, p. 49-95, 1997.

_____. Do estado patrimonial ao gerencial. In: SACHS, I; WILHEIM, J; PINHEIRO, P. S. (orgs.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 222-259.

_____. Os primeiros passos da reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista Brasileira de Direito Público**, Belo Horizonte, ano 6, n. 23, p. 145-186, 2008.

_____. Democracia, Estado social e reforma gerencial. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50, n. 1, p. 112-116, 2010.

_____. Bresser-Pereira e a reforma gerencial do Estado. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 9, n. 3, p. 237-247, 2017. Entrevista concedida a Amon Barros.

BROOKINGS. **Brookings Institution History**. Disponível em: <<http://www.brookings.edu/about/history>>. Acesso em: 13 out. 2015.

CAMÕES, M. R. S.; FONSECA, D. R.; PORTO, V. Apresentação. **Cadernos ENAP**, Brasília, n. 37, p. 5-9, 2014.

CAVALCANTE, P.; CARVALHO, P. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 1-34, 2015.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Revista Ciência & Trópico**, Recife, v. 34, n. 2, p. 297-324, 2010.

CANDLER, G.G. The study of public administration in India, the Philippines, Canada and Australia: the universal struggle against epistemic colonization, and toward critical assimilation. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 48, n.5, p. 1073-1093, 2014.

CARDOSO JÚNIOR, J. C.; NOGUEIRA, R. P. Ocupação no setor público brasileiro: tendências recentes e questões em aberto. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, p. 237-260, 2011.

CARLEIAL, L. M. F. Política econômica, mercado de trabalho e democracia: o segundo governo Dilma Rousseff. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 29, n. 85, p. 201-214, 2015.

CARVALHO, A. B. As vicissitudes da reforma gerencial no Brasil: uma abordagem analítica. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: EnANPAD, 1999, p. 1-15.

CARVALHO, W. A reforma administrativa da Nova Zelândia nos anos 80-90: controle estratégico, eficiência gerencial e accountability. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 48, n. 3, p. 5-35, 1997.

CHAGAS, Eduardo. F.; O pensamento de Marx sobre a subjetividade. **Trans/Form/Ação**, Marília, v. 36, p. 63-84, 2013.

CHAUI, M. S. Participando do debate sobre mulher e violência. In: FRANCHETTO, B.; CAVALCANTI, M. L. V. C.; HEIBORN, M. L. (Org.). **Perspectivas antropológicas da mulher**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984, v. 4, p. 23-62.

COSTA, F. L. A nova elite dirigente e a modernização da administração pública. Aparelhamento, renovação ou corporativismo. **Desigualdade & Diversidade**, Rio de Janeiro, Dossiê Especial, p. 107-118, 2011.

COSTA, F. J. L.; ESPÍRITO SANTO, I. H. Terceirização de serviços públicos e reforma gerencial: o caso da Secretaria da Fazenda de Pernambuco. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, ano 14, v. 18, n. 2, p. 28-48, 2014.

CUNHA, M. D. Subjetividade e Constituição de Professores. In: REY, F. G. (Org.). **Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. p. 191-213.

CHRISPIM; A. C. D.; TORRES; W. A capacitação e a gestão por competências como ferramenta para o desenvolvimento institucional da administração fazendária no âmbito da Receita Federal do Brasil. **Cadernos de Finanças Públicas**, Brasília, n. 14, p. 5-68, 2014.

CRUZ, P. R. **A política de austeridade de Temer e o futuro do sistema brasileiro de inovação**. 2016. Disponível em: <<http://bricspolicycenter.org/homolog/uploads/trabalhos/7198/doc/2020731410.pdf>>. Acesso em 21 dez. 2017.

DAVIDSON, P. ¿Qué es erróneo en el Consenso de Washington y qué debemos hacer? **Cuad. Econ.**, Bogotá, v. 22, n. 39, p. 169-194, 2003.

DEJOURS, C. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.

_____. A carga psíquica do trabalho. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2013a.

_____. Trabalho e saúde mental: da pesquisa à ação. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 2013b.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E. Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. **Prévenir**, Paris, n. 20, p. 127-151, 1990.

DIEFENBACH, T. New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic “enlightenment”. **Public Administration**, Oxford, v. 87, n. 4, p. 892-909, 2009.

DOMINGUES, J. M. Crise da república e possibilidades de futuro. **Ciência Saúde Coletiva**, v. 22, n. 6, p.1747-1758, 2017.

DRAWIN, Carlos Roberto. Subjetividade e teoria crítica da sociedade. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 19, p. 155-176, 2013.

EAGLETON, T. **Ideologia: uma introdução**. São Paulo: Editora da Universidade Paulista: Editora Boitempo, 1997.

FERREIRA, M. C. Chegar feliz e sair feliz do trabalho”: aportes do reconhecimento no trabalho para uma ergonomia aplicada à qualidade de vida no trabalho. In: MENDES, A. M. (Org). **Trabalho & saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2011, p. 40-53.

FERREIRA, R. F.; CALVOSO, G. G.; GONZALES, C. B. L. Caminhos da pesquisa e a contemporaneidade. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 15, n.2, p. 243-250, 2002.

FÓRUM NACIONAL PERMANENTE DE CARREIRAS TÍPICAS DE ESTADO. **Entidades**. Disponível em: <<http://www.fonacate.org.br/v2/?go=entidades>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

FREITAS, A. B. M. O espectro autista no contexto institucional: aspectos constitutivos do desenvolvimento. **Revista psicopedagogia**, São Paulo, v. 75, n. 76, p. 49-61, 2008.

FURTADO, O. O psiquismo e a subjetividade social. In: BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M. G. M.; FURTADO, O. (Orgs.). **Psicologia sócio-histórica: uma perspectiva crítica em psicologia**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2007. p. 76-93.

FURTADO, O.; SVARTMAN, B. P. Trabalho e alienação. In: BOCK, A. M. B; MARCHINA, M. G. **A dimensão subjetiva da realidade: uma leitura sócio-histórica**. São Paulo: Cortez, 2009.

GARCIAS, F. C.; HENRIQUES, H. G. O sentido do trabalho e suas dimensões: uma pesquisa exploratória sobre a percepção de grupo de trabalhadores inseridos em uma empresa do ramo de serviços especializados para eventos. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 16, n. 1, p. 5-18, 2013.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença Social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

GANEM, A. Hayek: da teoria do mercado como ordem espontânea ao mercado como fim da história. **Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 11, n. 22, p. 93-117, 2012.

G1. Bônus de produtividade vai beneficiar 30 mil servidores aposentados. Rio de Janeiro, 9 jan. 2017. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/01/bonus-de-produtividade-vai-beneficiar-30-mil-servidores-aposentados.html>>. Acesso em: 10 jan. 2017.

GOMES, N. F. A subjetividade do servidor público constituída na relação com o Estado e a sociedade. **Psicologia para América Latina**, São Paulo, n. 15, p. 1-6, 2008.

GONÇALVES, M. G. M. A psicologia como ciência do sujeito e da subjetividade: a historicidade como noção básica. In: BOCK, A. M. B.; GONÇALVES, M. G. M.; FURTADO, O. (Orgs.). **Psicologia sócio-histórica: uma perspectiva crítica em psicologia**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2007. p. 37-52.

GONZÁLEZ REY, F. L. **O social na psicologia e a psicologia social: a emergência do sujeito**. Petrópolis: Vozes, 2012.

_____. **Personalidade, saúde e modo de vida**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

_____. **Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação**. São Paulo: Thomson, 2005a.

_____. **Pesquisa qualitativa em psicologia: caminhos e desafios**. São Paulo: Thomson, 2011.

_____. As configurações subjetivas do câncer: um estudo de casos numa perspectiva construtivo-interpretativa. **Psicologia Ciência e Profissão**, v. 30, p. 328-345, 2010.

_____. **Psicoterapia, subjetividade e pós-modernidade: uma aproximação histórico-cultural**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. O valor heurístico da subjetividade na investigação psicológica. In: GONZÁLEZ REY, F. L. (Org.) **Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005c. p. 27-51.

_____. Prefácio. In: GONZÁLEZ REY, F. L. (Org.) **Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005b, p. V-VII.

_____. **Sujeito e subjetividade: uma aproximação histórico cultural**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GONZÁLEZ REY; F. L.; MARTÍNEZ, A. M. **Subjetividade: teoria, epistemologia e método**. Campinas: Editora Alínea, 2017a. E-book. ISBN 978-85-7516-811-0.

_____. El desarrollo de la subjetividad: una alternativa frente a las teorías del desarrollo psíquico. **Papeles de Trabajo sobre cultura, educación y desarrollo humano**, v. 13, p. 3-20, 2017b.

GONZÁLEZ REY, F. L.; TORRES, J. F. P. La Epistemología Cualitativa y el estudio de la subjetividad en una perspectiva cultural-histórica. **Revista de Estudios Sociales**, v. 60, p. 120-127, 2017.

GRZYBOVSKI, D.; HAHN, T. G. Educação fiscal: premissa para melhor percepção da questão tributária. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 841-846, 2006.

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

HERNÁNDEZ, O. D. Subjetividade e complexidade: processos de construção e transformação individual e social. In: GONZÁLEZ REY, F. **Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, p. 81-108.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997

KARAM, H. O sujeito entre a alcoolização e a cidadania: perspectiva clínica do trabalho. **Revista de Psiquiatria do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, v. 25, n. 3, p. 468-474, 2003.

KATWALA, S. **Ideology in politics: reflections on Lady Thatcher's legacy**. 2013. Disponível em: <<http://www.ippr.org/juncture/ideology-in-politics-reflections-on-lady-thatchers-legacy>>. Acesso em: 02 fev. 2016.

KLIKAUER, T. **Managerialism: a critique of an ideology**. London: Palgrave Macmillan, 2013a.

_____. What is managerialism? **Critical Sociology**, Thousand Oaks, v. 41, n. 7-8, p. 1103-1119, 2013b.

KONDER, L. **A questão da ideologia**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

LAVÍN, F. M. A casi tres décadas del Consenso de Washington, cual es su legado en América Latina? **Estudios Internacionales**, Santiago, v. 48, n. 185, p. 31-58, 2016.

LIMA JUNIOR, O. B. As reformas administrativas no Brasil: modelos, sucessos e fracassos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 49, n. 2, p. 5-32, 1998.

LINHART, D. Une précarisation subjective du travail? **Réalités industrielles**, Paris, p. 27-34, 2011.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; NASCIMENTO, M. R.; OLIVEIRA, P. T. Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança na sociedade brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: EnANPAD, 2001, p. 1-15.

MANCEBO, D. Crise econômica no Brasil : breve análise da educação superior. **Educação & Sociedade**, Campinas, p. 1-25, 2017.

MATIAS-PEREIRA, J. Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, p. 61-82, 2008.

MARQUES, R. M.; MENDES, A. O governo Lula e a contra-reforma previdenciária. **São Paulo em Perspectiva**, v. 18, n. 3, p. 3-15, 2004.

MARTÍNEZ, A. M. A teoria da subjetividade de González Rey: uma expressão do paradigma da complexidade na psicologia. In: GONZÁLEZ REY, F (Org.). **Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, p.1-25.

MARTINS, L. R. R. **Implicações da subjetividade social da escola na institucionalização de políticas públicas no ensino fundamental**. 2015.225f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGÉ, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

MARTINS, S. R. Tempo antes do adoecer: relações entre saúde e os processos psicodinâmicos do reconhecimento do trabalho. In: MENDES, A. M. (Org). **Trabalho & saúde: o sujeito entre emancipação e servidão**. Curitiba: Juruá, 2011, p. 69-88.

MENDES, A. P.; COSTA, F. J. L. A cultura gerencialistas na formação e na prática dos novos gestores públicos brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013, p. 1-16.

MEDEIROS, S. N; MARTINS, S. R.; MENDES, A. M. Sofrimento e defesa: análise psicodinâmica do trabalho de monitoramento aéreo de trânsito. **Trivium: Estudos Interdisciplinares**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 74-90, 2017.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Portaria MF nº 203, de 14 de maio de 2012. Aprova o Regimento Interno da Receita Federal do Brasil – RFB. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 17 maio 2012. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=16&data=17/05/2012>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Portaria MF nº 196, de 14 de junho de 2016. Autoriza a Secretaria da Receita Federal do Brasil a realizar programa de gestão, na modalidade de Teletrabalho, com fundamento no § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, 15 junho 2016. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=74795>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Governo apresenta propostas para reduzir despesas com pessoal**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/noticias/governo-apresenta-propostas-para-reduzir-despesas-com-pessoal>>. Acesso em: 16 ago. 2017.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Planejamento propõe Programa de Desligamento Voluntário no serviço público**. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/noticias/planejamento-propoe-programa-de-desligamento-voluntario-no-servico-publico>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Universidade Aberta do Brasil**: apresentação. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/politica-de-educacao-inclusiva?id=12265>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

MISOCZKY, M. C.; ABDALA, P. R. Z; DAMBORIARENA, L. A trajetória ininterrupta da reforma do aparelho do Estado no Brasil: continuidades nos marcos do neoliberalismo e do gerencialismo. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 9, n. 3, p. 184-193, 2017.

MORIN, E. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 8-19, 2001.

MORIN, E. ; TONELLI, M. J. ; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v.19, Edição Especial 1, p. 47-56, 2007.

MUNDIM, E. D. A. **A constituição do sujeito coordenador pedagógico : processos e interações**. 2011. 147f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

NASCIMENTO, T. A. C. ; OLIVEIRA, S. R. Os sentidos do trabalho no serviço público: uma perspectiva geracional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 37., 2013, Rio de Janeiro. **Anais...**, Rio de Janeiro: EnANPAD, 2013, p. 1-16.

NEUBERN, M. S. Três obstáculos epistemológicos para o reconhecimento da subjetividade na psicologia clínica, **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Porto Alegre, v. 14, n. 1, p. 241-252, 2001.

NEUBERN, M. S. A Subjetividade como noção fundamental do novo paradigma: breve ensaio. In: GONZÁLEZ REY, F. **Subjetividade, complexidade e pesquisa em psicologia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005, p. 53-79.

NEWMAN, J.; CLARKE; J. Gerencialismo. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, 2012.

NÓBREGA, C. B. **História do imposto de renda no Brasil** – um enfoque da pessoa física (1922-2013). 2014. Disponível em: <<http://www.ibet.com.br/download/Imp.%20Renda.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2016.

NOVELLI, J. M. N. Estado, administração e burocracia pública: o caso do Governo Lula (2003-2009). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 7., 2010. Recife. **Anais...** Recife: Encontro ABCP, 2010, p. 1-20.

OLIVEIRA, M. J. L, et al. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 15, p. 72-101, 2014.

OLIVEIRA, W. **Subjetividade sob uma perspectiva histórico-cultural**. Disponível em: <http://www.itechcampinas.com.br/itech_textos/Subjetividade%20sob%20uma%20perspectiva%20hist%C3%B3rico-cultural_ITECH.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2015.

OLIVEIRA, F. M. **Uma análise da autonomia no trabalho dos auditores fiscais da Receita Federal do Brasil, no setor de fiscalização da delegacia da Receita Federal em Vitória-ES**. 2010. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2010.

PACHECO, R. S. As armadilhas dos controles no Brasil: subordinação política e constrangimentos burocráticos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 17., 2012, Cartagena. **Anais...** Cartagena: CLAD, 2012, p. 1-9.

PAES, N. L. Os efeitos dos parcelamentos sobre a arrecadação. **Estudos Econômicos**, v. 44, n. 2, p. 323-350, 2014.

PAINTER, C. Public service reform from Thatcher to Blair: a third way, **Parliamentary Affairs**, Oxford, v. 52, n. 1, p. 94-112, 1999.

PAHNKE, A. The Brazilian Crisis: corruption, neoliberalism, and de primary sector, **Monthly Review Archives**, New York, v. 68, n. 9, p. 43-54, 2017.

PALASSI, M. P.; PAULA, A. P. P. Pesquisas sobre subjetividade nos estudos organizacionais: complexidade e desafios de um enfoque histórico-cultural. In: SOUZA, E. M. (Org.). **Metodologias e análíticas participativas em pesquisas organizacionais: uma abordagem teórica-conceitual**. Vitória: EDUFES, 2014, p. 157-182.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____. Por uma nova gestão pública: reinserindo o debate a partir das práticas possíveis. In: CUNHA, A. S.; MEDEIROS, B. A.; AQUINO, L. C. (Org.). **Estado, instituições e democracia: república**. Brasília: IPEA, 2010, v. 1, p. 505-530.

_____. Avanços e Desafios Tecnológicos nas Organizações: Uma Abordagem Construcionista e Crítica. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, p. 137-160, 2013.

PAULA, A. P. P.; PALASSI, M. P. Subjetividade e simbolismo nos estudos organizacionais: um enfoque histórico cultural. In: CARRIERI, A. P.; SARAIVA, L. A. S. (Org.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 199-228.

PAULILO, M. I. FAO, fome e mulheres rurais. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 56, n. 2, 2013, p. 285-310.

PINO, I. R., et al. O contexto político e a educação nacional. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 37, n. 135, 2016, p. 329-334.

PINTO, J. F.; SANTOS, L. T. Administração pública brasileira no século XX: caminhamos para alguma reforma? **Administração Pública e Gestão Social**, v. 9, n. 3, 2017, p. 205-215.

PROCURADORIA-GERAL DA FAZENDA NACIONAL. **O que é?** Disponível em: <<http://www.pgfn.fazenda.gov.br/divida-ativa-da-uniao/todos-os-servicos/informacoes-e-servicos-para-pessoa-fisica/lista-de-devedores/o-que-e>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

QUEIROZ, A. A. **Perfil, propostas e perspectivas do governo Dilma**. Brasília: DIAP, 2011. Disponível em: <http://www.diap.org.br/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=217&view=viewcategory&catid=39>. Acesso em: 08 jul. 2015.

_____. **A reforma do Estado: servidor, o alvo do ajuste**. Brasília: DIAP, 2000. Disponível em: <http://www.diap.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=6121:reforma-do-estado-servidor-o-alvo-do-ajuste&catid=46&Itemid=207>. Acesso em: 10 mar. 2016.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Distribuição por grupos de cargos**. 2017a. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/servidores/quantitativo-de-cargos>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

_____. **Estrutura da Receita Federal**. 2017b. Disponível em: <<https://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/estrutura-organizacional>>. Acesso em: 05 set. 2017.

_____. **Quantitativo de cargos**. 2017c. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/servidores/quantitativo-de-cargos>>. Acesso em: 21 jan. 2017.

_____. **Quadro geral das unidades descentralizadas**. 2015. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/estrutura-organizacional/quadro-geral-das-unidades-descentralizadas>>. Acesso em: 10 mar 2016.

_____. **Unidades regionais e locais**. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional/quem-e-quem/unidades-regionais-e-locais>>. Acesso em: 14 mar 2016.

RAMOS, A. G. A nova ignorância e o futuro da administração pública na América Latina. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 7-45, 1970.

REIS, A. A. C.; SÓTER, A. P. M.; FURTADO, L. A. C; PEREIRA, S. S. S. Tudo a temer: financiamento, relação público e privado e o futuro do SUS. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 40, n. especial, p. 122-135, 2006.

RIBEIRO, C. A. Governo eletrônico na reforma do Estado: inter-relações e perspectivas. **Informática Pública**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 71-84, 2005.

SANTOS, J. C. **O gerencialismo no novo modelo de educação pública da cidade do Rio de Janeiro (2009-2012): origens, implantação, resultados e percepção**. 2014. 208f. Tese

(Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

SANTOS, L. A. **Critérios para a definição de atividades exclusivas de Estado e o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Disponível em: <<http://www.fonacate.org.br/v2/?go=downloads&id=9>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Portaria MF nº 196, de 14 de junho de 2016. Autoriza a Secretaria da Receita Federal do Brasil a realizar programa de gestão, na modalidade de Teletrabalho, com fundamento no § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 15 jun. 2016. Seção I, p. 20.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Unificação da administração tributária federal no Brasil completa dez anos**. 2017. Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/noticias/ascom/2017/maio/unificacao-da-administracao-tributaria-federal-no-brasil-completa-dez-anos>>. Acesso em: 15 jan. 2018.

SIQUEIRA, M. V. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 60, n.3, p. 241-250, 2009.

SILVA JÚNIOR, J. R.; SCHUGURENSKY, D. Refletindo sobre as razões da diversificação institucional das Universidades estatais brasileiras. **Integración y Conocimiento**, v. 1, p. 33-48, 2014.

SILVA, R. C. A.; FRANCISCO, A. L. F. Cultura, subjetividade e as organizações na contemporaneidade. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. X, p. 735-756, 2010.

SILVEIRA, R. Z. **A vida na Fazenda: sentidos subjetivos do servidor fazendário frente à participação no trabalho**. 2010. 117f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2010.

SILVEIRA, R. Z.; PALASSI, M. P. A vida na Fazenda: sentidos subjetivos do servidor fazendário ante a participação no trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, p. 192-223, 2011.

SILVEIRA, R. Z.; PALASSI, M. P.; SILVA, A. R. L. E a ponta fica excluída: desafios à participação do servidor na Administração Pública. **Revista Org & Demo**, Marília, v. 14, p. 51-72, 2013.

SODRÉ, F. Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares: um novo modelo de gestão? **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 114, p. 365-380, 2013.

SOUZA, C. Modernização do Estado e construção de capacidade burocrática para a implementação de políticas federalizadas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 1, p. 27-45, 2017.

TONON, L.; GRISCI, C. L. I. Gestão gerencialista, estilos de vida e (im)possibilidades de ruptura na carreira executiva. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, Juiz de Fora, v. 7, p. 247-259, 2014.

TRAGTENBERG, M. **Administração, poder e ideologia**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1989.

VIEIRA, E. A social-democracia, longo caminho até a terceira via. **Currículo sem Fronteiras**, v. 13, n. 2, p. 182-203, 2013.

VINHAS, L. I. Precisamos falar sobre Temer: o estranhamento na voz. **Fórum Linguístico**, v. 14, p. 2482-2491, 2017.

VYGOTSKY, L. S. **Pensamento e linguagem**. Edição eletrônica: Ed Ridendo Castigat Mores. Disponível em: <<http://www.ebooksbrasil.org/adobeebook/vigo.pdf>>. Acesso em: 10 março 2015.

WEBER, M. Burocracia: In: _____. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1982, p. 229-282.

ZIZEK, S. O espectro da ideologia. In: _____. **Um mapa da ideologia**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. p. 105-142. p. 7-38.

ZWICH, E. et al. Administração pública tupiniquim: reflexões a partir da Teoria N e da Teoria P de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 284-301, 2012.

APÊNDICE A: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você foi convidado(a) para participar desta pesquisa que tem como tema compreender as “Configurações Subjetivas dos Servidores da Receita Federal diante da Ideologia Gerencialista”.

A pesquisa será utilizada para a realização da tese da doutoranda Juliana de Fátima Pinto, vinculada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. O estudo é desenvolvido pela referida aluna e orientado pela Prof^a Dr^a Ana Paula Paes de Paula (CEPEAD/UFMG).

A autora da pesquisa garante que os dados serão utilizados somente para fins científicos, as respostas serão tratadas de forma anônima e confidencial e os nomes dos participantes não serão divulgados em qualquer fase do estudo.

Qualquer esclarecimento em relação à pesquisa poderá ser feito diretamente com a pesquisadora responsável, Juliana de Fátima Pinto, por telefone (31) 99387-4338 ou pelo e-mail jufapinto@gmail.com.

Desde já agradeço pela disponibilidade para o desenvolvimento deste estudo.

Atenciosamente,

Juliana de Fátima Pinto
Doutoranda em Administração
CEPEAD/UFMG
jufapinto@gmail.com

Eu, _____, manifesto interesse em participar de forma voluntária do estudo proposto.

Belo Horizonte/MG, _____ de _____ de _____.

Assinatura do(a) Entrevistado(a)