
Artigo de Pesquisa - Dossiê Temático: Trabalho, Subjetividade e Práticas Clínicas

Reflexões sobre a subjetividade social de um órgão público e da administração pública brasileira a partir de sua configuração na subjetividade individual de um servidor

Alysson de Carvalho Pinheiro Lago¹, Valéria Deusdará Mori², Amanda Maria de Albuquerque Vaz³

¹ <https://orcid.org/0009-0003-2409-6772/> Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

² <https://orcid.org/0000-0002-5215-5472/> Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

³ <https://orcid.org/0000-0003-0424-1760/> Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Resumo

A pesquisa aqui relatada teve como objetivo compreender, à luz da Teoria da Subjetividade, a subjetividade social de um órgão público, e da administração pública brasileira como um todo, a partir de sua configuração na subjetividade individual de um servidor público. Utilizou-se o método construtivo-interpretativo em um estudo de caso cujo participante foi Válder (nome fictício). Concluiu-se que, no órgão em questão e na administração pública brasileira em geral, há uma configuração subjetiva dominante da técnica e da política como sendo excludentes uma da outra, estando a técnica identificada à ausência de política, e a política, reduzida à politicagem. Isto favorece: a) que os serviços públicos sejam vistos e tratados, pela alta gestão, como peças cuja função é unicamente articular seus interesses, e b) que os servidores públicos, ao se perceberem como técnicos idealmente livres de política, acabem tendo diminuídas a quantidade e a qualidade de possibilidades que poderiam gerar em seus cotidianos. Concluiu-se ainda que, quando a política é configurada subjetivamente pelos servidores públicos como dimensão humana fundamental, favorecendo o cultivo de habilidades políticas para/em seu diálogo com a alta gestão, também se facilita que eles se desenvolvam subjetivamente, e que experienciem satisfação/realização em seu ambiente de trabalho.

Palavras-chave: psicologia, cultura organizacional, administração pública

Thoughts on the social subjectivity of a public agency and of Brazilian public administration in their configuration in an employee's individual subjectivity

Abstract

Submissão: 18/03/2024
Aceite: 23/05/2024
Editora Responsável: Soraya Rodrigues Martins
Editora de Leitura: Natália Salm Loch
Editora Administrativa: Thamyras Pinheiro Maciel

Como citar este artigo: Lago, A. C. P., Mori, V. D., & Vaz, A. M. A. (2024). Reflexões sobre a subjetividade social de um órgão público e da administração pública brasileira a partir de sua configuração na subjetividade individual de um servidor. *Revista Trabalho (En)Cena*, 9(Contínuo), e024039. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e024039>

The research here reported aimed to understand, in the light of Theory of Subjectivity, the social subjectivity of a public agency, and of Brazilian public administration as a whole, based on its configuration in the individual subjectivity of a public employee. The research took place as a case study grounded in constructive-interpretative method, whose participant was Válder (fictitious name). It was concluded that, in the agency studied and in Brazilian public administration in general, there is a dominant subjective configuration of technique and politics as being separated from each other, with technique identified with the absence of politics, and politics, reduced to politicking. This favors: a) that public employees are seen and treated, by senior management, as pieces whose function is solely to articulate their interests, and b) that public employees, when perceiving themselves as technicians ideally free from politics, end up having the possibilities they could generate in their daily work lives reduced. It was also concluded that, when politics is subjectively configured by public employees as a fundamental human dimension, favoring their cultivation of political skills for/in their dialogue with senior management, it facilitates that they develop subjectively, and that they experience satisfaction/fulfillment in their work environment.

Keywords: psychology, organizational culture, public administration

A pesquisa relatada no presente trabalho teve como objetivo compreender, sob o prisma da Teoria da Subjetividade de González Rey, diferentes processos da subjetividade social de um órgão público, e da administração pública brasileira como um todo, a partir de sua configuração na subjetividade individual de um servidor. Devido à centralidade das categorias teóricas subjetividade social e subjetividade individual para o tema em questão, iniciamos com a apresentação e a discussão da Teoria da Subjetividade – sistema teórico a que tais categorias pertencem, e dentro de que ganham sentido em sua relação interdependente com outras categorias teóricas centrais deste arcabouço (González Rey & Mitjáns Martínez, 2020): subjetividade, sentidos subjetivos, configurações subjetivas, desenvolvimento subjetivo, agente e sujeito.

Teoria da Subjetividade

Na Teoria da Subjetividade, a subjetividade é entendida como um sistema complexo tipicamente humano cuja qualidade diferenciada em relação a outros sistemas complexos é a sua produção pela integração entre o emocional e o simbólico nas condições da cultura (González Rey & Mitjáns Martínez, 2017a). Assim, a subjetividade diz respeito aos modos pelos quais os seres humanos geram, em seu pertencimento a uma sociedade, cultura e período histórico concretos, seu próprio vivido daquilo que experienciam (González Rey & Mitjáns Martínez, 2017b). A subjetividade é simultaneamente processo e formação (Vaz & Mori, 2023), se constituindo e se reconstituindo no decorrer do tempo de modo

configuracional (Mori, 2020), ou seja, de modo espontâneo, imprevisível, gerado, gerador, autogerado e autogerador (Vaz & Mori, 2022).

As unidades mais básicas e dinâmicas da subjetividade são os sentidos subjetivos, cuja gênese representa a própria qualidade diferenciada da subjetividade, ou seja, a integração emocional-simbólica nas condições da cultura. Nos sentidos subjetivos, “(...) as emoções vibram simbolicamente, ao mesmo tempo em que as produções simbólicas se articulam à emocionalidade com a qual se experimenta a vida.” (Patiño Torres, 2022, p. 260). Os sentidos subjetivos são continuamente produzidos em conjunto em toda ação humana, definindo, enquanto fluxo emocional-simbólico, a natureza subjetiva daquilo que pessoas, grupos e instituições experienciam (González Rey, 2015, 2019a, 2019b, 2022).

Diferentes sentidos subjetivos podem convergir entre si em formações psicológicas de certa estabilidade, que assumem então o caráter de serem facilitadoras de certos estados psicológicos e também produtoras de novos sentidos subjetivos: as configurações subjetivas (González Rey, 2007, 2017). Desta maneira, as configurações subjetivas, uma vez conformadas, definem os modos privilegiados pelos quais a experiência vem a ser subjetivada por pessoas, grupos e instituições. Contudo, é fundamental ressaltar que, embora sejam mais estáveis do que os sentidos subjetivos cujas emergências são pontuais (do que os sentidos subjetivos que não vêm a convergir com outros sentidos subjetivos), as configurações subjetivas ainda detêm o atributo de dinamicidade próprio da subjetividade. Portanto, elas não determinam nem cristalizam as formas pelas quais a experiência é e será subjetivada. A própria produção permanente dos sentidos subjetivos em toda ação humana – que envolve o caráter gerador e subversivo das emoções, bem como a vasta diversidade do simbólico (González Rey, 2018, 2019a, 2019b; Vaz & Mori, 2022) – faz com que as configurações subjetivas possam ir assumindo novas formas e, ainda, gerando novos processos nas trajetórias de pessoas, grupos e instituições. Esta movimentação, inclusive, diz respeito ao entendimento do que é desenvolvimento subjetivo na Teoria da Subjetividade: a configuração da subjetividade em formas qualitativamente diferenciadas das anteriores, envolvendo, assim, a produção de novos recursos subjetivos e de novos modos de se sentir, pensar, agir e se relacionar por pessoas, grupos e instituições (González Rey, 2017; González Rey, Mitjans Martínez, Rossato & Goulart, 2017; Rossato, 2019). Neste sentido, na Teoria da Subjetividade, o desenvolvimento, à diferença de como é pensado preponderantemente pelas teorias psicológicas, deixa de ser entendido: a) como função acumulativa de estágios regulares e progressivos da cognição, do intelecto, do afeto, da biologia, da linguagem ou da aprendizagem individuais enquanto entidades em si

mesmas, divididas de forma estanque, e b) como referente apenas à criança e ao adolescente (González Rey, 2014a; González Rey et al., 2017).

Em vinculação a essa discussão, na Teoria da Subjetividade, chama-se de agente a pessoa, grupo ou instituição que, “situado no devir dos acontecimentos no campo atual de suas experiências (...), pensa, gosta ou não do que lhe acontece, o que de fato lhe dá uma participação nesse transcurso” (González Rey & Mitjans Martínez, 2017a, p. 67), mas que, nisso, não abre novas vias de subjetivação nem novas alternativas de vida, seguindo alinhado à normatividade dos contextos de que faz e toma parte. Chama-se de sujeito, por sua vez, a pessoa, grupo ou instituição que assume “(...) um papel ativo, emocional e intencional diante das decisões em sua vida, com seus próprios critérios e recursos subjetivos, participando e envolvendo-se nas experiências que o cercam e, principalmente, abrindo novos caminhos de produções subjetivas nas experiências vividas” (Montú, Mori & Bucher Maluschke, 2021, p. 52), e abrindo também, nisto, novos caminhos de vida. Assim, à diferença do agente (que é ativo, mas permanece dissolvido nos ditames dos espaços sociais pelos quais transita), o sujeito cria e inova nos contextos de que faz e toma parte. González Rey e Mitjans Martínez (2017b) argumentam que a emergência do agente ocorre com mais frequência do que a emergência do sujeito, e que a emergência do agente é favorecedora da emergência do sujeito.

Como se pode depreender pela menção sempre feita a pessoas, grupos e instituições na caracterização acima realizada das categorias teóricas da Teoria da Subjetividade, neste referencial a subjetividade é entendida, devido ao seu caráter de complexidade, como sendo simultaneamente individual e social. Desta maneira, as categorias teóricas subjetividade individual e subjetividade social representam dois diferentes níveis em que a subjetividade se configura – níveis singulares, com suas próprias especificidades, que precisam ser sempre remetidos um ao outro por se constituírem mutuamente (González Rey, 2022; Vaz & Mori, 2022, 2023).

A subjetividade individual envolve os sentidos subjetivos e as configurações subjetivas de cada pessoa em suas experiências e em sua trajetória concretas. Por sua vez, a subjetividade social concerne aos sentidos subjetivos e às configurações subjetivas articulados em diferentes espaços e dimensões da vida social (González Rey, 1997; González Rey & Mitjans Martínez, 2017a), dizendo respeito “(...) à produção subjetiva daquilo que é compartilhado na vida e no mundo humano em sua concretude, ou seja, na vida e no mundo humano situados historicamente e socialmente.” (Vaz & Mori, 2022, p. 2). Assim, a subjetividade social envolve os modos pelos quais são subjetivamente

conformadas em sentidos subjetivos e em configurações subjetivas, em diferentes espaços e dimensões da vida social, as linguagens, as ideologias, as morais, os valores, as crenças, os discursos, as representações sociais, os mitos, os ritos e demais produções de uma determinada sociedade e cultura em um determinado período histórico (González Rey & Mitjans Martínez, 2017a). Dentre tais produções, no âmbito do tema do presente trabalho, destacamos os princípios da administração pública brasileira, que orientam em todo o território nacional o trabalho dos servidores públicos, na medida em que sua subjetivação a nível social participa de maneira central do cotidiano, das regras e dos combinados (explícitos e tácitos), dos valores, da hierarquia, do clima organizacional, das práticas e das entregas laborais de cada órgão público e, assim, da administração pública brasileira como um todo.

Tal representação teórica da subjetividade como sendo ao mesmo tempo individual e social é o que permite à Teoria da Subjetividade ser fundamento de pesquisas acerca da subjetividade social a partir de como ela toma forma na subjetividade individual. Neste sentido, no que tange ao objetivo da pesquisa aqui relatada – entender diferentes processos da subjetividade social de um órgão público, e da administração pública brasileira como um todo, a partir de sua configuração na subjetividade individual de um servidor –, a Teoria da Subjetividade permite pensar como a produção subjetiva de cada servidor público se relaciona recursivamente com a produção subjetiva social de seu órgão de trabalho; e, por sua vez, como tais produções subjetivas se relacionam recursivamente com a produção subjetiva social da administração pública brasileira como um todo.

Ainda no que diz respeito à recursividade entre subjetividade individual e subjetividade social, é preciso explicitar que, para além da participação da subjetividade social nos processos subjetivos individuais, a subjetividade individual dos servidores públicos também toma parte na configuração dos processos subjetivos sociais de órgãos da administração pública e, assim, na configuração dos processos subjetivos sociais da administração pública brasileira como um todo (de que maneiras e com que implicações, ficará a cargo das singularidades de cada caso concreto). Deste modo, é possível pensar que os sentidos subjetivos e as configurações subjetivas de cada servidor público comparecem e impactam, de alguma forma, o cotidiano, as regras e os combinados (explícitos e tácitos), os valores, a hierarquia, o clima organizacional, as práticas e as entregas laborais de cada órgão público e da administração pública brasileira em geral. Assim, participam desta produção subjetiva social, por exemplo, os sentidos subjetivos e as configurações subjetivas de cada servidor público acerca de problemas, conquistas e processos de suas

vidas nas mais diversas esferas: familiar, de amizades, de relações sexuais e/ou amorosas, de acontecimentos políticos e econômicos, de relações com demais atores sociais do órgão público em questão e da administração pública brasileira como um todo, do próprio corpo, da própria saúde e da saúde de outros, de ambições de crescimento pessoal e profissional. Isto se dá devido ao caráter da subjetividade de ser produção e não mera repetição (Vaz & Mori, 2022), de maneira que, embora seja preciso levar em consideração e qualificar, nas singularidades de cada caso concreto, a força da subjetividade social sobre as subjetividades individuais, deve-se compreender que a relação entre estes dois níveis da subjetividade não é de subordinação nem de causalidade (Mitjans Martínez & González Rey, 2017).

No intuito de aprofundar a discussão do tema do presente trabalho, caracterizamos, na seção seguinte, os princípios da administração pública brasileira, visto que eles regem o trabalho de todo servidor público em todo órgão público de nosso país – o que torna crucial compreender como estão postos na letra da lei para que se possa pensá-los em sua configuração subjetiva.

A Administração Pública brasileira

O Artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 institui, em seu *caput*, que a administração pública – direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios – deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Tomaremos como foco os princípios da legalidade, da eficiência e da impessoalidade.

De acordo com Gasparini (2014), o princípio da legalidade “(...) significa estar a Administração Pública, em toda a sua atividade, presa aos mandamentos da lei, deles não se podendo afastar, sob pena de invalidade do ato e responsabilidade de seu autor.” (p. 6). Ainda a este respeito, o autor aponta que

Qualquer ação estatal sem o correspondente calço legal, ou que exceda ao âmbito demarcado pela lei, é injurídica e expõe-se à anulação. Seu campo de ação, como se vê, é bem menor que o do particular. De fato, este [o particular] pode fazer tudo que a lei permite e tudo que a lei não proíbe; aquela [a administração pública] só pode fazer o que a lei autoriza e, ainda assim, quando e como autoriza (pp. 6-7).

Nesse sentido, o princípio da legalidade tem por intenções tanto a defesa do interesse público, indiscutivelmente fundamental à boa administração pública, quanto a proteção dos

indivíduos servidores públicos, para que não sejam obrigados a fazer qualquer coisa que não se encontra na lei por quaisquer razões que sejam. Esta preocupação ressoa com a própria Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 em sua defesa de que ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei.

Por sua vez, o princípio da eficiência não constava da redação original do Artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, tendo sido a ele acrescido em 1998 via emenda constitucional. Motivado pela necessidade de desburocratização da administração pública brasileira, no intuito de conferir a ela um caráter mais gerencial (Morais, 2009), o princípio da eficiência se baseia em valores da iniciativa privada, como, além da eficiência, a eficácia, os resultados, o controle e o cumprimento de metas (Olivo, 2015). Entretanto, devido à indissociabilidade entre os cinco princípios da administração pública brasileira, o princípio da eficiência fica inevitavelmente atrelado ao princípio da legalidade, de maneira que se deve necessariamente escolher a ação mais representativa e concretizadora de tais valores dentre as ações enunciadas pela lei, e tal como estão enunciadas.

Por fim, o princípio da impessoalidade, na perspectiva de Gasparini (2014), remete à noção de que

A atividade administrativa deve ser destinada a todos os administrados, dirigida aos cidadãos em geral, sem determinação de pessoa ou discriminação de qualquer natureza. É o que impõe ao Poder Público este princípio. Com ele quer-se quebrar o velho costume do atendimento do administrado em razão de seu prestígio ou porque a ele o agente público deve alguma obrigação (p. 8).

Nesse ínterim, Carvalho (2019) argumenta que historicamente, no pensamento e na prática administrativa brasileira, o valor norteador fundamental do ato administrativo foi a autoridade monológica baseada na propriedade (seja esta propriedade real, imaterial, material e/ou privada). Isto fez com que a pessoalidade estivesse, então, muitíssimo atrelada à administração pública brasileira, e pela via do poder do indivíduo proprietário sobre a ação administrativa. Na perspectiva do autor, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, embora vise reverter este *status quo* ao afirmar o princípio da impessoalidade, deixa uma lacuna a respeito de como fazer isso, motivo pelo qual existem diversas interpretações acerca do que esse princípio representa e deve operar.

Carvalho (2019) contribui nesse sentido ao defender que o valor norteador fundamental do princípio da impessoalidade deve ser o valor liberdade em sua conotação de dialogicidade – e, portanto, de diálogo autêntico, pleno de participação ativa e de decisão

conjunta – entre administração pública e sociedade. Concordamos com o autor em sua argumentação de que o princípio da impessoalidade, ao contrário de como é comumente interpretado, não remete à neutralidade, à objetividade e à finalidade, sendo estas suas expressões inclusive afeitas à autoridade monológica amparada na propriedade precisamente por mascará-la (Carvalho, 2019). Com base nisto, refletimos sobre como o princípio da impessoalidade, embora comumente associado à necessidade de eliminação da subjetividade (noção fortemente conectada ao imaginário positivista presente no Brasil), em verdade, abarca uma ética cujo nascimento e florescimento, por se basear na dialogicidade inerente à liberdade, toma forma precisamente a partir de processos subjetivos tal como os qualificados pela ótica da Teoria da Subjetividade.

Feitas tais considerações, passamos, na seção seguinte, à apresentação e discussão da metodologia empregada na investigação relatada no presente trabalho.

Método

O método utilizado na pesquisa foi o método construtivo-interpretativo. Este método compõe, junto com a Teoria da Subjetividade e com a Epistemologia Qualitativa, o tripé metodológico-teórico-epistemológico para o estudo da subjetividade tal como pensada enquanto fenômeno singular e enquanto objeto de estudo pela Teoria da Subjetividade (Patiño Torres & Goulart, 2020). O método construtivo-interpretativo se ampara nos três pilares da Epistemologia Qualitativa. A seguir, pormenorizamos tais pilares, na medida em que seu detalhamento incorre na apresentação e na discussão da própria operação do método construtivo-interpretativo:

a) O caráter construtivo-interpretativo da produção de conhecimento: na Epistemologia Qualitativa, o conhecimento é entendido como produção teórica realizada a partir das construções e das interpretações do pesquisador. As construções, chamadas de “indicadores”, dizem respeito às ideias, às pistas, às suspeitas, às intuições geradas pelo pesquisador acerca dos processos subjetivos configurados no campo de pesquisa (Vaz, 2023). Os indicadores podem ser organizados a partir das mais variadas formas de expressão do(s) participante(s) no processo de investigação. Assim, são fontes de levantamento de indicadores: a fala como enunciada, as palavras utilizadas, os temas abordados, as formas pelas quais os temas são encadeados, os modos pelos quais se constroem as narrativas, a qualidade do silêncio, a articulação entre fala e silêncio, a emocionalidade, a corporalidade, a temporalidade, o dito em articulação com o não-dito, as

contradições, as ambiguidades, o clima relacional do espaço de pesquisa, dentre outros aspectos que venham a sensibilizar o pesquisador no decorrer da pesquisa (Vaz & Mori, 2022). Por sua vez, as interpretações remetem à tessitura dos indicadores em hipóteses acerca dos processos subjetivos configurados no campo, bem como à tessitura das hipóteses em modelos teóricos cada vez mais amplos e profundos acerca de tais processos. Dois ou mais indicadores permitem gerar uma hipótese, e duas ou mais hipóteses permitem o avanço para um modelo teórico – que pode tanto ir se enriquecendo à medida que a pesquisa avança, quanto vir a perder sua capacidade heurística a depender do que vai sendo vivido no âmbito da pesquisa (Vaz & Mori, 2022). Isto vem a exigir do pesquisador repensar(-se) e construir novos indicadores, hipóteses e quiçá um novo modelo teórico, em um processo de pensamento que deve necessariamente tomar forma de modo complexo e, portanto, sempre aberto (Rossato, Martins & Mitjans Martínez, 2014);

b) A legitimidade do singular como fonte de produção de conhecimento: como é possível depreender pela compreensão do pilar acima, a Epistemologia Qualitativa dá grande valor à produção teórica do pesquisador. Devido a isto, no referencial metodológico-teórico-epistemológico em que nos situamos, o estudo do singular (ou seja, do caso concreto particular) é reconhecido como fonte legítima de produção de conhecimento (González Rey, 2002; Mori, 2020, 2021). Em consonância com este pilar, a pesquisa relatada no presente trabalho foi realizada como um estudo de caso com um participante, Válder (nome fictício), servidor público efetivo de um órgão da administração pública brasileira;

c) O caráter dialógico da produção de conhecimento: para que a subjetividade possa ser estudada, é fundamental o engajamento subjetivo tanto do pesquisador quanto do(s) participante(s) no processo de pesquisa, visto que aquilo que é mobilizado na relação entre ambos é o que se torna passível de ser qualificado pelo pesquisador via método construtivo-interpretativo (Vaz, 2023). Assim, para investigar a subjetividade, é fundamental que a pesquisa tome forma como espaço e processo dialógicos. A dialogicidade tem como características a convergência e a continuidade (necessárias à sua sustentação) sem, contudo, inibir a contradição, o paradoxo, o conflito e a ruptura (Madeira Coelho & Patiño Torres, 2022; Patiño Torres, 2022) – muito pelo contrário, uma vez que o que torna o dialógico possível é justamente a diferença entre singularidades e o máximo respeito a esta diferença (Vaz & Mori, 2023).

Ademais, salientamos que a pesquisa aqui relatada foi submetida à aprovação em Comitê de Ética da instituição dos autores, com parecer favorável à sua realização.

Explicitamos ainda que o primeiro autor do presente trabalho assumiu o papel de pesquisador no campo, tendo as demais autoras participado da construção e da análise da informação da pesquisa.

Construção do cenário social de pesquisa

A construção do cenário social de pesquisa diz respeito a uma etapa fundamental do processo investigativo orientado pela Epistemologia Qualitativa. Esta etapa abrange os momentos iniciais de apresentação do pesquisador e da pesquisa ao(s) potencial(ais) participante(s), e tem como função principal engajá-lo(s) subjetivamente no estudo (González Rey, 2005). Neste sentido, no encontro de pesquisa destinado à construção do cenário social, cabe ao pesquisador favorecer a conformação do espaço comunicacional com o(s) potencial(ais) participante(s) como um espaço dialógico, bem como sentir e pensar como se dão as interações, já se ocupando do levantamento de indicadores (Vaz, 2023).

Na pesquisa aqui relatada, a construção do cenário social tomou forma como um primeiro encontro do pesquisador com Válter. Nesta ocasião, o pesquisador se apresentou e explicou em que consistiria a investigação, adereçando ainda os motivos que o levaram a se ocupar do tema. Foram também destacadas as questões relacionadas à segurança, à proteção, ao sigilo e à privacidade de Válter no decorrer da pesquisa e em possíveis desdobramentos a ela vinculados, como a publicação de trabalhos dela derivados. Neste ínterim, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi lido e discutido com Válter, no intuito de assegurar sua compreensão e sua concordância com todo o processo de pesquisa e com possíveis desdobramentos, bem como explicitar o cuidado ético a ser tomado ao longo de toda a investigação e também após seu término. Mediante o interesse e o aceite de Válter de participar do estudo, após o preenchimento completo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), a pesquisa propriamente dita foi iniciada.

Participante

Válter é um servidor público efetivo – portanto, concursado – com doze anos de experiência, todos eles no mesmo órgão público. Seu cargo é de nível superior, pertencendo ao denominado Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE). Desde o seu ingresso, Válter transitou por diferentes unidades do órgão em questão, galgando experiências em setores de assessoria da liderança, além de trabalhos na área finalística e na área meio. Foi

devido a este perfil e a este histórico que Válter foi selecionado para participar da pesquisa aqui relatada. Para além do serviço público, o participante é casado e pai, e concluiu a graduação e uma especialização *lato sensu*. Está na casa dos quarenta anos de idade e, antes do serviço público, teve experiências profissionais na iniciativa privada.

Local e quantidade de encontros de pesquisa

No intuito de favorecer a livre expressão de Válter e de colaborar para a construção da pesquisa como espaço e processo dialógicos, foi pedido ao participante que apontasse, para a realização dos encontros com o pesquisador, um local em que se sentisse seguro, protegido e confortável. Válter sugeriu uma cafeteria. O pesquisador se certificou da possibilidade de assegurar o sigilo e a privacidade necessários ao processo investigativo neste estabelecimento e, diante desta garantia, foi nele que a pesquisa aconteceu.

O estudo aqui relatado se concretizou em dois encontros: um voltado à construção do cenário social e que, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), se configurou também como um encontro de pesquisa, com a investigação já posta em andamento; e ainda um segundo encontro, necessário para o aprofundamento da construção e da análise da informação de pesquisa. Cada encontro teve aproximadamente 3 horas de duração.

Instrumentos

O método construtivo-interpretativo, ao identificar a pesquisa com a criação do pesquisador, demanda que ele emerja como sujeito de seu trabalho. Assim, o pesquisador deve buscar formas de favorecer que o(s) participante(s) também vivam tal emergência no decorrer da pesquisa (González Rey & Mitjáns Martínez, 2017a). Para isto, o pesquisador deve fazer uso de instrumentos que não sejam meros “coletores de dados”, frios de sentido subjetivo no contexto da pesquisa (Rossato et al., 2014). González Rey (2005) argumenta que os instrumentos devem funcionar como favorecedores da expressão do(s) participante(s), permitindo seu maior aprofundamento nos temas e nas questões de sua realidade. Os instrumentos devem ser, portanto, abertos, flexíveis, construídos e utilizados de forma singular, ou seja, com sensibilidade aos processos subjetivos configurados no campo em questão.

Diante disso, na pesquisa aqui relatada, utilizou-se como instrumento principal a denominada dinâmica conversacional (González Rey, 2002, 2005). Trata-se de um sistema aberto de diálogo, sem roteiro preestabelecido, que propicia a construção de confiança e profundidade/amplitude de expressão entre pesquisador e participante(s), facilitando o envolvimento de todos com o processo investigativo. Cada dinâmica conversacional foi gravada em áudio, e as transcrições foram utilizadas na construção e na análise da informação da pesquisa.

Construção e análise da informação

No método construtivo-interpretativo, os resultados e a discussão da pesquisa são gerados conjuntamente pelo pesquisador, dizendo respeito ao próprio processo de produção teórica característico deste método e empreendido pela lógica, anteriormente pormenorizada, entre indicadores, hipóteses e modelo teórico (Vaz & Mori, 2022). Em virtude disto, no referencial em que nos situamos, chamamos tal produção teórica de construção e análise da informação (González Rey, 2002, 2005).

Para iniciar essa seção, é crucial apresentar algumas características do órgão em questão. Pertencente à Administração Pública Federal direta do Poder Executivo, ele está ligado diretamente ao Presidente da República. Sua estrutura está subdividida em Secretarias que tratam das mais variadas questões sob sua responsabilidade. Elas são comumente referidas como a área finalística por terem a incumbência de criar e promover as políticas públicas relativas ao seu eixo temático. O órgão também é dotado da Secretaria-Executiva, conhecida como a área meio da organização, por cuidar de todas as atividades fundamentais para que seja cumprida a sua missão: logística, orçamento, finanças, pessoas, tecnologia da informação, monitoramento, avaliação, dentre outras.

O quadro profissional é formado por servidores públicos efetivos cuja carreira pertence ao Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE). Ao contrário da crença dominante quanto ao alto vencimento destes trabalhadores (mas também não se olvidando da baixa média salarial da população brasileira como um todo), suas remunerações mensais variam entre R\$ 2.700,00 a R\$ 3.100,00, para aqueles de nível auxiliar; entre R\$ 3.400,00 a R\$ 4.500,00, para os de nível intermediário; e entre R\$ 5.000,00 a R\$ 9.000,00, para aqueles de nível superior (valores aproximados). A estas remunerações podem ser somadas gratificações temporárias devidas à assunção de responsabilidades adicionais (que variam entre R\$ 300,00 e R\$ 3.500,00), e a cargos de gestão e assessoramento (que variam entre

R\$ 1.600,00 e 10.200,00 – este último valor, referente ao cargo de Secretário Nacional ou equivalente).

As gratificações temporárias e as atribuições em que incorrem (responsabilidades adicionais ou cargos de gestão e assessoramento) são de livre nomeação/designação e exoneração/destituição, sendo que, no ato concessório, é necessário observar alguns requisitos dispostos em normativos, como a capacidade de executar as atividades prestadas, a lotação, a experiência profissional e a formação acadêmica. Particularmente no contexto da administração pública federal, a ocupação dos cargos de gestão e assessoramento é muitíssimo importante para as lideranças, que precisam equilibrar a escolha de seus gestores entre: a) especialistas hábeis a desenvolver os temas de cada unidade organizacional, e b) pessoas de sua confiança – ou da confiança de quem colaborou para colocá-las nos papéis de líderes – para auxiliá-las na gestão.

No momento em que a pesquisa foi iniciada, Válter havia sido recentemente exonerado de um cargo de direção da área meio do órgão, sendo realocado em outra unidade organizacional. O participante relatou que, segundo a gestão da época, seu sucessor era uma pessoa sem vínculo efetivo, mas mais alinhada com as ideias da alta liderança. Além disto, Válter contou que, nas semanas que antecederam seu desligamento, ele foi afastado da equipe pelo seu superior, mesmo tendo a intenção de seguir contribuindo com sua unidade sem o encargo da gestão. O participante expressou sua frustração com relação a esta movimentação e aos modos pelos quais ela aconteceu:

(...) Perder o cargo não é um problema. Ser expulso da equipe, para mim, é a coisa bizarra que existiu ali, porque nós somos servidores. Ninguém me perguntou assim: “fulano, se você quiser ficar, você vai contribuir, você é servidor, você tem um histórico...”. Não. Não foi colocado isso. Foi assim... eu fui convidado a sair, “escolha para onde você quer ir”, mas aí cada gestão vai lidar com o negócio. Ok. Só que se você me convida a sair, e eu sou servidor e você é o líder [da unidade], você vai fazer o quê? Você, tipo, “deixa ele sozinho...”, “se vira aí nos trinta...” (...) Eu fui retirado do lugar que eu estava há dois anos, quase três, na verdade, porque eu virei [nome do cargo] e fiquei dois anos. E aí não teve esse cuidado com o servidor, não teve cuidado com o histórico. Porque eu não fiz nada! Se eu tivesse feito algo que desabonasse, feito alguma irregularidade, que seja. Agora, porque a pessoa não gostava de mim... então, nós não somos crianças, somos adultos trabalhando. Assim, era uma das coisas que eu tinha imaginado, né. Então, isso é muito frustrante, a forma como eles trataram. Mas, assim, é uma característica nossa não ter cuidado

com os servidores, né. (...) Agora, parando para pensar, eu fui exonerado, ficaram com o [superior imediato que o sucedeu], que não sabe nada, ainda pedem para você passar o trabalho para o cara... ok, aí vem a maturidade máxima do ser humano.... me reuni com o outro e passei o trabalho, não tem problema, porque a gente tem que ter maturidade, ok. Mas aí eu fico dentro de uma equipe, isolado, não pela equipe, mas por eles, e vendo uma desconstrução do que estava sendo feito, aí você começa a ver a desconstrução, aí você começa a ouvir as conversas: “não, isso a gente não vai fazer mais, não. Não, isso a gente vai fazer desse jeito...”. E aí você fala: “caracas, é muito louco, eu ainda vou ter que assistir a isso daqui [de dentro]”.

A partir da explicação compartilhada por Válter sobre o motivo de sua exoneração, produzimos um indicador referente à grande volatilidade do cargo, que nos pareceu enormemente subjugado à vontade das lideranças. Mesmo diante da “regra do jogo” de livre nomeação/designação e exoneração/destituição da administração pública, existem critérios a serem observados quando da concessão, tendo nos chamado a atenção a avaliação de Válter de que seu sucessor não tinha o conhecimento e a experiência necessários para a realização do trabalho. Contudo, como isto estava no dito, no visível, no intuito de fortalecer o indicador, olhamos também para as entrelinhas da postura da nova liderança em relação ao participante, que foi voltada, a nosso ver, à declaração e à afirmação de uma autoridade monológica, que em muito nos lembrou a discussão de Carvalho (2019) acerca do histórico de submissão da administração pública brasileira ao indivíduo proprietário (no caso, ao indivíduo com poder). Pensamos que tal postura foi bastante diferente da postura de uma liderança ocupada da qualidade de suas entregas laborais e da qualidade das relações no ambiente de trabalho; a nosso ver, agravando todo o caráter problemático da questão, uma vez que a administração pública deve colocar o interesse público como prioridade. Ademais, diante do cenário de desmantelamento imediato e abrupto das atividades já em andamento, entendemos que a vontade das lideranças se sobressaiu também neste íterim, não tendo havido uma reflexão de sua parte quanto aos possíveis benefícios da preservação do patrimônio intelectual e da continuidade das atividades exercidas na pasta, inclusive no que diz respeito ao amadurecimento da instituição. Pudemos também refletir sobre como este tipo de prática precariza os motivos pelos quais foi atribuída aos servidores públicos a estabilidade funcional: garantir a continuidade dos serviços, proteger os trabalhadores de ações que possam contrariar o interesse público, e perpetuar a impessoalidade da administração pública brasileira, cujos atos devem ser isentos de preferências e/ou favorecimentos. Levantamos ainda um indicador acerca de como tal fragilidade da

continuidade e da permanência em cargos como os de Válder é favorecedora da geração de mal-estar em servidores públicos que experienciam tais processos, facilitando: a) sentimentos de ansiedade e de angústia frente às incertezas de sua atuação profissional, b) sensação de rejeição perante seus pares, e c) sensação de que o esforço despendido no cumprimento de suas funções, e na dedicação a elas, pode ter sido em vão.

Ainda com base na fala acima, geramos os seguintes indicadores: a) a inexistência, mediante a saída de Válder do cargo, de algo similar a um aviso prévio ou à possibilidade de ele buscar um novo posicionamento no próprio órgão, e b) como Válder passou por tudo isso de maneira solitária no ambiente de trabalho, algo que pensamos devido a em nenhum momento da pesquisa ele citar ter ativamente recebido suporte ou ter sido defendido por qualquer de seus colegas servidores públicos. Ainda que a equipe não o excluísse, como fez a nova liderança, ao que nos pareceu, ela também não se pronunciou coletivamente em relação ao que estava acontecendo.

Integrando todos os indicadores acima organizados, produzimos como hipótese a ideia de que, no órgão público em questão, favorece-se que os servidores públicos sejam vistos e tratados como peças cuja função é articular os interesses da alta gestão. Uma vez que se deixa de enxergar estas peças como as mais aptas a cumprir com os objetivos superiores, elas são descartadas e repostas, sem qualquer consideração sobre o interesse público ou sobre o valor humano.

Ainda a partir do trecho anteriormente apresentado, construímos um indicador referente ao vivido de Válder da dicotomia “eles” (os políticos, os de fora, os sem conhecimento e experiência) e “nós” (os servidores públicos, os de dentro, os que têm conhecimento e experiência). Integrado a este indicador, produzimos outro relativo ao forte senso de identificação de Válder com o órgão público estudado, enxergando em sua incompreensão e em sua preocupação com a troca da liderança, dentre outras questões, uma vontade genuína de que as atribuições e atividades da instituição fossem bem desempenhadas. A partir destes indicadores, desenvolvemos a hipótese de que o vivido de Válder do órgão público em questão envolve a produção de sentidos subjetivos de identificação e de posse, de modo que estes sentidos subjetivos levam Válder a estabelecer uma postura de proteção do órgão contra as mazelas trazidas por aqueles que vêm de fora, e que não compartilham de sua identificação e de sua valorização da organização. Esta hipótese foi fortalecida por outro indicador que geramos a partir da fala abaixo, surgida em outro momento da pesquisa, e focada em como o que foi vivido por Válder no ambiente de trabalho reverberou em sua vida como um todo:

Mas eu acho que é muito isso. A gente é... tem uma galera que fala assim: “na minha vida profissional, na minha vida social...”. Não, você é um ser humano completo com várias coisas... o profissional não vai bem, você não vai bem. (...) Não tem como, é igual você estar com uma doença, você fala: “não, é só minha vida física que não vai bem, o resto vai bem”. Não atrapalha? Sei lá, se a pessoa é diagnosticada com câncer, ela não vai receber a notícia e falar assim: “não, é só o tumor, o resto todo tá tudo bem.” Não! Então, se no trabalho não vai bem, isso vai te afetar de alguma forma, eu tiro por mim como eu fiquei, assim essa parte do... porque assim, essa parte de perder o cargo para mim nunca foi assim... claro que você não quer perder, ninguém tá querendo dizer aqui: “ah, não preciso do cargo”, não.

O indicador a que nos referimos acima diz respeito ao quão sofrido foi para o participante o abandono e a exclusão ativos a que foi submetido, uma vez que Válder foi exposto a uma série de comportamentos e de declarações extremamente insensíveis quanto ao que tais mudanças estariam representando para ele em diferentes dimensões, como as esferas pessoal, laboral, social, familiar e financeira, por exemplo.

Pensamos que, além de esses indicadores se integrarem às hipóteses já produzidas (a primeira sobre a objetificação e o uso dos servidores públicos para a realização da vontade das lideranças no órgão público em questão, e a segunda acerca da qualidade da produção subjetiva de Válder sobre esse órgão), eles também permitem organizar uma terceira hipótese. Ela diz respeito à forma como os servidores públicos muito comumente produzem subjetivamente acerca de si e do serviço público como sendo ou tendo que ser técnicos por excelência, opondo a técnica à política e tomando esta segunda como algo inerentemente ruim – o que é bastante compreensível visto sua árdua experiência no que tange à politicagem dos jogos das lideranças. Pensamos que é como se, para os servidores públicos, a técnica fosse “limpa” e a política fosse necessariamente politicagem, “suja”.

Contudo, queremos mostrar um outro lado dessa questão: a de que, embora a política seja frequentemente configurada subjetivamente em nosso país e especialmente na administração pública como idêntica à politicagem, ambas são diferentes. A política abarca a discussão, a escolha e a ação coletivas entre cidadãos acerca de questões relevantes para suas vidas, sendo inclusive um movimento fundador e fundamental da democracia. Assim, toda ação humana é plena de política, inclusive a técnica – ainda que isto não esteja evidente devido à naturalização da técnica como algo inerentemente neutro, objetivo e dotado de finalidade. Neste ínterim, vale a pena trazermos a discussão de González Rey (2015, 2016, 2017) acerca do quanto algo que está instituído é costumeiramente tomado como destituído

de política, como um fato certo, dado, pronto sobre o funcionamento do mundo. Em nossa perspectiva, assim foi feito com a técnica no imaginário do serviço público. Invisibilizou-se como sua justificativa, implantação e consolidação como elemento fundamental à boa administração pública – focada na defesa do interesse público – é fruto de muitas lutas políticas voltadas a fazer frente precisamente à subordinação da ação administrativa aos indivíduos cuja autoridade, monológica, emana da propriedade (no caso, do poder), e não da liberdade em seu caráter de dialogicidade.

A partir disso, enxergamos a politicagem dos jogos das lideranças no serviço público sob uma outra ótica: como conectada à força dominante, a nível da subjetividade social da administração pública brasileira, da subjugação do ato administrativo à propriedade (no caso, ao poder). Em nosso entendimento, isto reforça o quanto é subversiva a configuração subjetiva da defesa da técnica, no âmbito do serviço público brasileiro, não como exclusão da política (como se a política fosse apenas politicagem), mas como ação eminentemente política. A este respeito, ficamos nos questionando sobre como os servidores públicos se perceberem como técnicos que devem ser idealmente livres de política acaba por diminuir a quantidade e a qualidade de possibilidades que poderiam gerar em seus cotidianos – estejam estas possibilidades conectadas ao interesse público, estejam elas ligadas à sua proteção como indivíduos e como coletividade capazes de fazer oposição a situações como a que Válder passou (inclusive no que diz respeito a transcurtos desse tipo, além de não serem tão solitários, poderem ser diminuídos e quiçá, utopicamente, eliminados).

Ficamos reflexivos ainda sobre o quanto essa configuração subjetiva da técnica e da política que estamos discutindo enrijece a subjetivação das experiências vividas no serviço público, desfavorecendo a geração de processos de desenvolvimento subjetivo neste contexto – mais uma vez, tanto individualmente, no que diz respeito a cada servidor público, quanto socialmente, no que envolve os servidores públicos como coletividade, no que tange ao ambiente de trabalho de cada órgão público e, em um nível mais amplo da subjetividade social, no que diz respeito à administração pública brasileira como um todo em seu diálogo com a sociedade. Evidentemente, não se trata de negar a pressão desta subjetividade social dominante da administração pública brasileira sobre as subjetividades individuais dos servidores públicos e sobre as subjetividades sociais das diferentes instituições públicas; a questão é complexa e não pode ser simplificada a qualquer “receita de bolo”, e muito menos à responsabilização isolada de indivíduos por problemáticas sociais e culturais. Trata-se de evidenciar tal dinâmica, e de esta visibilização poder (quem sabe?) vir a servir como oportunidade para confrontá-la.

Fortalecemos a hipótese acima pormenorizada a partir de um indicador que levantamos com base na seguinte fala do participante:

A gente vive algo diferente dentro do [nome do órgão]. É assim. Se você pensa que tem uma mudança de cargo político numa secretaria finalística, ele mudar o rumo das coisas tem uma lógica, porque ele está seguindo uma agenda política, não vejo problema. Como [a mudança de liderança] ocorreu na área meio, é totalmente ilógico quando você tem os órgãos centrais que regulamentam o funcionamento dessas áreas meio, como deveria funcionar cada unidade de gestão de pessoas, de gestão do orçamento, o planejamento, a governança, como deve funcionar controle, etc... eles querem colocar a mão nisso, então, é assim [que dizem]: “o órgão não é meu, eu não posso...” Não, você pode, mas você tem que conhecer. Você vai ter propriedade para poder trazer uma melhoria dentro disso [do seu conhecimento].

O indicador em questão diz respeito ao entendimento do participante de que há sentido em uma troca de liderança na área finalística, mas não na área meio. É como se, para Válter, a mudança de liderança na área finalística estivesse melhor justificada devido a ela envolver movimentações conectadas à agenda de quem se encontra no poder; como se, para o participante, a área meio, por envolver processos de funcionamento institucional, dissesse respeito unicamente à técnica, aqui configurada subjetivamente nos termos anteriormente debatidos: como idealmente sendo e/ou devendo ser isenta de política, com a política identificada à politicagem.

Em outro momento, o participante disse:

(...) E outra coisa que eu acho falho: finalísticas. Você investe em trazer pessoas muito técnicas, especialistas num tema. (...) É muito legal. Só que a pessoa não entende de Gestão Pública. Aí o cara fica cobrando da pessoa, a pessoa acha que tá entregando alguma coisa e a gente que é, ali, a área meio. (...) Você vira e diz: “filho, você não tá entregando, não é isso...”, “não, mas [a liderança] quer isso, e a gente tem que dar o que ele pede porque ele é o líder”. Mas você tem que fundamentar a sua entrega.

A ideia que este trecho nos favoreceu construir diz respeito ao quanto é contraditória, até mesmo paradoxal, a configuração subjetiva da dicotomia entre técnica e política que estamos discutindo. Embora Válter, a nível consciente, exclua a técnica da política, inclusive se orgulhando disso e de não se misturar a “eles” (aos políticos), a partir desta fala, entendemos que o participante apreende, em algum nível, a problemática envolvida nesta divisão, na medida em que ele aponta dificuldades geradas pelo esvaziamento de política na

defesa da técnica, e pela redução da política à politicagem. Habilidades políticas, no sentido amplo em que aqui pensamos a política, são fundamentais à construção de estratégias que viabilizem a técnica como elemento primordial da ação administrativa; ou seja, são fundamentais à construção de estratégias que possam fazer frente à subjetividade social dominante na administração pública brasileira no que tange ao seu favorecimento do uso do ato administrativo em favor de interesses individuais e/ou grupais em sobreposição ao interesse público.

Para aprofundar essa discussão, trazemos a seguinte fala do participante, que nos permitiu levantar outros indicadores conectados a tal debate:

Assim, tanto que... uma das coisas que eu sempre trabalhei, assim, inclusive tô lendo a respeito... é de como chegar num “sim”, sabe, negociar com essa galera [a liderança], porque a gente é técnico. E desenvolver esse discurso político... eu, por exemplo, eu tive uma liberdade com o [superior imediato] ali e o [superior mediato] porque ele conhecia o [autoridade máxima da área meio], então ele falava com o [nome da autoridade]: “é assim, assim e assim”... então, quando eu ia para as reuniões, eu já sabia, eu precisava do patrocínio. Se você falar assim: “olha, isso aqui vai ser bom para você, assim, enquanto gestor, vai mostrar que você é comprometido, etc... você está protegendo o seu CPF, etc...”, isso dava força para o trabalho. Porque daí ele falava: “então, roda. Tranquilo”.

Tivemos elementos, nesta fala do participante, para pensar de forma mais profunda os modos pelos quais ele lida com seu contexto – envolvendo, mas também indo além, da configuração subjetiva entre técnica e política tal como a estávamos pensando até o momento. A partir do trecho acima, construímos como indicador a ideia de que Válder também gera, a partir de uma intenção mobilizadora de ações ativas e participativas, tentativas de minimizar a dicotomia “eles” e “nós”; dicotomia esta que, anteriormente, interpretamos como predominantemente favorecedora da produção de sentidos subjetivos de desalento, de desencanto e de desconsolo. Geramos ainda um outro indicador: uma reflexão acerca de como Válder produziu possibilidades diferentes para lidar com a nova liderança, curiosamente, justamente por meio do uso de habilidades políticas para defender seu trabalho e seus posicionamentos, ainda que, a nosso ver, de modo marcadamente inconsciente.

Esses processos subjetivos de Válder, bem como as novas formas de se sentir, de pensar, de agir e se relacionar a eles atrelados, explicitam como a subjetividade é por excelência subversiva (González Rey, 2014b): sentidos subjetivos já organizados em

configurações subjetivas, a depender de como são singularmente mobilizados na ação humana no momento presente, podem conduzir a sentimentos, pensamentos e comportamentos bastante diversos, bem como organizar novas qualidades de produção subjetiva (novos sentidos subjetivos) e de formação subjetiva (organização qualitativamente diferenciada das configurações subjetivas). Além disto, tais processos subjetivos de Válder visibilizam como o novo e o diferente, em termos de recursos subjetivos e de alternativas de vida, nascem para além do consciente (González Rey & Mitjás Martínez, 2017b; González Rey, 2019b, 2022), inclusive podendo ser radicalmente contraditórios e paradoxais em relação a esta dimensão. A produção subjetiva de Válder que estamos debatendo, que favoreceu que ele gerasse um vivido e um trânsito de outra ordem em seu contexto, é diametralmente oposta ao que ele enxerga e declara tanto de si quanto de seu ambiente de trabalho; contudo, tal produção subjetiva não só tomou forma como ainda incorreu em outra maneira do participante viver e transitar no órgão público em questão. Em conexão a isto, produzimos ainda um outro indicador: a ideia de que, quando era possível o diálogo entre os dois grupos, “eles” e “nós”, de modo que cada lado enxergasse os benefícios e as possibilidades condizentes com sua realidade dentro do órgão público que aqui enfocamos, também se tornou possível que Válder experienciasse algum grau de satisfação e de realização em seu ambiente de trabalho, mesmo em conjunturas repletas de limitações.

Integramos todos esses indicadores rumo à consideração de que processos de desenvolvimento subjetivo estavam em andamento para Válder em seu percurso no órgão em questão. Entretanto, entendemos não ser possível qualificar se tais processos se conectam à emergência do participante como agente ou como sujeito, na medida em que adereçar teoricamente tal especificidade envolveria necessariamente um processo relacional mais longo com Válder no intuito de acompanhar os desdobramentos desse desenvolvimento subjetivo em relação ao contexto de trabalho do participante.

Ademais, entendemos que esse nosso debate explicita algo acerca de que diferentes pesquisas fundamentadas na Teoria da Subjetividade também têm se debruçado: o fato de que, ainda que alguns cenários possam ser desfavorecedores de processos de desenvolvimento subjetivo, isto de maneira alguma torna tais contextos impeditivos da configuração de tais processos, visto que o desenvolvimento subjetivo diz respeito a como se vive as circunstâncias, e não às circunstâncias como coisas que, em si mesmas, definem a experiência humana (González Rey, 2017; González Rey & Mitjás Martínez, 2017b). Nisto tomam parte, como já referido na fundamentação teórica do presente trabalho, tanto o caráter subversivo e gerador das emoções quanto a vasta diversidade do simbólico.

Em outro momento, o participante disse:

Você fica numa situação que você fica assim: “cara...”... e qual o grande problema que eu vejo nisso: o servidor não tem o que a gente chama de... tô tentando achar uma palavra em português... a gente não tem como fazer com que seja cumprido (*enforcement*). Se eu tô hierarquicamente abaixo, eu aponto, mas ele [o líder] ainda tem a liberdade de escolher... e tá prejudicando o meu órgão, porque essa é a minha grande frustração... (...) [referindo-se hipoteticamente ao novo líder] “Você não tá entendendo, você tá indo embora, e eu vou continuar”. E a gente está sendo prejudicado porque eles querem uma [determinada] pessoa [referindo-se à sua recente exoneração para que fosse colocado alguém sem vínculo efetivo com o órgão].

O primeiro indicador que construímos a partir deste trecho diz respeito ao desconforto, à inquietação, à angústia vividos por Válter ao dedicar-se a fazer um bom trabalho e, simultaneamente, não ter nenhuma margem de escolha quanto à implantação e/ou ao seguimento desse trabalho (algo já drasticamente visibilizado nos modos pelos quais aconteceu a exoneração do participante). Entendemos que estas circunstâncias, bem como toda a produção subjetiva já discutida, se vinculam aos modos pelos quais os princípios da administração pública – particularmente o princípio da eficiência e o princípio da legalidade – se configuram subjetivamente a nível de subjetividade social. Em nossa perspectiva, a mescla entre noções/modos de ação típicos do âmbito público e noções/modos de ação típicos do âmbito privado, empreendida pelo princípio da eficiência na administração pública brasileira, é facilitadora de processos subjetivos individuais (e também sociais) de desalento, de desencanto e de desconsolo tais como os vividos por Válter. Ao olhar para o caso do participante, entendemos que, para além dos sentidos de incerteza e de desvalorização produzidos subjetivamente por ele diante de não saber o que será feito com suas contribuições, seus critérios de avaliação dos resultados e do controle da administração pública brasileira – inclusive seus próprios critérios de autoavaliação – são oriundos de uma esfera (a privada) cuja amplitude de decisão e ação nenhum servidor, nem a administração pública brasileira como um todo, pode efetivamente ter. Tal modo de subjetivação favorece a criação de expectativas cuja chance de alcance é bastante reduzida, especialmente ao se levar em consideração que o princípio da legalidade gera, como efeito colateral, a limitação da criação e da inovação por parte dos servidores públicos em suas práticas de trabalho.

Aqui, cabe remeter à discussão desenvolvida por Oliveira dos Santos e Mitjans Martínez (2020) em sua investigação da configuração subjetiva da noção de competência no

âmbito organizacional. Estas autoras trazem algo que podemos utilizar como lente interpretativa para o contexto sobre que nos debruçamos: como há, em subjetividades sociais em que noções/modos de ação típicos do âmbito privado comparecem, a demanda da liderança por criatividade, inovação, engajamento, motivação, resolutividade etc. ao mesmo tempo em que, paradoxalmente, privilegia-se a rigidez, a hierarquia, a adaptação e a adequação, todos conectados, no cenário de que falamos, à necessidade das lideranças de docilizar os servidores públicos para que estes cumpram com seus jogos de politicagem.

Considerações finais

Para fechar o presente trabalho, apresentamos, em síntese, o modelo teórico desenvolvido por nós acerca de diferentes processos da subjetividade social do órgão público em questão, e da administração pública brasileira como um todo, a partir de sua configuração na subjetividade individual de Válder.

Chegamos ao entendimento de que, no órgão estudado e no serviço público brasileiro em geral, há uma configuração subjetiva dominante da técnica e da política como sendo excludentes uma da outra, estando a técnica identificada à ausência de política, e a política, por sua vez, reduzida à politicagem. Em virtude disto, ficam invisibilizadas as lutas políticas que foram e são cruciais à justificativa, à implantação e à consolidação da técnica como elemento fundamental à boa administração pública, lutas estas cruciais no confronto da subordinação da ação administrativa aos indivíduos cuja autoridade, monológica, emana da propriedade (no caso, do poder), e não da liberdade em seu caráter de dialogicidade.

Pensamos ainda que essa configuração subjetiva dominante da técnica e da política favorece, simultaneamente, a) que os serviços públicos sejam vistos e tratados, pela alta gestão, como peças cuja função é articular os interesses das lideranças, interesses estes conectados a jogos de poder comumente empreendidos em prol de objetivos individuais e/ou objetivos grupais em vez de em prol dos objetivos públicos, e b) que os servidores públicos, ao se perceberem como técnicos que devem ser idealmente livres de política (vvida majoritariamente por eles como sendo necessariamente politicagem), acabem tendo diminuídas a quantidade e a qualidade de possibilidades que poderiam gerar em seus cotidianos – estejam estas possibilidades conectadas ao interesse público, estejam elas ligadas à sua proteção como indivíduos e como coletividade capazes de fazer oposição a tais circunstâncias e aos processos subjetivos dominantes a elas conectados.

A nosso ver, as contradições e os paradoxos desse cenário favorecem a produção de sentidos subjetivos acerca da administração pública brasileira, por parte dos servidores públicos, de identificação e de posse, e também de desalento, de desencanto e de desconsolo – e especialmente no que diz respeito a sentimentos de ansiedade e de angústia frente às incertezas de sua atuação profissional, à sensação de rejeição perante seus pares, e à sensação de que o esforço despendido no cumprimento de suas funções, e na dedicação a elas, é em vão. Problematizamos ainda como a mescla, presente na administração pública brasileira, entre noções/modos de ação típicos do âmbito público e noções/modos de ação típicos do âmbito privado é também facilitadora da produção de tais sentidos subjetivos, uma vez que os critérios de avaliação dos resultados e do controle da administração pública brasileira são oriundos de uma esfera (a privada) cuja lógica de funcionamento é totalmente diferente da sua – principalmente ao levarmos em consideração o cerceamento da criação e da inovação imposto aos servidores públicos em suas práticas de trabalho.

Apontamos ainda que, quando as habilidades políticas dos servidores públicos favorecem seu diálogo com a alta gestão, de modo que cada lado venha então a enxergar os benefícios e as possibilidades condizentes com sua realidade dentro do serviço público, também se facilita que os servidores públicos experienciem satisfação e realização em seu ambiente de trabalho, bem como que eles, mesmo em conjunturas repletas de limitações, vivam processos de desenvolvimento subjetivo.

Por fim, ressaltamos que a busca pela efetividade das políticas públicas propostas, objetivo preponderante de qualquer instituição governamental, necessariamente envolve esses dois universos, e que, quando caminham juntos e se complementam, os impulsos da alta gestão e dos servidores públicos resultam no avanço adequado das agendas propostas para cada órgão público e nas entregas esperadas, por parte do Estado, à sociedade.

Referências

- Brasil. Presidência da República. Casa Civil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm
- Carvalho, P. T. B. (2019). *Princípio de impessoalidade: Direito Administrativo com Sociedade*. [Tese de doutorado]. Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, SP, Brasil. https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2134/tde-14082020-005737/publico/7541427_Tese_Original.pdf
- Gasparini, D. (2014). *Direito administrativo* (17a ed.). Saraiva.

- González Rey, F. (1997). *Epistemología Cualitativa y subjetividad*. EDUC.
- González Rey, F. (2002). *Pesquisa qualitativa em Psicologia: caminhos e desafios*. Cengage Learning.
- González Rey, F. (2005). *Pesquisa qualitativa e subjetividade: os processos de construção da informação*. Cengage Learning.
- González Rey, F. (2007). *Psicoterapia, subjetividade e pós-modernidade: uma aproximação histórico-cultural*. Cengage Learning.
- González Rey, F. (2011). *Subjetividade e saúde: superando a clínica da patologia*. Cortez.
- González Rey, F. (2014a). A imaginação como produção subjetiva: as ideias e os modelos de produção intelectual. In A. Mitjáns Martínez, & P. Álvarez (Eds.), *O sujeito que aprende: diálogo entre a psicanálise e o enfoque histórico-cultural* (pp. 35-62.). Liber Livro.
- González Rey, F. (2014b). Human motivation in question: discussing emotions, motives, and subjectivity from a cultural-historical standpoint. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(4), 419-439. [doi:10.1111/jtsb.12073](https://doi.org/10.1111/jtsb.12073)
- González Rey, F. (2015). A saúde na trama complexa da cultura, das instituições e da subjetividade. In F. González Rey, & J. Bizerril (Eds.), *Saúde, cultura e subjetividade: uma referência interdisciplinar* (pp. 9-33). UniCEUB. https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/5756/1/Sa%c3%bade_Cultura_Subjetividade.pdf
- González Rey, F. (2016). Advancing the topics of social reality, culture, and subjectivity from a cultural-historical standpoint: moments, paths and contradictions. *Journal of Theoretical and Philosophical Psychology*, 2(5), 1-15. <http://dx.doi.org/10.1037/teo0000045>
- González Rey, F. (2017). Advances in subjectivity from a cultural-historical perspective: unfolding and consequences for cultural studies today. In M. Fleer, F. González Rey, & N. Veresov (Eds.), *Perezhivanie, emotions, and subjectivity: advancing Vygotsky's legacy* (pp. 173-193). Springer.
- González Rey, F. (2018). Subjectivity and discourse: complementary topics for a critical psychology. *Culture & Psychology*, 0(0), 1-17. <https://doi.org/10.1177/1354067X18754338>
- González Rey, F. (2019a). Methodological and epistemological demands in advancing the study of subjectivity. *Culture & Psychology*, 26(3), 562-577. <https://doi.org/10.1177/1354067X19888185>
- González Rey, F. (2019b). Subjectivity in debate: some reconstructed philosophical premises to advance its discussion in psychology. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 49(2), 212-234. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12200>

- González Rey, F. (2022). La subjetividad en psicología: su importancia para una psicología crítica. In J. M. Flores Osorio & O. A. Bravo (Eds.), *Caminando por las veredas de la psicología* (pp. 29-46). Editorial Universidad Icesi.
- González Rey, F., & Mitjans Martínez, A. (2017a). *Subjetividade: teoria, epistemologia e método*. Alínea.
- González Rey, F., & Mitjans Martínez, A. (2017b). El desarrollo de la subjetividad: una alternativa frente a las teorías del desarrollo psíquico. *Papeles de Trabajo sobre Cultura, Educación y Desarrollo Humano*, 12(2), 3-20.
http://psicologia.udg.edu/PTCEDH/menu_articulos.asp
- González Rey, F., & Mitjans Martínez, A. (2020). Looking toward a productive dialogue between cultural-historical and critical psychologies. In M. Fleer, F. González Rey & P. E. Jones (Eds.), *Cultural-historical and critical psychology: common ground, divergences, and future pathways* (pp. 43-62). Springer.
- González Rey, F., Mitjans Martínez, A., Rossato, M., & Goulart, D. M. (2017). The relevance of the concept of subjective configuration in discussing human development. In M. Fleer, F. González Rey, & N. Veresov (Eds.), *Perezhivanie, emotions, and subjectivity: advancing Vygotsky's legacy* (pp. 217-243). Springer.
- Madeira Coelho, C. M., & Patiño Torres, J. F. (2022). Diálogo, sujeito e configuração subjetiva: a continuidade do debate. In A. Mitjans Martínez, M. C. V. R. Tacca, & R. Valdés Puentes (Eds.), *Teoria da Subjetividade como perspectiva crítica: desenvolvimento, implicações e desafios atuais* (pp. 301-308). Alínea.
- Mitjans Martínez, A., & González Rey, F. (2017). *Psicologia, educação e aprendizagem escolar: avançando na contribuição da leitura cultural-histórica*. Cortez.
- Montú, C. C. M., Mori, V. D., & Bucher Maluschke, J. S. N. F. (2021). Psicoterapia dialógica como cenário social favorecedor de desenvolvimento subjetivo infantil. *Mudanças*, 29(1), 49-64. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/muda/v29n1/v29n1a06.pdf>
- Morais, J. J. (2009). Princípio da eficiência na administração pública. *ETHOS JUS Revista Acadêmica de Ciências Jurídicas*, 5-11.
https://www.eduvaleavare.com.br/wp-content/uploads/2014/07/principio_eficiencia.pdf
- Mori, V. D. (2020). Reflection on the value of the Theory of Subjectivity to signify the practice of psychotherapy. *Studies in Psychology* 41(1), 182-202.
<https://doi.org/10.1080/02109395.2019.1710987>
- Mori, V. D. (2021). Reflections on the challenges of psychotherapy and the processes of social subjectivity. In D. M. Goulart, A. Mitjans Martínez, & M. Adams. (Eds.), *Theory of Subjectivity from a cultural-historical standpoint: González's Rey legacy* (pp. 245-256). Springer.

- Oliveira dos Santos, M., & Mitjans Martínez, A. (2020). Discussions about the notion of competence: contributions from the Theory of Subjectivity. *Studies in Psychology*, 41(1), 138-160. <https://doi.org/10.1080/02109395.2019.1710801>
- Olivo, L. C. C. (2015). *Direito administrativo* (3a ed.). Universidade Federal de Santa Catarina.
- Patiño Torres, J. F. (2022). O diálogo a três vozes na obra de González Rey: ontologia, epistemologia e método. In A. Mitjans Martínez, M. C. V. R. Tacca, & R. Valdés Puentes (Eds.), *Teoria da Subjetividade como perspectiva crítica: desenvolvimento, implicações e desafios atuais* (pp. 259-291). Alínea.
- Patiño Torres, J. F., & Goulart, D. M. (2020). Qualitative epistemology and constructive-interpretative methodology: a proposal for the study of subjectivity. *Studies in Psychology*, 41(1), 53-73. <https://doi.org/10.1080/02109395.2019.1710809>
- Rossato, M. (2019). Contribuições da Epistemologia Qualitativa na mobilização de processos de desenvolvimento humano. In A. Mitjans Martínez, F. González Rey, & R. Valdés Puentes (Eds.), *Epistemologia Qualitativa e Teoria da Subjetividade: discussões sobre educação e saúde* (pp. 71-92). EDUFU. http://www.edufu.ufu.br/sites/edufu.ufu.br/files/ebook_epistemologia_qualitativa_2019.pdf
- Rossato, M., Martins, L. R., & Mitjans Martínez, A. (2014). A construção do cenário social da pesquisa no contexto da Epistemologia Qualitativa. In A. Mitjans Martínez, M. Neubern, & V. D. Mori (Eds.), *Subjetividade contemporânea: discussões epistemológicas e metodológicas* (pp. 35-59). Alínea.
- Vaz, A. M. A. (2023). *A configuração subjetiva do tornar-se psicoterapeuta: reflexões sobre a dimensão teórica e a graduação em Psicologia*. [Dissertação de Mestrado em Saúde, Clínica e Avaliação Psicológica]. Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, Brasília, DF, Brasil.
- Vaz, A. M. A., & Mori, V. D. (2022). Configurações subjetivas da psicoterapia em sua divulgação no Instagram: reflexões sobre a atuação do psicoterapeuta. *New Trends in Qualitative Research*, 15, e759. <https://doi.org/10.36367/ntqr.15.2022.e759>
- Vaz, A. M. A., & Mori, V. D. (2023). Research in psychotherapy and Theory of Subjectivity: care as its foundation. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 33, e3331. <https://doi.org/10.1590/1982-4327e3331>

Informações sobre os autores

Alysson de Carvalho Pinheiro Lago

Endereço institucional: UniCEUB, SEPN 707/907, Asa Norte, Brasília – CEP 70790-075

E-mail: alyssonlago@gmail.com

Valéria Deusdará Mori

E-mail: morivaleria@gmail.com

Amanda Maria de Albuquerque Vaz

E-mail: amandavaz08@gmail.com

| Contribuição dos Autores | |
|---------------------------------|---|
| Autor 1 | Administração do projeto, conceituação, curadoria de dados, escrita – primeira redação, investigação, metodologia |
| Autor 2 | Análise formal, conceituação, escrita – revisão e edição, metodologia, supervisão |
| Autor 3 | Análise formal, conceituação, escrita – revisão e edição, metodologia |