



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

6

JANE ABRAHÃO MARINHO

**FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS DE NÍVEL MÉDIO
NA ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO:
UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração Pública e
Governo da EAESP/FGV na Área de
Concentração: Política Urbana como
requisito para obtenção de título de Mestre
em Administração Pública.

Orientador : Prof. Dr. Esdras Borges Costa

São Paulo
1996



Fundação Getúlio Vargas
Escola de Administração
de Empresas de São Paulo
Biblioteca



1220/97



1199701220

S

705000E

Carlos 0014-94360

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº da Chamada
08.10	35.08 (816.11)
Tombo	M338F
1220/97	DLS. e. 1

**Para os Auxiliares Técnicos
Administrativos - ATAs - que buscam
cotidianamente o seu reconhecimento
profissional.**

Es.

**FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS DE NÍVEL MÉDIO
NA ADMINISTRAÇÃO DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO:
UMA PESQUISA EXPLORATÓRIA**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Orientador _____

Prof. _____

Prof. _____

Es.

MARINHO, Jane Abrahão. Funcionários Públicos de Nível Médio na Administração do Município de São Paulo: uma pesquisa exploratória. São Paulo: EAESP/FGV, 1996. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Pública e Governo da EAESP / FGV, Área de Concentração: Política Urbana).

Resumo: A partir de dados coletados em entrevistas semi-estruturadas e observação participante, descreve aspectos do trabalho do funcionário de nível médio da Prefeitura de São Paulo - o Auxiliar Técnico Administrativo - sua identificação profissional, auto-imagem, relações de poder e inserção na organização pública. Trata-se de pesquisa exploratória, realizada entre 1994 e 1996, em que implicações de alguns conceitos, modelos e práticas da burocracia pública são discutidos, à luz das observações da autora e dos relatos e opiniões dos funcionários entrevistados.

Palavras-chave: Funcionário público, servidor público, administração pública, burocracia, representação e poder.



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	09
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO II - CONCEITOS TEÓRICOS RELEVANTES	26
CAPÍTULO III - PROCEDIMENTOS DA PESQUISA	33
CAPÍTULO IV - O SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL, ATORES E OLHARES	39
CAPÍTULO V - O PODER EM CENA	61
CAPÍTULO VI - CONSTATAÇÕES E COMENTÁRIOS FINAIS	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	91



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Quadro de funcionários ATAs da PMSP	95
Anexo 2 - Roteiro de entrevista	96
Anexo 3 - Categorias de análises para chefias	99
Anexo 4 - Categorias de análises para funcionários ATAs	129
Anexo 5 - Quadro de distribuição de empregos no setor formal	151
Anexo 6 - Quadro comparativo da rotina de funcionários	152
Anexo 7 - Gráfico demonstrativo do percentual de funcionários públicos no Brasil	153
Anexo 8 - Quadro demonstrativo da insatisfação profissional	154



AGRADECIMENTOS

Agradecer as pessoas que me auxiliaram e não esquecer de ninguém que me acompanhou nesta jornada é, na verdade, mais difícil do que eu imaginei. Deixo aqui registrado os meus agradecimentos:

À CAPES, pelo apoio financeiro que possibilitou esta pesquisa durante os primeiros anos de mestrado.

Ao Professor Esdras Borges Costa, meu orientador e amigo, que com paciência, estímulo e rigor, realizou a revisão do meu trabalho e me ensinou que o mestrado é sobretudo determinação.

Aos professores do Curso de Mestrado em Administração Pública e Governo que propiciaram um novo olhar sobre serviço público, especialmente à Prof. Regina Silvia Pacheco, a nossa querida Biba, pelo carinho e respeito que demonstra aos funcionários públicos.

À Claudia, secretária do Prof. Esdras, que sempre me atendeu com carinho nestes anos todos de mestrado.

Às Secretarias Municipais pesquisadas e, especialmente, aos funcionários entrevistados, que colaboraram com esta pesquisa mostrando através de seus relatos o universo vivenciado no interior da organização pública.

Aos meus amigos de mestrado, companheiros de muitas reflexões e momentos descontraídos regados a cervejas. À Claudia e Passador, casal amigo e companheiro de todas as horas. À Dilze, amiga querida. À Diana e ao Kaiser, amigos que conquistei no mestrado e que compartilharam comigo as angústias, as emoções e as alegrias de realizar esta pesquisa. Obrigada pela força nos momentos decisivos!

A todos os meus amigos que acompanharam à distância este mestrado, mas que torcem pelo meu sucesso.



À Rô, amiga e companheira de funcionalismo, com quem aprendi a olhar a instituição pública e perceber as suas subjetividades. A sua colaboração foi fundamental e, sem a sua ajuda, creio que não conseguiria concluir essa jornada. Obrigada pela paciência e dedicação. Este trabalho é um pouco seu também!

Aos meus irmãos que acreditam no meu trabalho e me acompanham em todos os momentos da minha vida, especialmente à Marlene, sempre presente e otimista, que me ensina dia a dia que os obstáculos da vida devem ser enfrentados com coragem.

Aos meus sobrinhos queridos, que me renovam com a sua alegria. Obrigada pela torcida!

À tia Linda, que por várias vezes rezou para que eu desse conta de chegar ao fim deste trabalho.

À Ana Catarina, que me acompanha desde a adolescência. Obrigada pela amizade.

A meu pai, exemplo de vida, de obstinação e perseverança, que me ensinou a lutar para conquistar meus sonhos, mas sobretudo me mostrou que a vida é para ser vivida com bom humor. Obrigada pai, pelas lições; hoje eu compreendo!

À minha mãe, mulher forte e determinada que a vida me ensinou a conhecer. Obrigada mãe, pela confiança e pela força. A sua filha conseguiu!



APRESENTAÇÃO

O objetivo desta dissertação é contribuir para a compreensão de como os funcionários públicos municipais, em especial o Auxiliar Técnico Administrativo, o ATA, vê o seu trabalho, como nele se insere e se relaciona, e, de modo particular, como se estabelecem as relações de poder no interior da Prefeitura do Município de São Paulo. Esse assunto não é muito abordado nas pesquisas a respeito da administração pública. Uma breve referência à experiência profissional da autora desta pesquisa pode servir de apresentação.

Fiz psicologia nos anos 80, e saí à procura de emprego achando que podia tudo. Com muitas idéias e convicções agarrei com unhas e dentes a primeira oportunidade profissional que surgiu: trabalhar na Secretaria Beta¹ da Prefeitura de São Paulo, na região de Itaquera/Guaianazes. A proposta era ao mesmo tempo desafiante e tentadora. Passei a integrar a equipe que supervisionava os programas do Menor, atualmente denominados programas da Criança e do Adolescente.

Minha função era dar supervisão aos profissionais da creche, na tentativa de melhorar a qualidade do atendimento às crianças. Com o crescimento das demandas sociais, logo passei a integrar a sub-equipe que supervisionava um programa de atendimento às crianças e adolescentes na faixa etária de 7 a 14 anos. Esta fase foi de muito aprendizado e crescimento profissional; era um período efervescente, com a emergência dos movimentos sociais e a abertura política, a participação da população se evidenciava em todo o processo de trabalho em nossa região.

O trabalho corria bem, mas eu notava que havia uma separação entre o pessoal considerado técnico, que tocava os programas, e os administrativos que cuidavam da “papelada”; volta e meia, minha supervisora me solicitava para pensarmos juntas uma forma de unificar mais o pessoal da casa. A primeira proposta foi realizarmos festas nas datas comemorativas, e isso se revelou uma boa estratégia, mas as “picuinhas” continuavam: ora a responsável pelo ponto cortava o dia de um(a)

¹ Todas as Secretarias envolvidas nesta pesquisa terão nomes fictícios (Beta, Delta e Alfa).



funcionário(a) com quem não simpatizava, ora um técnico tratava mal algum funcionário da área administrativa. As tentativas de aproximação continuaram; os funcionários administrativos eram constantemente chamados a participar das reuniões de deliberação técnica e compareciam, mas ficavam calados. Diziam não entender do assunto. Comecei a perceber que isso ocorria em toda a Beta.

Ao me transferir para a Secretaria Delta em 1989, percebi que essa dicotomia entre os funcionários que exercem funções técnicas e aqueles que executam tarefas administrativas era ainda mais gritante. A Secretaria Beta tinha uma filosofia de trabalho coletivo, multidisciplinar, o que induzia ao trabalho em grupo; não havia mesas individuais nem armários, tudo era compartilhado pela equipe. Já a Secretaria Delta tinha um trabalho mais individualizado, cada profissional com sua sala, sua mesa, seu armário, e o saber técnico era muito valorizado. A Secretaria Beta possuía ainda uma tradição de trabalho participativo com a comunidade, e foi uma das Secretarias que mais se empenhou em desenvolver projetos com supervisão multidisciplinar. Na Secretaria Delta as diferenças ficavam muito maiores.

Fui para um programa que estava sendo implantado naquele ano, a partir da vitória eleitoral de Luiza Erundina. A cada dia chegavam novos funcionários, pois os concursos públicos que tiveram início no governo Jânio Quadros agora “pipocavam”. Chamou a atenção o elevado número de OAG’s, Oficiais de Administração Geral (atualmente Auxiliares Técnicos Administrativos), ATAs com nível universitário, que chegaram à unidade; a maioria advindos de empresas privadas.

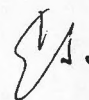
Não demorou muito para surgirem atritos. A chefia trocava-os constantemente de função, “de acordo com a necessidade do trabalho”, e isso começou a gerar insatisfação. Fui então chamada para realizar um trabalho de “sensibilização”, o que na verdade significava “acalmar os ânimos” dos OAG’s. Iniciamos as reuniões de grupo dos OAG’s, que ocorriam uma vez por semana. Apreendi muito com esse trabalho; a realidade apresentada e vivenciada pelos OAG’s revelava matizes e olhares desconhecidos.

Essa experiência levou-me a muitos questionamentos. Como funcionária, não tinha como explicar as situações que me solicitavam “resolver”. Não conseguia com minha prática profissional responder às questões que afligiam: por



que ocorria a dicotomia? o que realmente pensavam os funcionários? como se estabeleciam as relações de poder e, como essas relações eram representadas pelos funcionários?

Eu estava desmotivada por não conseguir responder às demandas que surgiam, mas ao mesmo tempo tinha a convicção de que meu espaço profissional devia mesmo estar no serviço público. O curso de mestrado em Administração Pública da Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas, (EAESP/FGV) surgiu no momento exato! Aproveitei essa oportunidade para complementar minha experiência, através de uma pesquisa exploratória por meio de entrevistas e observações. Não encontrei respostas, mas acredito haver contribuído para informação e compreensão sobre a administração pública em São Paulo. Este trabalho tentou desvelar um pouco do que está oculto, dos subterrâneos do serviço público, dar voz e sentido a opiniões e percepções geralmente ignoradas.



CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

A cidade de São Paulo tem cerca de 9,5 milhões de habitantes e, apesar de ter o terceiro maior orçamento do país, ainda apresenta inúmeras carências nas áreas da saúde, educação e habitação. Em razão da política recessiva dos últimos anos, o município sofreu acentuada queda de receita², ao mesmo tempo em que cresceu a demanda por serviços públicos em consequência do desemprego.

A Prefeitura Municipal é uma estrutura de poder e uma organização administrativa. Como Poder Executivo Municipal, deve ter como principal missão administrar a cidade visando a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos. É a Prefeitura que expressa as ações do governo através dos planos de ação, programas e serviços prestados à população; compete a ela gerenciar essa complexidade urbana que é a metrópole de São Paulo, de modo a responder satisfatoriamente aos desafios que enfrenta cotidianamente.

Para realizar esses serviços públicos, a Prefeitura do Município de São Paulo (PMSP)³ contava em agosto de 1996 com um quadro de 123.516 servidores ativos⁴. Em 1992, 88% do total de funcionários eram concursados⁵. São estes os funcionários⁶ que constituem o aparato burocrático estatal através do qual se concretizam os projetos do governo (PMSP), na execução de serviços públicos. É uma parte desse contingente que pretendo focalizar no presente estudo.

Contextos do Senso Comum

Na imagem popular, funcionário e serviço público estão associados a ineficiência, burocracia e morosidade. Aos olhos da sociedade, os funcionários são

² Relatório final de governo da PMSP - "São Paulo para todos", 1989 - 1992- Assessoria de Imprensa do Gabinete da Prefeita, dezembro de 1992, São Paulo.

³ Utilizarei no texto a sigla PMSP para referir-me à Prefeitura do Município de São Paulo.

⁴ Relatório da Secretaria Municipal de Administração de São Paulo, SMA, Sistema de Ponto Eletrônico, referente ao mês de agosto de 1996.

⁵ Relatório da Secretaria Municipal de Administração de São Paulo, p. 9-108, São Paulo, 1992.

⁶ Utilizarei a expressão **funcionário** para referir-me ao **servidor**.

portadores de regalias, possuem estabilidade e recebem muito pelo pouco que trabalham. É senso comum atribuir somente a eles a responsabilidade pelo funcionamento deficitário dos serviços públicos.

Pesquisar esse grupo torna-se relevante, sobretudo quando se verifica a pouca atenção que no Brasil se dedica ao estudo do funcionário público civil; a produção acadêmica só a elege como tema a partir da década de 70, e mesmo assim, focalizando principalmente os dirigentes burocráticos (MICELI apud FRANÇA, 1990).

A pesquisa desta dissertação se concentra na PMSP, na primeira metade da década de 90, e propõe estudar a dicotomia entre os funcionários de nível técnico e os funcionários de nível administrativo e suas relações de poder no interior da máquina administrativa. Para tanto focalizo as relações de poder instituídas, e procuro compreender as representações de poder dos funcionários públicos de nível médio, em especial os Auxiliares Técnico Administrativos, os ATAs⁷, de duas Secretarias da administração direta, a saber, (1) a Secretaria Alfa, que tem funcionários de nível médio muito especializados e, (2) a Secretaria Delta que comporta número significativo de ATAs.

A escolha do grupo dos ATAs, pressupõe que ela espelha uma parte considerável do funcionalismo. Justifica-se ainda pela sua importância na execução dos serviços no interior da máquina estatal e pela concentração elevada desses profissionais na Secretaria Delta. Minha experiência profissional junto a esses funcionários também foi um fator determinante para a escolha.

Alguns discursos e práticas instituídas⁸ na PMSP, resultantes de elementos tais como a história, a estrutura social, as condições de vida e as experiências subjetivas das pessoas, formam um conjunto abrangente de diversidades e compõem a “cultura”⁹ do serviço público. Alguns aspectos dessa “cultura” são, a seguir, resumidos na forma de expressões factuais ou normativas de senso comum:

⁷ Em todo o texto utilizarei a sigla ATA.

⁸ Lapassade(1977) identifica instituição como “o conjunto do que está instituído e, enquanto jurisdição e política, pauta toda e qualquer relação”; “é a forma geral das relações sociais”; “é o que criva o funcionamento do grupo”. Para ele, instituído significa o que está estabelecido; trata-se do caráter de fixidez e cristalização das formas de relação social.

⁹ A posição adotada é que a cultura da organização é composta por um conjunto de elementos, tais como, rituais, valores, mitos, costumes e crenças compartilhadas que condicionam padrões de comportamentos.

1. São *as chefias*¹⁰ das unidades de Delta que *escolhem* as pessoas que irão ocupar os níveis de direção inferiores a elas, e que irão compor a sua equipe de trabalho.
2. No discurso institucional sempre foi destacado, tanto pelas chefias quanto pelos técnicos¹¹, que *o trabalho administrativo é a “alma da unidade”*, pois é ele que dá apoio às atividades técnicas.
3. As chefias sempre enfatizaram que a *participação* na discussão do processo de trabalho está também aberta aos administrativos. E afirmam: *“eles é que não querem participar”*.
4. Há um discurso recorrente que classifica o *técnico* como o sujeito pensante, e o *administrativo* como o executor de tarefas burocráticas .
5. A atitude dos técnicos demonstra *preconceitos* em relação aos ATAs. Esses preconceitos são evidenciados em *conflitos* que constantemente emergem¹²
6. Grande parcela do funcionalismo da PMSP é composta de *mulheres* que se sujeitam aos baixos salários, mas em contrapartida, tem flexibilidade de horário e benefícios diferenciados.
7. Os funcionários nomeados para assumir *cargos em comissão*, que não exigem aprovação em concurso e são de confiança de quem nomeia, são *transitórios*, não têm história nem compromisso com o serviço público, e dependem da cúpula que também é transitória .
8. A cada término de mandato do governo há a *interrupção* das políticas¹³ .

¹⁰ Este é o termo de senso comum utilizado na PMSP para designar os/as chefes de forma geral.

¹¹ Na PMSP este termo é utilizado para designar os funcionários de nível universitário que exercem função condizente com sua escolaridade.

¹² Essa relação dicotômica entre os níveis superior e médio apresenta complicadores que deverão ser objeto de reflexão nesta dissertação.



9. A relação entre a administração pública e os cidadãos tem uma característica marcante, identificada por alguns estudiosos da administração pública brasileira e compartilhada pela sociedade: os *funcionários apresentam desrespeito pela clientela*, com exceção daqueles que são amigos ou recomendados e, uma completa falta de zelo pelo dinheiro público, pertencente a um patrão muito distante. *Já o público apresenta uma atitude de aceitação passiva* quanto ao favoritismo, ao nepotismo e todo o tipo de privilégios, pois acreditam que o serviço público é um favor e não um direito.(CAMPOS,1990)

10. Há uma prática do político que faz do funcionário público *um servidor dos governantes e não um servidor do público*.

11. Há uma diversidade de *jogos políticos* e de acordos firmados entre os diversos atores. Com isso, o *governo municipal* deixa de exercer seu papel fundamental, que é administrar a cidade, para tentar legislar; envia projetos de lei ao Legislativo, e para que sejam aprovados, negocia cargos, tornando-se *“refém” de barganhas políticas*.

Esses elementos - discurso e prática - do senso comum veiculam e também contribuem para formar a singularidade do serviço público e do funcionário. Para tentar compreender essa singularidade e a intrincada rede de relações que a sustenta, realizei o presente trabalho na forma de uma pesquisa exploratória.

Parti da hipótese de que o corpo técnico participa das decisões em grau proporcionalmente maior do que os administrativos, aqui representados pelos ATAs. Isso explicita diferenças significativas nas relações de poder: observo que os técnicos questionam mais os estilos de gerenciamento de suas chefias, enquanto que os funcionários de níveis administrativos hierarquicamente inferiores mostram-se passivos. As relações de poder das chefias tendem a ser reproduzidas, sobretudo, nos níveis administrativos, influenciando e determinando o perfil da organização pública. Como se estabelecem essas relações de poder? Quais são os seus reflexos no grau de

¹³ Estudiosos da Administração Pública afirmam que o Estado necessita ser profissionalizado, o que favoreceria a descentralização das ações e dos recursos, facilitando assim a adoção de alternativas mais adequadas à continuidade das políticas públicas.

participação e da organização dos ATAs? Que influência podem ter essas condições na formação da identidade profissional dos ATAs?

Concordo com KLIKSBERG (1989) em que o tipo de liderança praticado na organização e a flexibilidade da mesma têm maior influência no moral dos funcionários no trabalho e nas suas atitudes relativas à organização do que os controles burocráticos.

A relação de poder manifesta-se em cascata, ou seja, ela é reproduzida em cada nível, de acordo com o estilo de poder das chefias. Se a chefia geral é de estilo democrático, favorecendo a participação dos funcionários nas decisões da unidade, essa atitude tende a ser acompanhada pelas chefias inferiores. Com as chefias de estilo autoritário, a unidade apresenta um cotidiano rígido em termos funcionais, evidenciando a opção pelo controle burocrático, que se manifesta na rigidez do horário de trabalho, na ênfase em confecção de relatórios, em detrimento da qualidade e adequação dos serviços às necessidades dos cidadãos.

Parti do pressuposto de que a visão de poder do funcionário não se revela somente no discurso instituído, mas também na relação que ele estabelece com o mundo. Interessa-me pesquisar como são as relações de poder dos funcionários de nível médio, ATAs e, dos técnicos, para poder compreender a dicotomia existente entre eles.

Experiências Iniciais

Os dados a seguir resultaram da minha experiência profissional, da observação participante e, embora não sistematizados, revelam um retrato que interessa à pesquisa. A interpretação foi construída no contexto do trabalho sistemático realizado com os ATAs, a partir de encontros semanais no ano de 1991.

Os funcionários de nível médio, os ATAs, devem ter o segundo grau completo, enquanto requisito mínimo exigido pela PMSP; estão um pouco acima dos funcionários operacionais, apesar de seus salários não apresentarem diferenças significativas.



Com a política econômica recessiva, o que se verifica a partir dos concursos públicos de 1988 em São Paulo é que grande número de desempregados com nível superior preencheram vagas na área administrativa na PMSP. São oriundos da classe média que, sem opção no mercado de trabalho privado, viram-se na contingência de se submeterem a cargos não condizentes com sua formação acadêmica. No local de trabalho da pesquisadora em 1993, de um total de 12 (doze) ATAs, 8 (oito) possuíam nível superior.

Todos os ATAs chegaram na mesma época. Não receberam treinamento e logo foram destinados para diferentes setores. A unidade não estava preparada para recebê-los, mas isso só ficou evidente no cotidiano do trabalho. Quando ocorria de algum setor ficar “descoberto”, acionava-se um ATA de outro setor para “cobrir emergencialmente”.

A unidade passava por um momento muito peculiar; estava recebendo a maioria dos seus profissionais, trocando de chefia, e não havia um planejamento de organização interna. Com isso, os ATAs que se posicionavam mais, eram mantidos nos seus setores, enquanto que os mais “submissos” executavam diferentes funções. Havia entre eles um temor generalizado de perder o emprego, que se manifestava no silêncio quanto às decisões da chefia, o que não significava concordância.

Quando começaram a ocorrer desavenças entre eles, a chefia solicitou a realização de um “grupo de vivência” ao setor de psicologia, com o objetivo de procurar a resolução dos problemas.

A visão da chefia era de que os ATAs desenvolviam tarefas que são eminentemente burocráticas, e apresentavam no seu cotidiano profissional grande resistência em participar das decisões coletivas da organização pública, seja na discussão pela melhoria da qualidade dos serviços, seja por reivindicações trabalhistas.

Iniciei o trabalho realizando um levantamento das expectativas. Todos os ATAs colocaram a necessidade de discutir a função e as relações do grupo (ATAs), que estavam deterioradas.

No trabalho desenvolvido junto ao grupo de ATAs, verificava-se a grande dificuldade dos membros do grupo em participar das reuniões, sendo sempre necessário solicitar a presença de todos. Mesmo quando o grupo estava completo, a



presença de alguns era "ausente", resistiam ao que lhes era desconhecido. A participação em reciclagens de recursos humanos promovidas pela Secretaria Delta gerava discussões intermináveis sobre quem deveria comparecer, necessitando às vezes que a chefia procedesse a uma convocação. Percebia-se que havia muita desmotivação em relação ao trabalho que estavam executando há menos de um ano.

Outra questão relevante surgiu quando houve a informatização da unidade, a qual também gerou resistências dos funcionários que eram os "detentores" das informações. Ainda há setores da administração pública que são dominados por poucos funcionários através do controle das informações.

Isso indica haver uma forma de organização no serviço público que restringe/fixa/determina a algumas pessoas o conhecimento, o qual é administrado conforme conveniências e interesses privados. Com a informatização, a proposta era de que ela pudesse generalizar/democratizar esse conhecimento, qualquer pessoa poderia ter acesso, o que, porém, não ocorreu, pois quem operava a máquina continuava a ter a idéia privatizada do conhecimento. Trabalhar no setor garantia status, o que tornava bastante acirrada a disputa pelas vagas.

Outra peculiaridade observada era a relação ambivalente que os ATAs desenvolviam com a organização: ela era a "mãe", que garantia a subsistência (salário independente do desempenho) em troca da predisposição ao trabalho burocrático. Ao mesmo tempo, a permanência no serviço público era observada como uma questão contingencial, ou seja, no imaginário ela era temporária e servia como "trampolim" para se alcançar situações mais desejáveis, uma vez que muitos possuíam nível superior e desejavam ocupar um cargo técnico, para o qual eram habilitados.

Muitos ATAs justificavam a permanência na PMSP pela falta de oportunidades nas empresas privadas. Sempre destacavam as diferenças entre a PMSP e as empresas privadas onde trabalharam, enfatizando as perdas que tiveram por terem que se sujeitar a trabalhar no serviço público.

Com isso, percebia-se uma contradição pois, se por um lado o serviço público era percebido de forma negativa - *não é nenhum status ser funcionário público* -, por outro, a vantagem da aposentadoria era fator de permanência. A aposentadoria do serviço público acompanha os vencimentos dos funcionários ativos, o que é considerado uma vantagem em relação ao setor privado.



A relação com as chefias era de pseudo-subserviência - *“a chefia manda e eu finjo que obedeço”* - na expectativa da obtenção de pequenos favores. Desenvolviavam uma visão burocratizada do trabalho, a qual quando não determinada pelas chefias, era por elas enfatizada, e também pelos técnicos, que viam os ATAs como meros burocratas. O trabalho era considerado menor e, portanto, não era difícil realizar-se deslocamentos setoriais quando as chefias achavam necessário. Isso interrompia a continuidade do trabalho, e o funcionário que o iniciava não tinha oportunidade de vivenciar o seu resultado final.

Evidenciava-se, assim, uma dicotomia entre o corpo técnico e o corpo administrativo, pois apesar da organização necessitar das estruturas burocráticas para desenvolver os serviços públicos, e até exaltar a sua importância, estava implícito, tanto no discurso quanto nas ações, que o lugar destinado aos funcionários administrativos não implica em tarefas muito importantes.

No entanto, a lógica burocrática do serviço público visto, pelo lado negativo do que é a burocracia, e o processo que realiza essa construção, embora atenda a interesses clientelistas, não são montados intencionalmente de forma maquiavélica.

No discurso instituído das chefias, os ATAs deveriam ser "volantes e versáteis" para preencher todos os setores quando necessário. Essas chefias enfatizavam que as atividades atribuídas aos ATAs podem ser executadas por qualquer funcionário. Mas não havia interferências das mesmas chefias no trabalho dos técnicos, e essa diferença de tratamento gerava muita revolta entre os ATAs.

Comecei a perceber que os ATAs podiam ser considerados a expressão de uma contradição do serviço público, pois ao mesmo tempo que desenvolviam uma visão fragmentada do trabalho, por serem constantemente transferidos para realizarem diferentes tarefas, tinham a possibilidade de aprender novas atividades, conhecer novos setores, o que poderia ampliar a sua visão geral da organização. Mas não aproveitavam essa possibilidade e utilizavam as limitações do seu trabalho como defesa, na tentativa de preservar o seu reduzido espaço. Para isso chegavam até a estabelecer uma relação privada com os instrumentos públicos de trabalho: por exemplo, a “sua” mesa, o “seu” armário.



Lançavam mão do poder que lhes era atribuído, - tais como o de assinar a requisição de xerox, preencher o pedido de férias, dar andamento aos processos administrativos, enfim, de realizar procedimentos relativos à vida funcional da unidade, sendo que muitas vezes, por incompetência ou por desconhecimento, dificultavam o processo, gerando prejuízos à administração, aos funcionários e aos cidadãos usuários.

A visão fragmentada dos ATAs também afetava os usuários, pois à medida que os funcionários se restringiam a executar suas tarefas, eximiam-se das responsabilidades quanto aos demais setores. Isso porém limitava o conhecimento, resultando que a informação fornecida ao usuário era muitas vezes insuficiente, obrigando-o a percorrer vários setores da repartição.

Compreender o segmento dos ATAs, seu trabalho e o reflexo deste na sociedade pode significar inseri-lo no contexto histórico da Administração Pública Brasileira.

Nota Bibliográfica sobre Administração Pública no Brasil

Algumas referências bibliográficas sobre a Administração Pública no Brasil e seus modelos implantados, podem ser úteis à compreensão do funcionário público na máquina burocrática, visto de um ângulo mais amplo.

Tês modelos, são geralmente mencionados, em relação com o momento histórico. Para BRESSER PEREIRA (1995), esses modelos têm, entre outras, as seguintes características:

- 1 -

Administração patrimonialista, que durou até meados dos anos 30, marcada pela corrupção, pelo nepotismo e clientelismo, cuja função de Estado era dar emprego, confundindo o bem público com o bem privado. O Estado era percebido como “propriedade do rei”, funcionando como uma extensão do poder do soberano, e os funcionários eram funcionários da “coroa” com “status de nobreza real”.



- 2 -

Administração burocrática clássica, em desenvolvimento a partir de 1935, para a qual contribui a "... com a reforma administrativa promovida por Mauricio Nabuco e Luis Simões Lopes . É a burocracia que Max Weber descreveu. Foi adotada para substituir a administração patrimonialista, na qual o Estado era percebido como propriedade do rei, e na qual, portanto, o nepotismo e o empreguismo, senão a corrupção, eram a norma ... Tornou-se necessário desenvolver um tipo de administração racional-legal: a administração burocrática, baseada em administradores profissionais, em carreiras bem definidas, na centralização das decisões, na hierarquia traduzida no princípio da unidade de comando, na forma piramidal das organizações, em normas e rotinas rígidas, no controle 'a priori' dos processos administrativos." (p.07-08 ss)

Neste modelo o controle é centrado nos processos, com a centralização das decisões, marcadas pelo ritualismo e pelo formalismo.

Atualmente os estudiosos da administração pública brasileira fazem um diagnóstico do esgotamento do modelo burocrático, com a obsolescência de estruturas pesadas e hierarquizadas, destituídas da participação privada e do controle social, com a inadequação da legislação que regula as relações de trabalho, com a deficiência e excessiva regulamentação dos sistemas de informação e de gerenciamento de projetos.

A crise do modelo burocrático, no entanto, deve ser contextualizada a partir da transformação do papel do Estado e da democratização da sociedade. Em estudo realizado pelo Centro de Estudos de Cultura Contemporânea (CEDEC) para a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), ANDRADE (1993) destaca que o Brasil passa por uma crise que é dupla em sua dimensão política: trata-se de uma crise tanto da burocracia quanto das instituições políticas:

"No caso da administração pública, as disfuncionalidades atuais são o efeito conjunto de intrusões ou intervenções políticas, não planejadas ... no modelo daspiano original. ... a arquitetura weberiana do modelo foi desfigurada pela transformação dos cargos públicos em moeda de troca política. Em seguida, agregou-se caoticamente à administração direta um enorme setor empresarial, autárquico e fundacional que fugiu ao controle central e facilitou ... a feudalização da máquina pública por interesses privados." (p.26 ss)

A isso tudo, somam-se ainda dois elementos que vêm agravar mais a crise brasileira: a crise fiscal e o corporativismo no serviço público. Este último, reflete a reação dos funcionários à instabilidade funcional, à imagem preconceituosa e deteriorada a que estão sujeitos, e ainda à “frustração sistemática de suas aspirações profissionais e existenciais”.

Mais adiante, Andrade aponta a necessidade de se realizar alterações no atual sistema da administração pública brasileira, dentre elas “... a introdução de um novo perfil funcional do servidor. ...; trata-se da passagem de um perfil de “funcionário profissional para o de profissional funcionário”, ou seja, os funcionários se conduzindo a partir de critérios, tais como “ética pública, profissionalismo e eficácia” pois isso seria um dos “padrões normativos” do processo de modernização administrativa .

CAMPOS (1990) ao analisar a administração pública brasileira, aponta que os “servidores se consideram empregados de seus chefes e não dos cidadãos” e a burocracia oficial tem se mostrado “incapaz de contrabalançar os abusos potenciais como corrupção, conduta aética e uso arbitrário do poder”. Os controles internos da burocracia, baseados em recompensas e punições, estão limitados aos “valores burocráticos tradicionais, tais como observância de regras, honestidade e eficiência. Campos ressalta outros valores que deveriam ser considerados na administração pública brasileira: “qualidade dos serviços, maneira como tais serviços são prestados, justiça na distribuição de benefícios ..., grau de adequação dos resultados dos programas às necessidades das clientelas”.

Esta mesma autora enfatiza ainda que, ao ficar sujeita somente a seus próprios controles a burocracia torna-se “insensível ao público e surda em relação às necessidades e aos direitos do povo e passa a conferir “... a si própria o direito de tomar decisões em nome da clientela, identificando prioridades e fazendo escolhas políticas”. Dessa forma, destaca que a burocracia oficial brasileira, “opera sob um mínimo de pressão das clientelas, concebidas como objetos do governo e subordinadas às organizações públicas”.

Para alguns estudiosos da Administração Pública Brasileira, tais como GUERZONI FILHO (1996), a burocracia clássica não foi efetivamente implantada:



“A administração brasileira, malgrado a estabilidade no serviço público alcançada por seus servidores, padece de uma instabilidade funcional de grandes proporções. As mudanças constantes de direção nos órgãos e entidades conduzem ao que é denominado ‘dança de cadeiras’. O quadro dirigente não se modifica no total, mas as pessoas estão, a cada momento, em um determinado órgão ou entidade. ... Tal situação somente pode ser corrigida com um plano de carreiras sério e com a constituição efetiva de uma burocracia. O que aconteceu foi a constituição de algo que poderíamos denominar de pseudoburocracia, composta pela antiga tecnocracia que, em muitos casos, foi estabilizada e efetivada em cargos públicos. ... Essa pseudoburocracia ... ao contrário da burocracia clássica, não guia suas ações pelos princípios constitucionais da legalidade, da moralidade, da impessoalidade e da publicidade.” (p.55-56)

São poucos os especialistas que, como Guerzoni acreditam que o modelo burocrático não foi realmente implantado na Administração Pública Brasileira.

- 3 -

Ao defender a **administração gerencial** como modelo, BRESSER PEREIRA (1995) aponta a necessidade de “aprofundar a administração burocrática clássica naquilo que ela tem de mais positivo: a profissionalização do serviço público, protegendo-o contra o clientelismo e a corrupção”.

A partir dos anos 80 inicia-se a reflexão sobre a administração pública em direção a uma administração pública gerencial, mas é com os estudos de OSBORNE&GAEBLER, *Reinventando o Governo* (1992), que ela surge de forma expressiva. Caracteriza-se pela ênfase na flexibilização e orientação para resultados. Este modelo é proposto pelo atual governo brasileiro na reforma administrativa, visando combater o engessamento do modelo burocrático, agravado com a Constituição de 88, quando os constituintes, segundo BRESSER PEREIRA (1995):

“Perceberam apenas que a administração burocrática clássica, que começara a ser implantada no país nos anos 30, não havia sido plenamente instaurada. Viram que o Estado havia adotado estratégias descentralizadoras - as autarquias e as fundações públicas - que não se enquadravam no modelo burocrático profissional clássico e que, portanto, não eram seguras contra o empreguismo. Não perceberam que as formas mais descentralizadas e flexíveis de administração

JA.

...eram uma resposta à necessidade de o Estado voltar-se para os serviços sociais..."

Após diversas tentativas fracassadas de reformas administrativas, a sociedade brasileira já aponta atualmente para a necessidade de reconstruir o Estado. Isso significa reformar o aparelho do Estado, realizando uma reforma administrativa que torne a administração mais flexível e eficiente, garantindo serviços públicos de melhor qualidade e valorizando mais o funcionário público, através da sua profissionalização e remuneração condizente com o mercado.

BRESSER PEREIRA (1996) enfatiza que o objetivo da atual reforma administrativa proposta pelo governo será "transitar da administração pública burocrática para a gerencial." Ressalta que essa mudança é gradativa:

A administração pública gerencial deve ser construída sobre a administração pública burocrática. Não se trata de fazer tábula rasa desta, mas de aproveitar suas conquistas, os aspectos positivos que ela contém, ao mesmo tempo que se vai eliminando o que já não serve.
(p.30)

Os Capítulos

A presente pesquisa permitiu ouvir os ATAs e os profissionais de nível técnico, como percebem a sua prática e se identificam nas relações de trabalho, como articulam em suas representações¹⁴. o conhecimento construído no cotidiano do trabalho. Nesta dissertação procurei compreender tais relações.

O Capítulo II, procura resumir conceitos teóricos considerados relevantes para a reflexão sobre as relações estabelecidas no interior da organização pública. O Capítulo III apresenta os procedimentos utilizados para a realização da pesquisa. O Capítulo IV caracteriza o serviço público e o funcionário público

¹⁴ Utilizo a conceituação de representação de SPINK (1993), de que as representações sociais constituem uma forma de interpretar e de pensar a nossa realidade cotidiana e são produzidas através da elaboração de teorias de senso comum que concebem conhecimentos produzidos de forma espontânea pelos integrantes de um grupo, afim de fixar sua posição em relação a situações, acontecimentos, objetos e comunicações que lhe concernem. Elas nos remetem a como nós, sujeitos sociais, apreendemos os conhecimentos cotidianos, as características do nosso meio ambiente, e as informações que nele circulam.



municipal, e apresenta uma descrição dos ATAs entrevistados e seus “olhares”. O Capítulo V destaca as relações de poder dos ATAs e chefias no cotidiano da organização. O Capítulo VI dedica-se a constatações e comentários teóricos finais.



CAPÍTULO II

CONCEITOS TEÓRICOS RELEVANTES

Na presente dissertação vários temas se entrelaçam e se complementam; entre eles, (1) a diferença e relações entre burocracia e espaço público, (2) as relações entre o poder político e o poder administrativo e, (3) o papel dos funcionários públicos de nível médio dentro dos serviços públicos. Para a melhor compreensão destes temas, destacarei alguns conceitos teóricos. Esses conceitos têm sido objeto de estudo em vários campos do conhecimento, entre eles os da sociologia contemporânea, da administração pública e da psicologia. O presente estudo não pretende ser uma discussão teórica sistemática. As idéias deste capítulo servirão apenas para apoiar a interpretação dos dados coletados.

Burocracia e Dominação

Ao estudar a burocracia, WEBER (1982) destacou três tipos do que denomina de legitimação, nas relações entre dominantes e dominados:

*“Primeiro a autoridade do ‘ontem eterno’, isto é, dos mores santificados pelo reconhecimento inimaginavelmente antigo ... É o domínio **tradicional** exercido pelo patriarca ... Há a autoridade do dom da graça (carisma) extraordinário e pessoal ... É o domínio **carismático**, exercido pelo profeta... pelo governante plebiscitário, o grande demagogo ou o líder do partido político. Finalmente, há o domínio em virtude da **legalidade** ... baseado em regras racionalmente criadas ... É o domínio exercido pelo moderno servidor do Estado e por todos os portadores do poder que, sob esse aspecto, a ele se assemelham.” (p.99 ss)*

Neste último tipo, o da dominação legal, a legitimação se dá, basicamente, através de estatutos que podem ser criados e modificados. Segundo WEBER (1956), o funcionário obedece “à regra estatuída, que estabelece, ao mesmo tempo, a quem se obedece e em que medida se deve obedecer ... O tipo daquele que ordena é o ‘superior’, cujo direito de mando está legitimado por uma regra estatuída,

no âmbito de uma competência concreta... O tipo do funcionário é aquele de formação profissional Sua administração é trabalho profissional em virtude do **dever objetivo do cargo**. Seu ideal é proceder 'sine ira et studio', ou seja, sem a menor influência de motivos pessoais ..., livre de arbítrio A base do funcionamento técnico é a **disciplina do serviço**". (p.129)

Weber aponta, como uma das características da burocracia, o conhecimento especializado do perito (graduado de acordo com a hierarquia do cargo e não pelo volume de trabalho) que ao ocupar um cargo público se investe de uma **profissão**, cujas regras são fixas e rígidas, o que confere ao funcionário o que ele denomina de "autoridade burocrática".

Em outro trecho, ao se referir à posição do funcionário na burocracia, o autor destaca que os requisitos impostos pelo cargo público: - diplomas, treinamento e conhecimentos especializados - garantem a ele uma "estima social específica", em relação aos governantes; essa posição social se eleva se estiver aliada a uma "diferenciação social forte e estável principalmente se o funcionário vem de camadas sociais e economicamente privilegiadas". Entretanto, em troca do cargo há o dever de obediência, é o que Weber denomina de "lealdade moderna", dedicada a finalidades impessoais e funcionais.

Ele destaca que com a burocracia plenamente desenvolvida o funcionário "não é considerado um servo pessoal do governante"; porém, a atividade oficial "exige a plena capacidade de trabalho do funcionário, a despeito do fato de ser rigorosamente delimitado o tempo de permanência na repartição que lhe é exigido; ... a burocracia segrega a atividade oficial como algo distinto da esfera da vida privada da autoridade".

A Dicotomia Público-Privado

A discussão sobre a burocracia e as relações estabelecidas no interior da máquina pública remete necessariamente às relações público-privado. Discutir se ocorre ou não a dicotomia entre o trabalho técnico e o trabalho administrativo, possibilita a reflexão sobre a dicotomia público-privado. Como afirma BOBBIO



(1986), “os dois termos de uma dicotomia condicionam-se reciprocamente, no sentido de que se reclamam continuamente um ao outro ... A grande dicotomia público-privado duplica-se primeiramente na distinção de dois tipos de relações sociais: entre iguais e entre desiguais ... e é caracterizada por relações de subordinação entre governantes e governados, ou melhor, entre detentores do poder de comando e destinatários do dever de obediência, que são relações entre desiguais”.(p.15 ss)

No uso comum, os termos público/privado são percebidos como contraditórios, visto que “um ente não pode ser simultaneamente público e privado, e sequer nem público nem privado, também o significado valorativo de um tende a ser oposto ao do outro, no sentido de que, quando é atribuído um significado valorativo positivo ao primeiro, o segundo adquire um significado valorativo negativo. Daí derivam duas concepções que podem ser definidas como a do primado do privado sobre o público, a primeira, e a do primado do público sobre o privado, a segunda”.

Bobbio estabelece a relação da esfera pública com o poder político, e da esfera privada com a economia. Segundo o autor, um Estado que intervém na regulação da economia é interpretado como um processo de “publicização do privado”, com os interesses privados subordinados aos interesses públicos. Alerta, no entanto, que pode ocorrer o processo inverso, que é “a privatização do público”, quando o Estado é utilizado e submetido a práticas clientelistas e privativas da elite, com objetivos de obtenção de benefícios privados. Este é um aspecto importante na análise que realize das relações de poder estabelecidas na PMSP.

Aspectos Subjetivos da Burocracia

SENNETT (apud GIANNOTTI, 1995), ao refletir sobre o homem público, aborda questões relativas à sociedade, identificando a falta de interação entre as pessoas, o que gera um desequilíbrio entre as esferas pública e privada, resultando no “declínio do homem público”. Ele identifica a interrelação de duas questões conflitantes: de um lado aponta uma certa “tirania da intimidade” quando expõe a sociedade narcisista, na qual as pessoas despejam nos ouvidos de



desconhecidos situações de suas vidas particulares, trazendo a público sua privacidade, por 15 minutos de fama. Nesse sentido expor-se em público parece ser necessário para “alimentar o próprio ânimo privado, como se milhares de olhos anônimos fossem necessários para que as pessoas chegassem à sua própria identidade”. De outro lado, parece ocorrer uma privatização do público, onde a esfera do comum é o “pressuposto do qual se parte para que cada pessoa encontre a sua identidade, e não mais o ideal coletivo superior às limitações de cada pessoa”.(p.5-6)

Sennett relaciona a questão da burocracia contemporânea com o surgimento de uma nova classe. Trata ainda das questões relativas à identidade dessa nova classe emergente na burocracia, a classe média. Ele aponta que houve no Sec.XX uma ampliação da distância entre o trabalho funcional e o trabalho gerencial, identificando uma “estrutura de classe dentro do mundo do colarinho branco, com seu proletariado, seu artesanato, sua pequena burguesia e sua classe de dirigentes internos”. É dentro dessa classe que Sennett destaca uma classe especial, a dos que executam trabalho “quase-técnico, quase funcional”, ainda sem identidade de grupo e sem nenhuma “cultura de classe onde se retratar a si própria”. Esta perspectiva pode contribuir para a compreensão do que se diz sobre os funcionários de nível médio, os ATAs, nos capítulos que se seguem.

Sennett (1988) considera fundamental a relação narcísica presente na sociedade, a qual termina por refletir-se na relação das pessoas com a coisa pública. Ele esclarece que “há uma confusão entre vida pública e vida íntima: as pessoas tratam em termos de sentimentos pessoais os assuntos públicos, que somente poderiam ser adequadamente tratados, por meio de códigos de significação impessoal”.

As pessoas demonstram necessidade de se conhecerem umas às outras, para poderem atuar juntas. A intenção de realizar ações competentes, serve para autenticá-las e para firmar os funcionários como atores sociais; o que torna uma ação autêntica não é a ação em si, mas sim a personalidade daqueles que a executam.

A esse respeito, a seguinte citação de SENNETT (1988) pode também ser aplicada à realidade dos ATAs:

“Eles têm habilidades técnicas aprendidas no emprego, mas não têm habilitação profissional, habilidades tão especiais ou raras que



possam oferecer resistências contra serem removidos para cima ou para baixo na empresa ... Passam de tarefa a tarefa dentro da organização ... Ser um trabalhador de valor é ... ser parte de uma equipe, mostrando-se cooperativa e flexível, significa que a pessoa tem habilidades interpessoais certas para ser valiosa dentro da estrutura burocrática. A flexibilidade é o nome positivo desse valor: ele engloba o fato de que o homem que trabalha perdeu qualquer distanciamento, funcionalmente falando, em relação às suas condições materiais. Ele está sendo julgado ... por seu "potencial". (p.400 ss)

Para Sennett, tratar uma pessoa desta forma impede manter-se a distância entre a personalidade e a posição de classe". O funcionário demonstra disponibilidade em executar e aceitar condições de trabalho ruins, porque o trabalho burocrático, em especial os de nível médio, são "respeitáveis e portanto, pessoais." ... "As pessoas acreditam que a posição pessoal espelha o eu", ou como afirma Sennett, há "a crença, segundo a qual o trabalho de uma pessoa, por mais instável que seja, é uma expressão da sua personalidade, é a consciência de um certo trabalho burocrático, o reflexo desse processo na consciência do próprio trabalhador".

Relações de Poder na Burocracia

KLIKSBERG (1989) enfoca a administração pública dedicando-se ao estudo da gerência social. Reflete sobre a temática da função pública, abordando os modelos de gerência e sua relação com o funcionalismo público, dentro de um espectro abrangente que é o tema geral da reforma do Estado. Ressalta a importância que as pessoas têm no interior das organizações, enfatizando que elas são decisivas, e, para reforçar a sua afirmação, exemplifica com uma frase utilizada pelas Nações Unidas: "nenhum sistema administrativo é superior aos homens e mulheres que o personificam". (p.23 ss)

Kliksberg considera que o tema da reforma do Estado é decisivo quando se aborda o funcionalismo, principalmente nos escalões médios. Para ele é essencial reconhecer, ao nível da gerência moderna, que a "produtividade e a eficiência estão ligadas às pessoas", e que a concretização dos resultados não ocorre



pelos “delineamentos técnicos”, mas sim através da integração das pessoas às organizações.

O **modelo gerencial** se firma em três pilares: flexibilidade organizacional, participação dos funcionários, e capacidade de inovação. No entanto, para que ele tenha êxito, depende das pessoas. É o que Kliksberg chama de “hierarquização da função pública”. Para que isso ocorra, é necessário que se crie um clima de modo que a função pública seja percebida como algo de muita utilidade para a sociedade.

Kliksberg defende a criatividade da organização, mas alerta que ela deve ser “cultivada e protegida”, incentivando-se o trabalho interdisciplinar, de equipe. Isso significaria propiciar ao funcionário condições e espaço de decisão para favorecer “soluções integradas”, e maior participação na organização. Segundo ele, essa correlação entre participação dos membros de uma organização com o aumento do moral no trabalho e, por outro lado, o aumento da produtividade, é uma correlação que existe em todos os contextos e com enorme força. Enfatiza que, para uma organização atualmente ser flexível, é necessário que a sua burocracia tenha uma “estrutura muito aberta, participativa, de equipes, democrática, horizontal ...”

LAPASSADE (1977) afirma que há “uma dimensão oculta, não analisada” na vida e no funcionamento dos grupos humanos que é a *dimensão institucional*. Ele compreende um grupo como uma *organização social* sempre determinado por *instituições*; afirma que existe uma “relação de interdependência entre os conceitos de grupo, de organização e de instituição”.(p.13 ss)

A burocracia é denominada por ele como uma organização. O autor afirma que a “instituição define tudo o que está estabelecido, ... o conjunto do que está instituído. Situa a burocracia como uma questão política, como um certo tipo de relação de poder que perpassa toda a vida social, existindo *onde quer que se separe a decisão da execução, e o pensar do fazer*.. Nesse sentido, o autor se assemelha a Sennett, na medida em que concorda que nos serviços de escritório há cada vez mais uma especialização e divisão de tarefas que são repetitivas e mecanizadas, e que levam a uma alienação em relação à decisão no fazer cotidiano.

Lapassade afirma que “é preciso reprovar na burocracia, e nos burocratas, o fato de que alienam fundamentalmente os seres humanos, retirando-lhes

o poder de decisão, a iniciativa, a responsabilidade de seus atos, a comunicação”. Realiza uma análise psicossociológica a respeito da burocracia, afirmando que ela nasce em toda sociedade “do desenvolvimento dos instrumentos de relações humanas, da dependência de todos com relação a todos, da mobilidade maior ... O fenômeno burocrático é uma forma de domínio *sui generis* ... é o motor, o núcleo central, o cérebro da sociedade”, ou seja, surge como necessário, como essencial.

LAPASSADE (apud GUIRADO, 1987) descreve o que considera as características fundamentais da “burocracia tradicional”: “é uma forma determinada de estruturação das relações de poder”, em que os papéis são definidos e distribuídos de forma impessoal, o que acaba por gerar a alienação. As decisões são tomadas por outrem, e a comunicação ocorre de cima para baixo. A estrutura de poder apoia-se na “ideologia do saber: na cúpula estão os que sabem, na base, os que ignoram; para se atingir o saber, tem-se que passar pelo batismo burocrático, ou seja, os que ignoram serão ensinados para que amadureçam, e a condição de aprendizagem exige que se iniciem nos procedimentos da burocracia, que se coloquem no lugar de quem não sabe. A desigualdade é assim perpetuada”. (p.36-37)

Assim, alimenta-se o conformismo, a falta de iniciativa e reforça-se a distância entre os dois níveis da burocracia: o dos técnicos e o dos administrativos.



CAPÍTULO III

PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A construção deste estudo, seguiu uma orientação empírica aproximando-se do estudo etnográfico. A problematização do tema ocorreu de modo indutivo: de um lado, havia a minha experiência com funcionários e como funcionária pública, de outro, havia a curiosidade sobre o grupo dos ATAs.

Utilizei procedimentos mais abertos - as entrevistas - e outro mais fechados, tais como observação direta, coleta e análise de documentos oficiais e recortes de jornais. Numa primeira fase tentei levantar e explorar os elementos disponíveis para construir o objeto da pesquisa.

No início da pesquisa, o grupo a ser pesquisado tinha, como denominação funcional, o título de **Oficial de Administração Geral, OAG**, que, passou a ser **Auxiliar Técnico Administrativo, ATA**, a partir da reestruturação ocorrida na PMSP. Com isso houve necessidade de conhecer a Lei que instituiu a categoria ATA e quais as mudanças significativas que resultaram desta Lei..

A amostra

Foram realizadas 12 (doze) entrevistas com funcionários¹⁵ da PMSP, sendo que a primeira entrevista foi exploratória e não consta do Quadro (Cap IV). Os entrevistados situam-se em 3 (três) grupos distintos que visam abranger diferentes grupos funcionais, a saber:

1. **Chefias técnicas** - constituído por funcionários, efetivos ou não, com nível universitário, que exercem funções compatíveis com a sua formação. São funcionários que executam tarefas consideradas mais técnicas.
2. **Chefias administrativas** - constituído igualmente por funcionários, efetivos ou não, de nível universitário ou não, cujo cargo formal é Auxiliar Técnico

¹⁵ Utilizei nomes fictícios para os funcionários entrevistados.



Administrativo, ATA, mas que exercem funções de encarregado ou chefe de seção, em cargo em comissão.

3. ATAs - constituído por funcionários, que ocupam esse cargo, efetivos ou admitidos¹⁶, que executam tarefas, tais como: serviços de datilografia, arquivo de documentos, recebimento e envio de processos e documentos.

Essa divisão teve como objetivo ilustrar uma das hipóteses iniciais do estudo, a de que na administração pública as relações de poder se reproduzem em “cascata”. Tentei entrevistar as chefias técnicas, suas chefias administrativas e, por fim, os ATAs subordinados a elas.

O grupo dos ATAs é objeto da pesquisa e compõe uma parcela significativa dos funcionários da PMSP. Alguns OAG's que não optaram na reestruturação também compõem o quadro, (ver anexo 1).

A partir da escolha de duas Secretarias, sendo uma delas considerada “meio”- Secretaria Alfa, e a outra tipicamente “fim”- Secretaria Delta¹⁷, escolhi os Departamentos e iniciei as entrevistas.

Na Secretaria Alfa, a pesquisa concentrou-se basicamente em dois Departamentos, que foram escolhidos por executarem serviços diferenciados, pela alta concentração de ATAs e pela “imagem” que têm na PMSP, a saber, a de Departamentos “especialistas”, “privilegiados” e “melhor preparados”.

Já na Secretaria Delta, foram entrevistados funcionários de dois setores localizados na região Norte e Centro. A Secretaria Delta foi eleita por absorver grande número de ATAs, por ser considerada uma das Secretarias que possui identidade profissional e funcional¹⁸ e, também, por ser uma Secretaria considerada “organizada” tanto em termos do trabalho executado, quanto em termos “corporativos”. É interessante observar que grande parte dessa “organização”, é

¹⁶ Após a Lei No. 11.511/94 os *Oficiais de Administração Geral* - OAG's passaram a ser denominados ATAs. São funcionários admitidos por ingressarem na PMSP, sem concurso público, antes da Constituição de 1988, através de seleção ou indicação.

¹⁷ Utilizei aqui a conceituação de PAULON (1994): “Compreendemos como atividades-fim todas aquelas que tem como público-alvo algum segmento populacional externo, ou seja, o produto do trabalho beneficia diretamente um usuário externo da Prefeitura. As atividades-meio referem-se àquelas tarefas destinadas ao próprio funcionamento da Organização, ou seja, tem como usuário direto outro funcionário da Prefeitura”.

¹⁸ A Secretaria Delta é reconhecida como uma das Secretarias que possuem profissionais com funções bem definidas, com grande poder de organização. No entanto, é reconhecida também por realizar junto à clientela um trabalho mais individualizado, em detrimento do trabalho coletivo.

atribuída a um determinado grupo funcional, que é considerado “mais esclarecido”, “mais politizado”e, “mais cômico de seus direitos”.

Adotou-se como critério entrevistar chefias e os ATAs a elas subordinados, na tentativa de verificar como se estabelecem as relações de poder.

O processo de coleta de dados

Ao iniciar esta pesquisa, o objeto era o funcionário de nível médio, Oficial de Administração Geral, (OAG). Em 20/04/94, foi aprovada e sancionada a Lei No. 11.511, que instituiu nova denominação para o nível médio: Auxiliar Técnico Administrativo, o ATA.

Essa mudança aliada à criação do Quadro de Profissionais da Administração, QPA, que compõe a reestruturação dos quadros de pessoal por Secretaria proposto e executado a partir de 1993, me levou a buscar conhecer quais as questões mais significativas ocasionadas por essas mudanças, e suas influências no funcionário ATA.

Realizei uma entrevista exploratória com um funcionário que participou das comissões que discutiram todo o processo de reestruturação, e que me forneceu elementos elucidativos, permitindo o início do trabalho empírico. Visitei também a Câmara Municipal e tive acesso à Lei aprovada.

Durante um mês no ano de 1994 realizei em uma Secretaria da PMSP, uma série de entrevistas e observação participante¹⁹, necessárias para um trabalho de uma disciplina curricular sobre a cultura de uma organização pública. Esse trabalho foi de extrema importância nos rumos da presente dissertação e será utilizado no decorrer do estudo. Ele trouxe inúmeras indagações que impulsionaram o início das entrevistas. Porém, deparei-me com a seguinte questão: como selecionar os funcionários a serem entrevistados? Já havia decidido os locais e os segmentos funcionais, mas quem eleger?

¹⁹ O fato de estar diariamente na Secretaria, e participar efetivamente como funcionária, ainda que temporariamente, me permitiu estabelecer uma relação de confiança com os membros do Departamento estudado, e compreender as relações instituídas na Organização.



A preocupação com a isenção e seriedade da pesquisa e também em evitar desvios, me levou a optar por indicações pessoais de colegas de classe da EAESP/FGV²⁰, sem no entanto, fornecer a eles nenhuma informação, a não ser os critérios acima mencionados.

Essa escolha me pareceu acertada, pois a desconfiança, o temor, que caracteriza qualquer situação de entrevista - quando o entrevistado se expõe - foi amenizada pela presença desse “intermediário”, que era uma pessoa conhecida do entrevistado. Aparentemente, os entrevistados não se sentiram ameaçados e mostraram-se à vontade para relatar suas vivências profissionais. O vínculo foi rapidamente estabelecido e as entrevistas ocorreram num clima amistoso. Por outro lado, a influência indireta do “intermediário”, que não esteve presente à entrevista, pode ter deixado alguma pequena marca nas atitudes dos entrevistados.

Procurei ainda, exercer o que SELLTIZ (1987) denomina “a arte de entrevistar”, que consiste na habilidade do entrevistador em propiciar condições para que as respostas do entrevistado sejam “fidedignas e válidas”. Para tanto, solicitei aos entrevistados que emitissem opiniões francas, pois suas atitudes não seriam reveladas a outras pessoas e nem os seus nomes seriam revelados; adotei ainda uma postura em que não transparecessem julgamentos de valor e nem expressões de surpresa diante dos relatos.

Houve também uma fase da coleta de dados que se revelou uma verdadeira “tourada”. Foi muito difícil a obtenção de dados oficiais, tais como o número total de ATAs na PMSP e o número de funcionários municipais. Os funcionários das duas Secretarias eleitas para o estudo não conseguiram fornecer os dados e nem auxiliar na obtenção dos mesmos.

As entrevistas

Realizei entrevistas semi-estruturadas, com apenas algumas questões predeterminadas tais como os dados pessoais dos entrevistados. Escolhi esse tipo de entrevista pela sua flexibilidade pois, como afirma SELLTIZ (1987), essa técnica nos

²⁰ Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas.



“ajuda a levantar os aspectos afetivos e valorativos das respostas dos entrevistados e a determinar o significado pessoal de suas atitudes ... não apenas permite que o entrevistado se expresse em detalhe quanto ao assunto da entrevista, mas também pode eliciar os contextos sociais e pessoais de crenças e sentimentos ... as respostas são espontâneas e não forçadas, altamente específicas e concretas ... sendo pessoais e auto-reveladoras, ao invés de superficiais”.(p.40)

Todas as entrevistas foram realizadas no local e no horário de trabalho, por facilitar o meu acesso ao ambiente de trabalho do entrevistado, e também por ser mais cômodo ao funcionário. Essa estratégia permitiu verificar alguns aspectos condicionantes e influenciadores do serviço público, tais como a relação com os colegas e as chefias, e outras condições de trabalho.

Antes de iniciar cada entrevista, colocava de forma breve o objetivo da pesquisa e respondia às dúvidas levantadas pelo entrevistado. Solicitava, então, permissão para gravar, e em seguida iniciava a entrevista, deixando o entrevistado livre para expor a sua trajetória no serviço público. Havia porém, como já relatei, uma série de indicadores importantes à pesquisa que iam sendo introduzidos no decorrer da entrevista.

Inicialmente a meta era de 15 (quinze) entrevistas, mas à medida em que as informações foram se repetindo, finalizei com 12 (doze) entrevistas.

Uma questão interessante a ressaltar que foi quase uma constante na realização das entrevistas, foi a ausência de privacidade do funcionário público no ambiente de trabalho. Um dos registros é apresentado como ilustração ao final deste capítulo.

Utilizei nas entrevistas um roteiro mínimo (Anexo 2) com o qual procurei dados para a caracterização do serviço público, funcionário, público e dos ATAs (informações utilizadas no Capítulo IV), e também as relações de poder e suas representações (utilizadas no Capítulo V).

Realizei as transcrições das entrevistas²¹, e elegi categorias de análise. Dividi essas categorias para os dois grupos: chefias (incluí neste grupo as chefias técnicas e as chefias administrativas) e ATAs, e codifiquei. Ao grupo das chefias (técnicos ou não) chamei C (Anexo 3); ao grupo dos ATAs não chefes

²¹ As citações das entrevistas não têm rigor gramatical, uma vez que a transcrição das mesmas seguiu o relato dos entrevistados.



chamei F (Anexo 4). Cada entrevistado recebeu um número para que fosse possível distingui-los (ver Quadro no Capítulo IV). As informações factuais que não foram utilizadas na análise também estão contidas nos Anexos 3 e 4. Realizei uma análise comparativa entre os grupos de funcionários entrevistados.

ILUSTRAÇÃO

Cheguei ao prédio da Secretaria às 18:00hs em ponto, conforme o combinado com Savio. Dirigi-me à recepção e após informar o objetivo da minha visita e a quem eu estava procurando, a recepcionista ligou para confirmar e pedir autorização para a minha entrada. Preenchi um formulário (que na volta deveria entregar devidamente assinado pela pessoa com a qual eu iria falar), deixei um documento de identificação e subi até o 8o. andar. Fui até a sala 802 e fui recebida por um Savio sorridente que me encaminhou até sua mesa. Sua sala era estreita e comprida, como se fosse um corredor, e tinha além de sua mesa mais duas onde se encontravam seus colegas de trabalho. Ao lado de cada mesa havia um telefone, e no momento da minha chegada uma das pessoas falava ao telefone e o outro conversava com o chefe, que tinha a sala ao lado. A sala do chefe era muito ampla, com maior ventilação e iluminação, o que pude notar, pois a porta que liga as duas salas ficou constantemente aberta durante a entrevista. Expliquei sucintamente ao Savio o objetivo da minha pesquisa, solicitei autorização para gravar a entrevista e indaguei quanto a possibilidade de conversarmos num outro local onde não houvesse interferências. Savio informou não haver nenhum outro local disponível, e então iniciamos a entrevista. Durante todo o tempo, os colegas perguntavam coisas a ele, falavam e riam alto, discutiam ao telefone, como que ignorando o gravador colocado sobre a mesa. Savio falava baixo, como se não quisesse incomodar os colegas e o seu chefe e tivesse temor de que eles ouvissem o seu relato, mas ao mesmo tempo, mostrava-se muito incomodado com as constantes interferências. No entanto, não os alertou em nenhum momento que estavam interferindo. Esse clima interferiu na entrevista, pois Savio passou a falar mais sucintamente e a responder monossilabicamente às perguntas que eu lhe fazia. Ele conseguiu ao final da entrevista justificar dizendo que essa situação refletia o que era o Departamento: “muita agitação, muito burburinho, porque há muito trabalho”. Seus companheiros de trabalho, todos assessores, manifestaram uma curiosidade disfarçada em relação à minha presença, e o seu chefe foi até a sala por três vezes solicitar alguma informação ao Savio. Houve ocasião, em que desliguei o gravador, tamanho era o barulho, mas isso não constrangeu as pessoas que entravam ou estavam na sala. Concluí a entrevista às 19:00 hs. Agradei a sua atenção e fui embora, deixando na recepção o formulário assinado.

CAPÍTULO IV

O SERVIÇO PÚBLICO MUNICIPAL, ATORES E OLHARES

O objetivo deste capítulo é tentar introduzir ao leitor a visão dos funcionários públicos entrevistados sobre os seguintes aspectos do universo da administração pública: *caracterização do serviço público, descontinuidade administrativa, caracterização do funcionário público, inclusive dos ATAs, e sua auto-imagem.*

Os ATAs e Chefias Entrevistados²²

Dentre todos os funcionários entrevistados (ver Quadro), cinco são solteiros, cinco são casados, um é separado; nove são mulheres e apenas dois homens; todos moram em casa própria, e o tempo de serviço público varia de quatro a vinte e dois anos. Somente um dos entrevistados é natural do Paraná, o restante é de São Paulo capital.

A renda familiar declarada varia de \$ 1.200,00 a \$ 4.000,00. Nesse item os entrevistados mostraram-se pouco à vontade e houve caso de alguns que não quiseram responder, ou tangenciaram dizendo desconhecer o salário de outros membros da família :

E:- Qual a renda familiar?

R:- *Não sei, não sei, não tenho a menor idéia... (Vanda)*

Não sei, porque meu marido é autônomo...; é mais ou menos R\$2.500,00. (Maria)

Quanto à carga horária, a maioria declarou cumprir oito horas efetivas de trabalho, com exceção de dois entrevistados que disseram fazer cerca de seis a

²² A descrição baseia-se nas entrevistas realizadas com os ATAs e chefias; evidentemente não pode ser generalizada para toda a PMSP.

sete horas diárias acordadas com a chefia. A justificativa para essa redução da jornada de trabalho é a defasagem salarial e a evasão de profissionais da PMSP.

O Serviço Público

É verdade que a baixa efetividade dos serviços públicos depende em grande parte de quem os executa e, nesse sentido, o funcionário tem a sua parcela de responsabilidade. Mas também é verdade que muitos funcionários são eficientes e precisam lutar contra os preconceitos instituídos, os chavões bastante conhecidos por todos, que foram se cristalizando ao longo dos anos, e que atingem de forma generalizada todo o serviço público, e consequentemente o funcionalismo brasileiro. Uma chefia retrata bem essa realidade:

Existe sempre aquela mentalidade de que quem lida com esse tipo de trabalho é corrupto... esse tipo de coisa. Então, a corrupção para mim... a imagem que as pessoas fazem eventualmente, é muito desgastante, é chato, é ruim, é péssimo ... mas muitas vezes você tem fornecedores que confundem: [acham que] todo mundo que mexe nessa área é corrupto, vamos dizer assim; e na verdade não é. (Sávio)

Apesar dessa visão negativa a que estão expostas, as chefias se esforçam em mostrar o lado positivo da administração pública, enfatizando que a PMSP é uma grande escola; e apresentam visões interessantes a respeito do serviço público enfocando as suas singularidades e as dificuldades enfrentadas nas diferentes experiências profissionais vivenciadas, mostrando assim o outro lado da moeda:

Eu aprendi muito num aspecto que eu sempre cito: a hora que você sai da faculdade com 20 e poucos anos ..., e logo na primeira semana você ter que se deparar com o estupro de uma criança de cinco anos... Então, você passa a rever coisas muito sérias suas, e profissionais! Então, eu não vou menosprezar o meu serviço na PMSP, não. Ele me permitiu ver coisas que talvez eu visse. (Sandra)



QUADRO
FUNCIONÁRIOS ENTREVISTADOS

Nome Fictício	Faixa Etária	Formação	Renda Familiar*	Salário**	Cargo	Função exercida	Tempo de PMSP
Cristina F1	25	Magistério	2.000,00	300,00	ATA	ATA	4 anos
Eduardo F2	48	Estudos Sociais	1.200,00	300,00	ATA	ATA	5 anos
Dalva F3	36	Pedagogia	1.700,00	390,00	ATA	ATA	6 anos
Carla F4	29	Psicologia	4.000,00	293,00	ATA	ATA	5 anos
Eva F5	34	Psicologia	1.500,00	300,00	ATA	ATA	5 anos
Marina C1	33	Administr. de Empresa	1.600,00	1.600,00	Diretor de Divisão	Diretor de Divisão	9 anos
Sávio C2	33	Ciências Contábeis	2.000,00	1.000,00	ATA	Assistente de Compras	17 anos
Vanda C3	27	Direito	-	1.000,00	ATA	Assistente Jurídica	8 anos
Luiza C4	44	Administr. de Empresa	2.500,00	2.500,00	Diretor de Divisão	Diretor de Divisão	22 anos
Sandra C5	40	Psicologia	4.000,00	2.000,00	Diretor de RH	Diretor de RH	16 anos
Maria C6	27	Administr. de Empresa	2.500,00	485,00	ATA	Encarregada de seção	7 anos

* Renda Familiar aproximada em Reais

**Salário aproximado em Reais. Os entrevistados forneceram valores aproximados.

Porque você ler essas coisas no jornal é uma coisa; você ter que trabalhar com aquilo de cara, saindo da faculdade, é outra. Então, eu procuro... trabalhei com aspectos positivos e negativos. Então, eu procuro, os negativos, eles me auxiliam muito em como estar norteando a minha vida, mas eu procuro enfatizar os positivos, porque senão você não aguenta muito a pressão na PMSP. Nesse aspecto que eu te digo: hoje você está trabalhando nessa linha, amanhã você está trabalhando numa linha completamente diferente. (Sandra)

Ah! a burocracia. A burocracia é um negócio... É a falta de agilidade nos processos, isso é a Lei que mais amarra tudo isso. Então, tem um princípio básico em Direito administrativo que é: o particular pode fazer tudo o que a Lei não proíbe, e o administrador público só pode fazer aquilo que a Lei permite. Às vezes, o que a Lei permite é muito restrito, você não tem condições de andar um pouquinho, tem que se limitar. Geralmente a Lei é feita..., geralmente não, a Lei é feita por quem não administra! Legisla em tese, e às vezes, o caso concreto não se ajusta e fica muito difícil discutir. Gera muita lentidão. (Vanda)

Consideram o trabalho burocratizante mas acham necessárias certas regras e procedimentos, pois o gigantismo da máquina e a natureza dos serviços justificam o controle. Relatam ainda algumas especificidades do serviço público que reforçam a imagem negativa veiculada, e que geram dificuldades no processo de trabalho. Conseguem identificar fatores internos e externos que constroem essa imagem acerca do serviço público:

Vive-se sob pressão política; geralmente os governantes não entendem que a gente está aqui independentemente do partido. Quem chega acha que você é do partido anterior, enquanto a gente vai passando... a administração, e nós somos funcionários da PMSP e não do PT, PSDB, PPR, não do Jânio, não de ninguém. Mas é muito difícil você conviver com essa pressão política. Não no sentido de fazer qualquer coisa ilegal, mas no sentido de estar sempre tendo que dar uma atenção especial a quem... ou algum processo... (Vanda)

O funcionário ATA parece incorporar a visão que o “mundo externo” tem do serviço público, o que transparece no relato de sua percepção do processo de trabalho, na relação com as chefias e os colegas. Evidencia-se uma visão do serviço público entrelaçada à auto-imagem e à imagem do funcionário público. A imagem negativa, da qual se queixam de serem vítimas, serve como modelo para exemplificar

a caracterização que fazem do serviço público, não antes de se eximirem de serem parte integrante dessa categoria.

... é uma decadência total. É a minha visão do serviço público. O funcionário público não tem realmente compromisso com o trabalho. Ele não tem compromisso com o próprio órgão; ele sabe reclamar muito... que está muito ruim, mas ele também não faz nada, ele... existe uma diferença assim básica que eu vejo. Existe o profissional e existe o funcionário. Eu sou um profissional! Agora, nem todos são. Eu sou um profissional, eu trabalho e ganho, se eu não trabalho eu também ganho, só que numa empresa privada não : se você não trabalha, você vai para rua! . Então, é isso: a minha visão é muito ruim do serviço público. Não estou generalizando, eu estou falando daquilo que eu conheço. (Eduardo)

Essa indiferenciação, presente nos relatos, do que deveria ser distinto, relativo ao serviço público e ao funcionário público, é característica da máquina pública, que trata todos “igualmente” quando se trata de desempenho profissional, e leva o funcionário a adotar posturas defensivas. O funcionário tende a se aproximar daqueles que são reconhecidos no interior da máquina pública, por sua competência, ou, porque têm “cacife” político, ou ainda pelas relações de amizade, que possibilitam a obtenção de pequenos favores, e até mesmo ser considerado “um igual” no grupo seletor, pois o desempenho na PMSP não reverte em salário, mas em reconhecimento e na valorização do trabalho.

Eu sou meio suspeito para falar. Eu tenho uma colega aqui que eu não tenho um bom relacionamento com ela e eu acho que essa colega tinha... assim esse chamado privilégio, em termos de horário; em termos de folgas, enfim, de fazer o que quer, quando quer, na hora que quer, até mudar de setor! Isso eu cobre da minha chefia, porque eu sou uma pessoa que eu não levo para casa nada. (Eduardo)

Aqui também revela-se a visão que o funcionário ATA tem do serviço público. A qualidade na prestação dos serviços públicos não depende exclusivamente do funcionário público; no entanto, ao definir serviço público, identifica o que lhe é conhecido, a figura do funcionário, aliado à imagem veiculada pela imprensa e incorporada como verdade pela sociedade, e conseqüentemente pelos próprios



funcionários, na medida em que eles são antes de tudo, cidadãos que também utilizam os serviços públicos.

Descontinuidade Política e Administrativa

Os funcionários entrevistados destacam um elemento peculiar do serviço público, que é a descontinuidade administrativa ocasionada pelas mudanças de governo, que resulta em mudanças/rodízio de pessoas que ocupam os cargos em comissão, e isso é percebido e analisado pelas chefias da seguinte forma:

O impacto negativo é que se você não... o que faz uma equipe ter... ser um pouco mais sólida é a história de vida dela! Cada chefia que inicia, ela tem um modo de agir, pensa de uma maneira, e isso faz com que tudo aquilo que... as outras coisas que estejam sendo feitas, se modifiquem; pela visão da chefia, pelas coisas que ela acredita ou não acredita, ou até pela falta de experiência no cargo! Porque às vezes a gente nota que depois de um ano, um ano e meio, até 2 anos no cargo, começa a voltar para aquela linha. Você nota que a tendência é estar retornando, mas sempre tem este impacto. Se num primeiro momento ele é negativo, é também positivo porque faz com que as coisas se mexam. Às vezes em alguma divisão, você nota que o trabalho já está mais parado, parece que já está esgotando o que tinha para fazer, ou até a energia mesmo e a motivação das pessoas. Então, nesse aspecto é um sangue novo, ele é positivo, mas sempre é traumático, porque muda, mudam as coisas, são coisas novas, pessoas diferentes, então tem os dois aspectos o positivo e o negativo. (Sandra)

... o aspecto negativo que eu vejo é do lado da continuidade. Tem todo um período de assimilação tanto da nova direção com os funcionários e vice e versa, e nesse período, é um período de muitos relatórios, de muita indecisão. Eu diria até, de muito medo das pessoas, dos chefes, dos encarregados que vão perder cargos, pois vão trazer outras pessoas. (Sávio)

Na pauta de reivindicação, é só salário; raramente tem algo ligado ao trabalho. Talvez por essa descontinuidade administrativa e política, cada governante que chega tem uma diretriz: "Olha, o que estavam fazendo, esquece"! O servidor talvez um pouco por não ter uma continuidade no trabalho dele, começa a pensar: "Pô, para que estou fazendo tudo isso, se daqui a pouco muda tudo?". Pode ser até numa direção errada o que você está fazendo, mas afinal é o teu



trabalho! você está fazendo com amor, chega o outro e diz indiretamente que ele não presta! Então, isso vai martelando, cada um que chega, você sente a mesma coisa e ele perde um pouco esse amor, esse interesse pelo trabalho. (Luiza)

Olha, quase sempre muda, é raro quem fica. Mudam-se os cargos de confiança, são as cabeças vermelhas, [risos] porque normalmente muda muito; frequentemente muda o diretor do Distrito, é difícil o diretor que se mantém. Eu assim, é difícil de lembrar, nem consigo me lembrar de um que tenha se mantido. Muda o diretor do Distrito, por sua vez a diretoria muda também; mudando a diretoria, como os cargos em comissão são de confiança, muda também! (Sandra)

Veja, os focos mudam. É muito difícil você conviver com essa mudança tão drástica! Porque as empresas privadas, elas vão mudando seus focos mas, de uma forma gradual e paulatina, com o passar dos anos, conforme muda o mundo... na administração pública o que acontece? Por exemplo, na administração passada o foco era totalmente voltado para o social ... Agora, essa administração já se voltou para uma área totalmente diferente. (Vanda)

Um dos chefes entrevistados ressalta o lado positivo da descontinuidade, vinculando a mudança da chefia à modernização do setor:

De positivo, eu diria que você aprende muito. Apesar da gente estar muito tempo no mesmo Departamento, uma mudança de chefia traz alguma coisa que eu considero boa. São idéias novas que a gente vai assimilar ... Quando o meu chefe chegou aqui praticamente tudo era na máquina de escrever manual, no máximo elétrica; hoje, a maioria do trabalho é executado em computador. (Savio)

A maioria das chefias entrevistadas demonstra descontentamento com a descontinuidade administrativa gerada pelas mudanças de governo. O que se verifica é que as chefias têm muito a perder: há o habitual rodízio de cargos, que implica consequentemente na perda de status e salário, mudanças nos planos que ajudaram a elaborar e implementar, mudanças nas rotinas técnicas e/ou administrativas, e ainda morosidade no período de adaptação à nova gestão.

A mudança de governo para os ATAs parece não representar grandes problemas, pois o fato de não terem participação no planejamento das ações, nem mesmo quando há troca de governo, parece gerar uma certa indiferença quanto a esse aspecto:



Como você está vendo, ainda essa democratização interna... tem muita coisa ainda aqui dentro mesmo que eu não detenho informação, ou melhor procedimentos, vamos dizer assim. Tem muitas coisas aí, que eu não sei quem é que decide o que. (Dalva)

Para mim tanto faz quando muda o Prefeito; eu sei que vai mudar as chefias, os assessores, mas para os ATAs continua tudo igual. Pode até mudar alguns procedimentos, fluxos... Trabalho de qualquer jeito, e eles não mexem com peixe pequeno. (Eva)

As chefias destacam uma contradição peculiar do serviço público, entre a “exigência natural” de profissionais generalistas, e, por outro lado, uma abordagem no trabalho que exige conhecimentos específicos da máquina; enfatizam também a vinculação trabalhista da PMSP, que é regida por um estatuto:

Pela natureza do trabalho. Qual é a natureza do nosso trabalho?, é gerenciar e falar sobre a vida funcional das pessoas . A nossa vida profissional exige um conhecimento do específico, que é diferente da CLT, é diferente de tudo que está aí fora; então não existe formação acadêmica que te dê essa condição de trabalho. (Marina)

A experiência na PMSP é muito específica, no entanto, eu me torno generalista, pois faço tudo num trabalho que é muito específico. (Luiza)

Outra característica do serviço público relatada pelos funcionários, chefias e ATAs, é a atuação dos políticos. A troca de favores evidencia uma prática política calcada no fisiologismo, no apadrinhamento e no protecionismo. É notória a utilização da máquina pública para satisfazer fins privados. Não se pode negar que quando há aumento dos serviços públicos, é necessário admitir novos funcionários, mas isso não deveria ser utilizado como instrumento político. Com o chamado “loteamento de cargos”, ocorre a fragmentação das diretrizes a serem implementadas na organização pública, e quando há mudança de governo, ocorre a descontinuidade das diretrizes políticas, provocando a interrupção da implementação das políticas públicas.



A tudo isso soma-se a desorganização da máquina administrativa e a ausência do controle sobre a qualidade da atividade funcional e a qualidade dos serviços, tanto pela sociedade quanto pelo Executivo. Como resultado, esse emprego que já foi altamente desejado no passado sofre atualmente com a queda de prestígio e de credibilidade. Hoje quem preenche os cargos de nível médio são "pessoas que vêm neles, a possibilidade de executar tarefas simples, em jornada mais curta que na empresa privada enquanto estudam; e antigos funcionários que se adaptaram aos baixos salários" (RODRIGUES, 1989). (p.90)

Para tentar aproximar essa análise mais geral do serviço público ao cotidiano vivenciado pelos funcionários, optei por caracterizar o funcionário público.

Caracterização do Funcionário Público

O Estado como pessoa jurídica, atua através dos agentes públicos: os agentes políticos, os servidores públicos, e os particulares que colaboram com o poder público. Servidor público é a expressão utilizada para designar todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado, e às entidades da administração indireta, com vínculo empregatício. Os servidores públicos compreendem:

1. Os funcionários propriamente ditos, que se submetem a regime estatutário, à Lei que rege o funcionalismo público; seu ingresso deve ocorrer através do provimento em cargo público por concurso público;
2. Os empregados públicos, contratados sob o regime da Consolidação das Leis do Trabalho, (CLT). Embora sujeitos a outra legislação, respondem a requisitos especiais para a investidura, acumulação de cargos, vencimentos, etc.;
3. Os servidores temporários, contratados por tempo determinado para atender a necessidades urgentes de interesse público.

Na PMSP., os funcionários são organizados em grupos de referência:

- a) - Remanescentes e contratados
- b) - Direção, assistência e assessoria
- c) - Ensino municipal
- d) - Fiscalização tributária



- e) - Atividades artísticas
- f) - Procuradoria geral do município
- g) - Engenheiros e arquitetos
- h) - Guarda civil metropolitana
- i) - Nível operacional
- j) - Nível básico
- k) - Nível médio
- l) - Nível superior

Os funcionários públicos municipais apresentaram um crescimento de 41% em um estudo a respeito do emprego público no Brasil, realizado entre 1985 e 1988. (MAIA, 1988). Com a expansão da máquina pública, há o aumento de funcionários, porém a oferta de serviços públicos tem o seu lado perverso: com a ampliação dos serviços públicos há o aumento dos impostos, que encontra a resistência dos cidadãos, e não impede a deterioração dos serviços e nem a queda dos níveis salariais do emprego público, em especial do pequeno funcionário.

Há setores do funcionalismo com grande poder de pressão, cuja organização é avançada em relação ao restante da categoria. Eles têm se apropriado de salários bem superiores, o que denuncia uma distribuição pouco equitativa dos recursos destinados a pagar o setor público. Ainda predomina a visão de que o Estado, ao invés de ser espelho da própria sociedade, é um patrão como um outro qualquer, e isso gera no funcionário a expectativa de “arrancar” mais e mais vantagens para as várias categorias do funcionalismo. É nesse quadro controvertido que se dão os conflitos entre a administração e seus funcionários.

O funcionário é um dos atores do Estado, ele é o cidadão que se transforma em servidor do público; é ao mesmo tempo, membro da sociedade que recebe os serviços públicos e membro da organização responsável em atender os interesses coletivos. A profissionalização e a racionalização dos recursos humanos no setor público deveria ser requerida pelos funcionários, pois com a ausência de uma política de pessoal, os cargos em comissão, ou de alto nível funcionam como moeda no jogo político, com os salários mais elevados e o controle mais frouxo. Os cargos em comissão dão a direção do serviço público, e atualmente são de livre provimento do prefeito e do(s) secretário(s).



Mas qual a visão que os funcionários públicos da PMSP têm da sua categoria? Como se colocam enquanto integrantes da máquina burocrática? A presente pesquisa revela imagens, auto-imagem e representações dos funcionários estudados.

A Ambivalência entre “Ver” e “Ser” na Visão das Chefias e dos ATAs

A visão que as chefias entrevistadas apresentam do funcionário público é predominantemente negativa, apesar de sempre haver uma justificativa para isso, e eles parecem estar falando de uma outra categoria na qual não se incluem:

O perfil do funcionário público... ele é pouco ousado, a necessidade dele ainda é a segurança, ele está num nível de estágio que é segurança, não é? Então ele vai... ele pouco se arrisca para ir para o mercado: eu prefiro ganhar um pouco menos e ter a garantia da estabilidade. (Marina)

Então, quando eu vim para cá, todo mundo me dizia: olha o Departamento é o maior antro de corrupção da PMSP toda... é um terror, claro! Todas as compras estão concentradas aqui, e aí, eu vim descobrir que, exatamente por causa dessa fama, todo mundo aqui tem essa preocupação incrível de fazer tudo muito direitinho. Claro, a gente tem problemas, toda hora está tendo problemas. Tem funcionários... mas não dá para dizer assim que é uma coisa generalizada. É uma coisa específica, pessoal. você encontra laranja podre no meio da cesta de fruta. (Vanda)

Sinto que de forma geral, os servidores da PMSP, apresentam uma alienação; chegam, prestam concurso, entram e começam a fazer o que mandam. Acredito que poucos param para pensar no que estão fazendo. Como o salário está baixo, a preocupação é o dinheiro e não questionam outra coisa. (Luzia)

Cabe aqui, levantar uma observação: as chefias apontam fatores intrínsecos às pessoas, porém não explicitam fatores externos que poderiam sobredeterminar razões dessa imagem negativa a respeito do funcionalismo. Para elas, as qualidades ou deficiências do funcionário público estão ligadas à pessoa e

não às políticas de pessoal, de gerenciamento, de investimento na melhoria de qualidade do quadro funcional, ou mesmo nas discontinuidades administrativas. Não é possível concluir se essa visão apresentada pelas chefias a respeito do funcionalismo é decorrente de uma avaliação restrita ou, ainda, de atitudes comedidas, fruto da instabilidade característica do cargo que ocupam. Conseguem entretanto, estabelecer uma auto-imagem diferente da imagem que têm do funcionário público em geral.

Auto-imagem das Chefias

Quando eu vim para cá, eu senti isso nitidamente, eu que sou uma NS [nível universitário], uma técnica que veio para gerenciar essa área. (Marina)

Especialista. Especialista em Direito Administrativo, em licitações e contratos. É basicamente o que eu faço aqui. Assim...às vezes eu tenho... a maioria das pessoas se perde um pouco em qual é o trabalho da gente, mas eu consigo enxergar até onde vai o meu trabalho. Então eu tenho assim, duas coisas super marcantes, apesar de tanto tempo, mas essas duas coisas são um exemplo marcante de como é importante o que eu faço. Há dois anos, a gente fez uma importação de raio X para um hospital municipal, e um médico me aborrecia dia e noite: "Porque eu preciso desse raio X". E aí você se perde em toda aquela estória de: faz aquisição, emite guia de importação, desembaraça a aduaneira, documento lá fora, documento aqui dentro, e anda, e anda, aí não tem dinheiro para pagar, e aquilo arrasta, arrasta, até o dia que entregou, e eu não estou vendo! Essa caixinha veio dentro do avião, ficou no aeroporto, um despachante que é contratado por nós, vai lá, tira esse raio X e leva para o hospital. Eu jamais vi esse raio X! Mas, um dia o médico me liga e diz assim: "Dra. eu salvei uma vida com o raio X que a Sra. mandou! Era uma senhora que foi para uma cirurgia e se esse raio X não tivesse aqui ela teria falecido". Então, claro que tem o meu trabalho e de um monte de gente lá! Mas não dá para dizer que o meu trabalho era menos importante que do médico que operou essa senhora. Porque se eu não tivesse feito tudo isso, ele não teria o raio X lá e não teria salvado essa vida. (Vanda)

Eu me vejo mais especialista, porque gosto de descer às minúcias, conhecer tudo o que for possível daquele serviço. É gratificante para mim porque o pessoal vem de fora, chega aqui ... e a gente começa a fazer algumas colocações: "olha, você faça assim, assim ... e já tive

várias situações em que as pessoas vinham aqui: “de que forma eu poderia te agradecer? Eu falo: “não, só o fato de você vir aqui, e falar isso, já me gratifica. (Savio)

Auto-imagem dos ATAs

Já os ATAs apresentam sua visão do funcionalismo enfatizando questões políticas que interferem na imagem, mas tentam também colocar a importância do trabalho que executam:

Eu acho que existe dentro da Prefeitura, cabides de emprego, pessoas que vão lá e não... existem essas pessoas. Então o funcionário público de modo geral é taxado por eles. Essas pessoas acabam influenciando a imagem de uma outra pessoa contra o funcionário público. Então, fica ao grosso modo: “Ah! não! o funcionário público é marajá, não faz nada, ganha... o que ele ganha está muito bom para o que ele faz”. A gente faz bastante coisa, não é assim também. Acho que na Saúde não tem como você não fazer nada, está mexendo com a saúde da população, você tem que fazer mesmo!. (Cristina)

Relatam com um misto de vergonha e indignação o que significa ser funcionário público:

Olha ... [risos] quando eu entrei na Prefeitura eu tinha orgulho de ser funcionária pública. Só que aí eu fui conhecendo melhor, eu fui vendo que a gente era pichado por marajá: “Não faz nada... ganha dinheiro na boa”; mas eu vi que não é isso: ser funcionário público é uma responsabilidade grande; para mim hoje, não é muita vantagem não. Não é para todo mundo que eu falo que eu sou uma funcionária pública. É melhor evitar, só se você precisar falar, ou se alguém perguntar, porque as pessoas acham que o funcionário público não faz... que tem... que ganha, que trabalha pouco. (Cristina)

Alguns ATAs tentam se diferenciar:

... muitos funcionários se prendem à estabilidade, eu não; porque veja: tem o nível financeiro, eu não sou rico, mas posso viver perfeitamente sem isso aqui! Eu tenho minha casa própria, tenho meus bens. (Eduardo)



Eu acho o meu trabalho super importante aqui, sou muito respeitada, eu sinto isso; acho que é valorizado e, acho que sem eu aqui...não querendo ser... [risos] não sei se o setor andaria. (Cristina)

Há outros ATAs, no entanto, que acabam adotando a imagem negativa do funcionário público que é veiculada, mas têm uma auto-imagem diferente:

Para mim ser funcionário público é como ser uma pedagoga aí fora. (Dalva)

... esse próprio rótulo que o próprio funcionalismo criou em torno dele mesmo! Sabe, que seria assim: pessoas acomodadas, que... desanimadas... e até entre aspas "burras". Porque o pessoal aí fora vê assim mesmo: "Ih! O funcionário público! Nossa, é burro!" Já pensa que a pessoa não tem um raciocínio X, que não corresponde às expectativas. Já é aquele tipo de pessoa que não tem iniciativa... trabalha como se fosse programado; como se fosse um robô: vai lá dá corda, a pessoa faz aquilo, mas por outro lado, eu acho que não está muito longe disso; do que o pessoal classifica, não está muito longe, porque a maioria é assim. (Dalva)

As questões mais gerais a respeito do funcionário público municipal podem orientar uma descrição dos ATAs, como grupo ocupacional e suas condições de trabalho.

Escolha do Local de Trabalho

O que se observa, a partir dos relatos, é que os ATAs não optaram pela escolha do local de trabalho, realizando em alguns casos, percursos longos até o serviço :

... Ah! Pode colocar uma hora, uma hora e quinze minutos, por aí... Porque é um percurso longo, eu moro em Franco da Rocha, outro município. Morava em Santana, mas a casa era alugada. (Dalva)

Não, ah... houve um engano. Eu fui fazer a inscrição e me informaram que o local de trabalho realmente seria próximo da minha casa; porque na PMSP tudo é subordinado, a Administração Regional, esse tipo de coisa. Então, eu fui na Administração Regional, no qual o meu



setor de trabalho pertence, e me informaram que eu iria trabalhar próximo da minha casa. Após o concurso, quando fui tomar posse, me falaram que não; que, embora a Administração Regional ficasse próximo a minha residência, o local de trabalho não era. Isso eu não consegui entender até hoje. (Eduardo)

Na verdade, eu fui induzida a escolher [a Secretaria Alfa], porque ninguém quer trabalhar aqui e a gente vem inocentemente; porque eu nunca tinha tido contato com os serviços da PMSP, e quando cheguei aqui falaram: "Olha, você tem vaga aqui neste prédio; se você quiser, pode procurar outro lugar, mas vai ter que visitar Secretarias e ver onde tem vagas. Então, isso me assustou! (Maria)

A Remuneração

Este é um item interessante da pesquisa, pois revela a disparidade de vencimentos da categoria estudada, os ATAs, e reforça a idéia de que é necessário ter relações de afeto, de amizade com quem detém o poder, já que não há um plano de carreira que permita ao funcionário galgar posições pela sua competência profissional.. Os vencimentos vinculam-se também à Secretaria em que o ATA está lotado:

Por isso que eu falo: o servidor nosso,[da Secretaria Alfa], ele é disputadíssimo aí fora; ah.. existe uma valorização no mercado interno de trabalho, ele é extremamente valorizado, um servidor nosso aí fora..., aqui ele pode ter meio olho, mas lá ele tem quatro, ele é rei, porque eles conhecem no mínimo um pouco, eles tem uma noção... se tem um pouquinho, se ele conseguiu ser encarregado, ele já tem uma noção. É um pouco assim: eu perdi a minha menininha aqui; ela era uma um DA-2 auxiliar de gabinete, que aqui, responde por mim, cuidando da minha vida, aonde eu estou; eu não estando ela responde, ela faz, ela corre atrás da informação, gabinete que liga ela corre atrás, e fornece a informação. A minha menina que estava aqui, foi com DA-7 numa Secretaria aí fora para fazer um pedacinho. (Marina)

A diferença de vencimentos relatada no Quadro é resultado também de algumas variáveis, tais como tempo de serviço, incorporação de benefícios, quinquênios, cargos, verba de gabinete que favorecem os salários diferenciados. Esses adicionais variam de acordo com a Secretaria em que o funcionário está lotado.

JS

Essa questão gerou um certo desconforto nos entrevistados, em especial nos ATAs, que não possuem cargo em comissão, quando foram solicitados a declararem seus rendimentos salariais. Revelam vencimentos que variam de aproximadamente R\$293,00 a R\$1.000,00. O rendimento do ATA é composto do salário base que é de R\$286,68, mais a gratificação por risco - no caso do ATA que está lotado na Secretaria Delta - no valor de R\$6,83, e de um abono aprovado por Lei (11690 e 11691/94) de R\$40,00 (Março/96 mês de referência). Entre os que exercem cargo em comissão, o salário é “por volta de R\$1.000,00”:

Olha, minha renda está por volta de R\$1.000,00, isso incluindo uma série de verbas que não são fixas, como jetons de licitação; também sou membro de comissão de licitação.

E: -Por que? A sua renda como ATA qual é?

R: -*Sem adicional de função... eu tenho verba de gabinete incorporada. Então, seria por volta de R\$ 400,00; eu tenho adicional de primeiro quinquênio, então seria mais ou menos por aí. (Vanda)*

Frente ao relativo baixo nível de salário, a questão que se coloca é: por quais motivos esses funcionários permanecem na PMSP?

Permanência no Serviço Público

Comparando-se a empresa pública com a empresa privada, a aposentadoria seria um dos fatores, pois como diz DALLARI (1989) “... a situação do funcionário público é infinitamente superior sendo-lhe efetivamente garantida a manutenção de um status, de um padrão de vida conseguido quando em atividade”. Há também a segurança e a flexibilidade da PMSP, que seriam fatores determinantes da permanência dos funcionários, conforme relato de um dos entrevistados:

Aqui elas têm o poder do conhecimento, a segurança, e aqui elas tem, mal ou bem a questão que eu já estou fora do mercado de trabalho durante quatro, cinco anos que foi o tempo de eu fazer a minha faculdade. Esse lapso temporal, vinte cinco, vinte seis anos para ir para o mercado de trabalho, você já está velho, se você não tiver nenhuma experiência anterior. Então aí, você fica. (Marina)



É interessante perceber que além desses elementos, há um outro que parece interferir na composição do quadro de funcionários da PMSP, em especial no quadro de ATAs:

... agora, sempre mulher, muito mais mulher, lógico, o serviço público tem salário... eu faço uma complementação, mas não sou a renda doméstica. (Marina)

Aparentemente, a categoria dos ATAs é composta por uma maioria de mulheres que têm nível universitário e são da classe média.

Formação, Gênero e Função Exercida

Todos os entrevistados possuem nível universitário, com exceção de um, que tem 25 anos e tem planos de continuar os estudos. As formações são as mais variadas, evidenciando a absorção por parte da PMSP de uma gama diversificada de profissionais, o que me leva a concordar com SAES (apud BRUSCHINI e ROSEMBERG, 1974) em que a expansão da máquina pública a partir do desenvolvimento capitalista, “trouxe ao cenário uma burguesia ... formada por profissionais liberais ...”.

Na década de 90, constata-se uma queda na oferta de empregos na indústria; nos anos 1992 e 1993, “a indústria brasileira cresceu 9,6% enquanto o emprego teve crescimento negativo de 3,98%” (FERNANDES, apud LAVINAS, 1994). Foi então o setor público o grande responsável na geração de empregos, em especial para a mulher, conforme afirma SPINDEL (1987): “o emprego feminino na administração pública cresceu quase 33% em um ano”. Ainda em relação à presença de mulheres no mercado de trabalho, BRUSCHINI (1989) afirma que “setores como serviços, atividades sociais e administração pública tendem a favorecer o emprego de mulheres casadas, provavelmente mais velhas ... que se dispõem a enfrentar as dificuldades próprias à conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares para se dedicar a uma atividade econômica de mercado”. Verifica-se a presença feminina na administração pública, de forma bastante

significativa. Elegendo somente a região Sudeste, nota-se que 26,3% dos empregos é preenchido por mulheres, enquanto 12% é preenchido por homens. No Anexo 5, é possível confirmar a grande presença das mulheres no setor público.

Essa constatação pode ser confirmada nos relatos de entrevistados, quando são convidados a desenhar um perfil do funcionário público, o ATA em especial:

Isso é intuitivo, a gente tem até uma coisa comprovada, científica... agora, sempre mulher, muito mais mulher, lógico, o serviço público tem salário... Eu faço uma complementação, mas não sou a renda doméstica. Normalmente estou terminando o colegial, ou estou prestando vestibular e preciso da complementação... só que depois que eu entro, eu acabo, bom... dá para me satisfazer com essa pequena renda. Eu tinha uma questão de flexibilidade de horário aonde eu poderia estar levando a minha casa, levando... e trabalhando e tendo uma complementação doméstica. Então eu acho que conciliando os dois papéis; eu posso te garantir que era uma questão... garantir que: mulher, complementação da renda doméstica, muito nível universitário sim. (Marina)

Olha a maioria dos ATAs aqui tem nível superior. São muitas mulheres, bastante mesmo. Acho que é pelo tipo de serviço... tem que ter muita paciência, organização e disciplina. Que homem que se sujeita a isso por esse salário tão baixo? (Eva)

Não há registro de dados na PMSP, que estabeleçam relação entre sexo, função exercida e escolaridade dos funcionários públicos, mas percebe-se, através do relato das experiências dos entrevistados, que é significativo o número de mulheres exercendo o cargo de ATA que possuem o nível universitário. O curioso é que há cinco entrevistados que cursaram faculdade e se formaram trabalhando na PMSP, e são todos do sexo feminino. O serviço público facilita a inserção da mulher no mercado formal de trabalho, favorecendo a combinação de atividades domésticas com as profissionais, uma vez que a administração pública comporta flexibilidade de atividades e horários. Outra questão facilitadora é a possibilidade que a mulher tem na PMSP em relação à mobilidade, ou seja, por mais que ela ao ingressar, trabalhe distante de sua moradia, o remanejamento para um local mais próximo termina ocorrendo, pois a Prefeitura está em todas as regiões da cidade prestando diferentes serviços. Foi relatado também, por um dos entrevistados, que a PMSP não pune as

funcionárias quando estas engravidam, ao contrário, além dos quatro meses de licença maternidade, geralmente elas também tiram as férias e quando retornam têm o seu lugar garantido.

A PMSP serve como espaço de trabalho transitório enquanto o funcionário completa a sua formação universitária, pelo menos no imaginário de algumas chefias:

São vários perfis, dependendo de cada Secretaria. Se o ATA tem um perfil daquela Secretaria, talvez seja bom, mas no geral da PMSP pode não ser. A maior parte dos ATAs está fazendo faculdade. Não reivindicam pois vêem o trabalho como passageiro. Eles não estão interessados, querem o diploma para poder sair do serviço público. Aparentemente são mais mulheres e com nível universitário. Os homens vão embora... se formam e vão embora; as mulheres acabam ficando mesmo depois de formadas. (Luiza)

Possibilidades Profissionais

Os ATAs entrevistados ressaltam que o conhecimento adquirido na PMSP, aliado à formação universitária, aumenta as possibilidades profissionais:

... eu gostaria de participar dos treinamentos, conhecer mais coisa, porque se um dia eu sair da Prefeitura pelo menos eu tenho essa bagagem. Eu posso chegar numa empresa e falar: "olha, eu tenho experiência em RH, treinamento, seleção. (Cristina)

Há entretanto, aqueles que se mostram pessimistas quanto às suas possibilidades profissionais:

É que o mercado de trabalho aí fora está difícil. Está difícil mesmo; eu já tentei algumas coisas particulares e não deu certo; não por minha culpa. Se eu tivesse chance eu saí sem pestanejar, de imediato. (Eduardo)

Torna-se difícil competir no "externo", no setor privado da economia, pois a experiência acumulada é específica do setor público, e ainda carrega-se o estigma do funcionário público identificado com vícios e com pouca disposição para

SP.

o trabalho. Restam ao funcionário poucas possibilidades conforme relata a reportagem da Folha de São Paulo de 28/05/95: **“Servidor demitido enfrenta preconceito”**:

Desde o início do ano, mais de 14 mil paulistas deixaram o ‘conforto’ do serviço público para engrossar as estatísticas de trabalhadores demitidos e as filas das agências de empregos (...) O servidor público demitido traz o estigma de profissional acostumado com rotinas de trabalho inadequadas para a iniciativa privada. Ele seria, para o selecionador, um trabalhador pouco propenso a cumprir as tarefas sob pressão, a passar por avaliações de resultados e a apontar soluções imediatas para qualquer imprevisto(...) Para driblar o problema, boa parte dos demitidos das estatais virou prestador autônomo de serviços, consultor ou microempresário e fugiu assim, da seleção para uma vaga. Segundo João Mendes de Almeida, consultor da DBM do Brasil, a recolocação(...) pode ser difícil, mas é possível. O ponto forte desses profissionais é o conhecimento de procedimentos corriqueiros do setor público. É uma qualificação que pode interessar empresas prestadoras de serviços para o governo e estatais.

A reportagem estabelece ainda uma comparação entre órgãos públicos, estatais e empresas privadas (Anexo.6).

Estar no serviço público, segundo relato dos entrevistados, acaba propiciando uma acomodação desses profissionais ATAs, com nível universitário ou não, mas que não exercem a sua profissão, pois a PMSP é um emprego seguro apesar da baixa remuneração:

Existem aqueles que já... se dão por vencidos, já se deram por vencidos: ah... isso aí mesmo... que é aquela outra face do funcionário público Enquanto ATA, aquele desânimo: “O salário não adianta que não muda. Então por que eu vou ficar perdendo tempo em dar as minhas idéias, porque eu vou ficar perdendo tempo em participar...”. Mas aí, é que acho que é errado! Porque se você não participa um pouco, como é que vai ter a mudança? Não tem! (Dalva)

Por não haver um plano de carreira, cria-se internamente um jogo perverso, em que a competição por cargos e adicionais torna-se uma das poucas possibilidades de aumento nos rendimentos mensais:



Olha, não sei! A maioria dos ATAs que está aqui tem nível superior; é bastante. Então quem tem nível superior tem até chance de ter um DA... Porque muitos DA's é cargo de comissão, de confiança, eles exigem nível superior. E eu por exemplo, não tenho. (Cristina)

Idade, Função e Tempo de PMSP

Entre os entrevistados o que se verifica é que a idade varia de 25 a 48 anos sendo que os que tem mais tempo de “casa”, ocupam cargos de confiança. Ao tentar estabelecer relação entre a idade do funcionário ATA, e o seu tempo no cargo e na PMSP, verifico que, com exceção da Cristina, os demais são oriundos de empresas privadas que migraram para o serviço público em meados dos anos 90, após a abertura dos concursos públicos.

Percebe-se que os funcionários que exercem função de chefia são aqueles com maior tempo de casa. Daí pode-se inferir que os cargos são distribuídos entre aqueles que têm como expectativa permanecer no serviço público, e a idéia que decorre disso é que, teoricamente, teriam maior compromisso com o trabalho e mais conhecimento da máquina; ou ainda entre aqueles que conseguem estabelecer redes de amizade com quem detém o poder nessa ou naquela gestão, e são portanto merecedores de confiança.

Nessa rede de reciprocidade há ambivalências; a competição e a amizade caminham lado a lado:

É... dependendo de quem você tem no comando, se você não atender... volto a dizer: não é questão de legalidade mas é... sobre o aspecto de privilegiar, enfocar a coisa de outro modo. É... se você não atender você é... como não pode ser demitido, está certo, você fica no limbo, que eu acho pior do que ir para o olho da rua! Vanda)

No meu caso, eu tive sorte, porque quando eu entrei e fazia essa parte mais burocrática, administrativa, meu chefe era muito receptivo para todas as sugestões. Com o tempo ele foi delegando muita coisa. Quer dizer, então a gente fazia... a parte ...técnica, e depois a administrativa e ele assumia a responsabilidade pelas duas. Então, olha “se a gente, a gente vai crescer juntos, se a gente afundar, a gente vai afundar juntos; porque eu confio em vocês. Então eu quero que...”. Então, eu acho que ele treinou muito a gente para ser assim. (Savio)



Depende do diretor. Não posso dizer nessa administração porque não dá para generalizar mas no Departamento é... a gente dá para notar que o diretor não tem preocupação política no preenchimento dos cargos, ao contrário, ele é muito observador e tem procurado verificar quem é que dá duro, quem é que joga no time, quem é que está engajado. (Vanda)

J/S.

CAPÍTULO V.

O PODER EM CENA

A proposta deste capítulo é examinar as relações de poder existentes entre as chefias e os ATAs entrevistados.

Para FOUCAULT (apud MACHADO, 1985) “o poder não é algo que se detém como um objeto, como uma propriedade”, pois a rigor, ele só existe nas relações de poder, o que significa afirmar que o poder “é algo que se exerce ... se disputa, se dissemina por toda a estrutura social”, está sempre presente na sociedade e se exerce a partir de múltiplas relações de força; o exercício do poder gera resistência. Além da sua função repressiva, o poder tem eficácia produtiva, serve para controlar a vida dos homens, as suas ações, para utilizá-los ao máximo, e diminuir a “capacidade de revolta e resistência, de insurreição contra as ordens...” (p.14 ss) Esta noção de poder pode ser útil para a compreensão dos dados coletados. Utilizo ainda algumas categorias de análise a partir das entrevistas realizadas, tais como: *relação chefia - funcionário, funcionário - funcionário, participação nas decisões, comunicação, conhecimento e competência, descontinuidade administrativa, identificação profissional, avaliação do trabalho, e a dicotomia entre técnicos e administrativos.*

Percebe-se, a partir dos relatos dos entrevistados, que na PMSP há vários espaços e instrumentos de poder que são utilizados tanto pelas chefias quanto pelos ATAs :

Comunicação, Conhecimento e Competência

E não é nem só o poder , também acho que existe uma coisa seguinte, ou eu faço, ou eu ensino [grifado pela pesquisadora]. Como eu não tenho tempo de ensinar , porque eu tenho muito para fazer - quem faz e quem ensina é a mesma pessoa - se você sentar do meu lado e aprender muito bem; senão eu tenho que fazer... (Marina)

JS

Sem dúvida! Então os nossos funcionários aí fora, valem peso de ouro, só que em contrapartida, nós não liberamos, ... senão a máquina pára. (Marina)

Eu acho que... não sei... opinião pessoal minha, informação é poder, e ninguém quer perder poder, ou delegar poder, sei lá, esse tipo de coisa. (Savio)

A informação coloca-se como um poderoso instrumento de poder no interior da máquina pública, e isso é percebido e incorporado rapidamente pelos funcionários que almejam uma carreira na administração pública. Porém, ter acesso às informações significa trilhar caminhos pouco conhecidos, cujo conhecimento é privilégio de poucos. FOUCAULT (apud MACHADO, 1985) explicita isso muito bem ao afirmar que “saber e poder se implicam mutuamente: não há relação de poder sem constituição de um campo de saber, como também, reciprocamente, todo saber constitui novas relações de poder ... todo saber assegura o exercício de um poder.”

A habilidade que o funcionário público apresenta para manter sua posição na máquina burocrática depende, em parte, de sua capacidade de exercer múltiplas tarefas, demonstrando assim o seu ecletismo e “iniciativa” em lidar com as situações singulares da PMSP. É o que SENNETT (1988) denomina de “trabalho proteico”, ou seja, os funcionários “passam de tarefa a tarefa dentro da organização, aprendendo novas especializações a cada mudança”, valoriza-se tanto a “habilidade inata do trabalhador, quanto suas capacidades de cooperação, empatia e intercâmbio interpessoais, enquanto ser humano”.

Se por um lado a máquina burocrática utiliza esses mecanismos, por outro lado o funcionário que aparentemente se acomoda a isso, aceitando as regras que lhe são impostas, também apresenta mecanismos de resistência, utilizando-se da mesma estratégia para firmar-se como funcionário que faz parte do jogo. Ele necessita de informação e conhecimentos especializados para fazer parte da turma, porém isso depende de suas habilidades e do crédito que lhe conferem seus pares e chefias. Nesse sentido, tanto a máquina quanto os seus funcionários incorporam e se valem desses mecanismos.

Ocorrem frequentemente na PMSP comportamentos burocráticos análogos aos que são caracterizados por SENNETT (1988)

A expansão e a proliferação desses serviços burocráticos tem muito pouco a ver com a necessidade funcional e, muito a ver com a preparação de novas vias de promoção, rebaixamento, manutenção de atividades, para a burocracia do colarinho branco enquanto um organismo em funcionamento. A essência da lógica interna dessa expansão burocrática está em que novos trabalhos sejam diferentes dos antigos; assim sendo, uma promoção não consistirá tanto no fato de se conseguir mais recompensas financeiras por algo que se fez bem, mas em deixar de fazer trabalho, e passar a supervisionar os outros que o fazem. O rebaixamento não consiste em ser forçado a ficar com a mesma tarefa até que ela seja completada de modo mais aceitável do que fora antes, mas em ser colocado para trabalhar numa tarefa onde se começará tudo de novo. (p.40)

Compartilhar conhecimentos do trabalho pode ser uma estratégia utilizada por aqueles que compõem o “mesmo time” na PMSP, e esse tipo de relação é utilizado tanto pelas chefias quanto pelos subordinados que constituem vários times; as relações se reproduzem e são semelhantes nos diferentes níveis hierárquicos, ocorrendo um “efeito dominó”. Uma outra forma de relação é estabelecida através da sujeição de pessoas àqueles funcionários que dominam algum conhecimento específico e/ou especializado:

Agora, existe uma questão muito séria, que é a questão do conhecimento. Existe a questão dos boicotes, se você não souber trabalhar o lado gerencial, é óbvio que vai existir boicote. (Marina)

A história do trabalho está na cabeça das pessoas, a produção está na cabeça das pessoas, a gente não tem ainda isso a nível de contexto, e a produção do conhecimento está na chefia, a chefia tem, e cada encarregado vai ser o que ela exigir; agora, não que ela tenha uma resistência de passar, não... mas é a cultura, e é cômodo para mim não entrar, porque é uma coisa difícil, exige um grau de conhecimento e um grau de ação que a minha disponibilidade...[não permite] (Marina)

São algumas pessoas que dominam; primeiro porque não [há] equipamentos disponíveis para todo o mundo poder utilizar. (Savio)

Chama a atenção o atraso tecnológico na PMSP, no que diz respeito especificamente à implantação da informatização no setor de Recursos Humanos, que apresenta um sistema antiquado e inadequado; conseqüentemente, alguns funcionários têm tarefas que são realizadas manualmente, o que os torna



extremamente especializados, valorizando-os no mercado interno da PMSP, ao mesmo tempo que lhes concede poder:

Quando a gente foi pensado e organizado, estruturado, [a PMSP] foi feito numa realidade, com os recursos que nós temos do sistema, foi feito numa realidade de oitenta mil pessoas isso, mais ou menos em 1980...Hoje são cento e quarenta mil na ativa, cento e sessenta mil no total, a gente gerencia; numa estrutura que já teve aqui quase quinhentos funcionários, hoje tem trezentos e pouquinho. Com a estrutura de oitenta mil, hoje nós temos a mesma base tecnológica para cento e sessenta mil numa coisa de cento e vinte mil; a gente teve que costurar, que remendar o nosso sistema, porque houve uma série de colocações dentro do sistema que não estavam previstas. (Marina)

Eu tenho uma pessoa que cuida de nomeação, ela faz todas as nomeações da Prefeitura de São Paulo! Qualquer cargo, dois mil professores, quatro mil.., ela é um DA-5²³; você sabe que ela recebe cantada só para cuidar de um pedacinho lá fora... DA-10 aí fora. É assim a coisa. (Marina)

Outro ponto importante destacado pelos entrevistados, é quanto à Secretaria em que o funcionário está lotado. As relações de poder estabelecidas dependem disso também; se por um lado, pertencer a determinada Secretaria representa um ônus, por outro, dá status aos funcionários estar lotado numa Secretaria e/ou setor considerado especializado e reconhecido como um dos símbolos de eficiência na PMSP:

Todo funcionário público sabe que a carga de trabalho aqui é grande, o horário também a gente segue à risca aqui ... eu acho que [a Secretaria Alfa] é realmente uma escola, porque nós trabalhamos com todas as Secretarias. Então, na verdade a gente acaba mexendo com os problemas de todas as Secretarias, e no final das contas, você acaba compreendendo melhor, tendo mais acesso às informações do que o pessoal lá de fora que trabalha na mesma área, mas que está restrito à sua Secretaria. (Maria)

... você falar que trabalha [na Secretaria Alfa], é um título de honra, porque quem trabalha aqui...aqui é um setor, um Departamento a meu ver mais técnico do que qualquer outra coisa, a gente tem uma bagagem maior das coisas. Para você ver como funciona, é diferente de quem trabalha [na Secretaria Y], por exemplo: coisas que a gente acha assim super simples - que até um NO [nível operacional], vamos

²³ A sigla DA é utilizada para designar cargos e respectivos salários na PMSP.



dizer assim, daqui sabe - um chefe de seção, um encarregado de setor lá, não sabe o que é, não sabe qual o procedimento. (Dalva)

Se por um lado competir no mercado privado é difícil, no mercado interno há uma competição, onde a especialização é muito valorizada:

Por isso que eu falo: o servidor nosso, [da Alfa], ele é disputadíssimo aí fora; Ah! Existe uma valorização no mercado interno de trabalho, ele é extremamente valorizado, um servidor nosso aí fora..., aqui ele pode ter meio olho, mas lá ele tem quatro, ele é rei, porque eles conhecem no mínimo um pouco, eles têm uma noção... se tem um pouquinho, se ele conseguiu ser encarregado, ele já tem uma noção. É um pouco assim: eu perdi a minha menininha; ela era um DA-2 auxiliar de gabinete, que aqui, responde por mim, cuidando da minha vida, aonde eu estou; eu não estando ela responde, ela faz, ela corre atrás da informação, gabinete que liga ela corre atrás, e fornece a informação. A minha menina que estava aqui, foi com DA-7 numa Secretaria aí fora para fazer um pedacinho. (Marina)

Participação nas decisões

Quando os entrevistados falam desse aspecto, parece-me que a participação é vinculada a alguma condição. As idéias dos subordinados são acatadas desde que sejam concordantes com as das chefias. Essa opinião (e prática) parece valer para os ATAs (sejam eles, ou não, chefias):

Tem estágios de decisão; as decisões são minhas. A gente trabalha sempre procurando respeitar o coletivo, com certeza, mas também eu tenho experiências de que a participação tem limites, e o limite é aquele que não bate com... não compromete o resultado. (Marina)

Na verdade, a participação das chefias administrativas (ATAs) se constitui, em alguns casos, mais em opinar sobre algo do que propriamente decidir:

Possibilidade a gente tem bastante, agora o poder nem tanto. Eu diria que a gente é chamado para tomar muitas decisões, para participar de várias decisões - dar a sua opinião: "precisamos resolver isso. Qual a melhor forma de resolver isso?" Na maioria das vezes a gente é chamado, qual seria a melhor solução... A gente dá as opiniões,

SA.

eventualmente que nem todas são aceitas. A última palavra é sempre da chefia. (Savio)

Então, eu tenho... normalmente eu tenho entrado na participação. Se tem sabido com antecedência: "olha tem um cargo vago que a gente pretende nomear, alguém que seja competente e que mereça" e aí... o meu nível de participação, a gente procura indicar as pessoas, olha... ou sugerir, e nunca menos que um ou menos que dois, entendeu? Então é... agora, a nível de decisão, eu não tenho participado das decisões efetivas,, vamos dizer assim, eu não tenho estado presente lá. (Savio)

Os ATAs entrevistados, revelam que a participação também está atrelada à permissão e anuência de sua chefia:

Eu acho que a minha opinião é bem escutada, quando a gente tem reunião a Sandra sempre me chama para participar... então aí... depende muito da chefia, que nem a Sandra, nossa! Ela trata todos igualmente, então eu participo de todas as reuniões, dou opinião, ela escuta minhas opiniões. (Cristina)

Por outro lado, quando isso não ocorre...

Tudo o que você quer mudar ou sabe...você quer ver diferente, apresentar idéias novas e você não tem aquele valor, você não é sequer ouvido, então, o que acontece? Isso gera um conflito interno e esse conflito interno, por um lado de fora gera um consenso e o consenso é isso: o conservadorismo, eu vejo dessa maneira. (Dalva)

Essa situação relatada parece evidenciar que o fato dos ATAs não participarem ativamente em reuniões, e principalmente das decisões, tem menos a ver com o seu comprometimento com o trabalho e mais com o espaço limitado que possuem. Isso pode gerar a acomodação relatada acima, mas gera também a representação que as chefias têm de seus subordinados:

A questão da participação está vinculada à questão salarial: "não ganho o suficiente para participar". Mas tem muitas pessoas que pensam diferente, trabalhei com encarregados muito mais atuantes que os chefes de seção a quem eles eram subordinados. (Luiza)

LS.

É importante registrar que, como nos diz KLIKSBERG (1989), “a correlação entre participação dos membros de uma organização e aumento da moral no trabalho, e o aumento da produtividade, existe em todos os contextos, e com enorme força. O ponto é como realizar essa participação ... o que constitui um complexo tema de gerência”. Nesse sentido, a reforma do Estado é fundamental a partir dos pontos defendidos por ele: “flexibilidade organizacional, a capacidade de inovação e a participação”. (p.10)

Ele relata que a nível internacional, o tema da participação está presente na reforma do estado, o que significa abrir espaços de democratização. Destaca a Suécia e o Japão, como exemplo de países que buscam maior democratização através da participação de setores sociais.

O que parece interessante observar é que qualquer que seja a proposta administrativa que se faça, precisamos e dependemos das pessoas para viabilizá-la. Mas como se dão as relações no interior das organizações públicas? Geralmente trabalha-se nestas instituições ignorando esse aspecto. Não estamos aqui falando dos aspectos administrativos que controlam os funcionários tais como, controle do ponto, férias e licenças, mas sim nas relações firmadas no cotidiano institucional.

Dicotomias e Ambiguidades nas Relações.

Procurei identificar dicotomias entre os funcionários públicos na PMSP, a partir das Secretarias pesquisadas. Parti da idéia inicial (ver Capítulo I) de que a dicotomia entre técnicos e administrativos na PMSP ocorre e é até assimilada pelos funcionários como “algo já dado”; e ela se apresenta de formas diferenciadas dependendo das relações estabelecidas entre chefias e subordinados. Esse tema suscitou diferentes reações nos entrevistados. As chefias, de forma geral, identificam o “tratamento diferenciado” dispensado aos funcionários administrativos, mas, enfatizam que “todo mundo é técnico”:

Acho que todo mundo tem que mergulhar no aspecto técnico, não dá para escapar!... até o meu pessoal do expediente, que micra meus pareceres, já entende. (Vanda)

JS

Então, mas é como eu estava te falando: aqui o nível administrativo é mais técnico... ele se perdeu, hoje eu não tenho mais aqui esse nível administrativo. Eu não tenho ninguém aqui que só vai datilografar ... Então, eles deixam de ser meramente administrativos e passam a ser técnicos; nível médio, ATA, mas técnicos. (Marina)

Nesse sentido, a chefia técnica entrevistada refere-se a um novo aspecto interessante para a análise; generaliza de certa forma, que o ATA do Departamento “não é administrativo”, mas sim um técnico especializado, muito disputado no mercado interno da PMSP. Esta chefia “oculta” o conjunto dos administrativos ao “elevá-los” à categoria técnica, concedendo-lhes assim uma “promoção” ao caracterizá-los como iguais. Essa “promoção” também se evidencia quando relata que a função técnica é especializada e disputada, enquanto que ser administrativo é só “datilografar, é executar, é obedecer”; ou seja, é um trabalho que não exige pensar.

Revela ainda, uma outra dicotomia entre os administrativos da Secretaria Alfa e os demais administrativos da PMSP, justificada pela natureza do trabalho e pela especificidade do Departamento. É interessante observar como se posiciona frente aos ATAs que lhe são subordinados, quando trata das diferenças existentes entre eles:

Mas as pessoas pouco se enxergavam antes, hoje poucos se enxergam como extremamente técnicos; eles são extremamente técnicos, mas as pessoas pouco se enxergam como técnicos, porque eles não tem tempo para parar para pensar. Porque o fazer é muito grande, então é gritante para nós, no cotidiano a gente pára. Só que com a alteração da postura, da gestão, a gente começa a falar o seguinte: vocês fazem mais certo a coisa que qualquer um. O que ocorre é o seguinte: o concurso para NU [Nível Universitário], por acaso eu prestei, e entrei; como qualquer um poderia ter entrado e prestado, então naquele momento eu fui mais feliz do que o outro, mas a forma de enxergar é que é assim: a condição técnica de elaboração do trabalho é o forte deste Departamento . Então o nosso servidor é diferenciado do servidor aí fora; o nosso administrativo, a sua maioria mexe com computador, mexe em terminal, elabora programa, por que? Porque o trabalho exige isso, aqui tudo que vem é do trabalho, é a força da necessidade. (Marina)



Algumas chefias trazem à tona essa diferenciação de tratamento entre técnicos e administrativos na PMSP:

Eu acho que existe sim, aqui eles não fogem muito à regra não. Então, existe lá os técnicos que ficam pensando, dando sugestões, mas quem vai fazer mesmo é o administrativo. (Savio)

São raros os lugares em que se aceitam os ATAs; e raras as ocasiões em que são consultados para alguma coisa. Existe essa discriminação, está presente nas atitudes: eu mando, você faz. Isso ainda prevalece na PMSP. (Luiza)

Algumas chefias administrativas (que são ATAs) estabelecem com muita clareza a distinção que percebem na relação entre os funcionários técnicos e os administrativos:

Existe diferença de tratamento... O técnico trabalha mais ligado à diretoria, e nós administrativos, ligados a uma chefia de seção. Então, por aí já dá para ver a diferença: em termos de informação, eles têm mais, porque estão mais próximos da diretoria e a gente está mais distante; a remuneração... eles ganham muito mais que a gente! Eles estão presentes nas decisões, o técnico sempre acompanha e está a par de tudo e nós nem sempre, só quando é específico de nossa área. Então, tem essa distinção.

E: E você acha que isso confere maior poder a eles do que aos administrativos?

R: *Depende. Se for específico da minha área, nem sempre, porque muitas vezes eu já fui consultada em termos de alguma coisa que tenha que ser decidida. Às vezes eles nos consultam para saber a nossa opinião...Então, o poder é relativo, pois em termos do nosso conhecimento, nem sempre uma diretora, uma assistente, domina todo o serviço, toda a nossa rotina de trabalho. (Maria)*

Os ATAs, com exceção de um entrevistado, ao serem indagados a respeito do tema, não acham que há dicotomia em relação ao seu trabalho, apesar de se queixarem de que não são ouvidos, não possuem estrutura de trabalho, e são mal remunerados:

Não. Pelo menos aqui eu sou muito respeitada aqui... até muitas pessoas [da Secretaria Delta] têm nível superior falam: "Poxa,



Cristina! você faz até mais que eu e ganha muito menos". Só porque ela tem o nível superior e eu não. (Cristina)

Eu não vejo, pelo menos, eu acho que se existe... eu não sei. Eu acho que o tratamento é igual. Não só para os administrativos, como para o pessoal ... de nível mais... de nível hum - não sei que nome se dá. Eu acho que é tudo igual. Todo mundo é funcionário, cada um na sua área. (Eduardo)

É neste ponto que torna-se necessário verificar como se estabelecem as relações entre as chefias e os ATAs que lhes são subordinados. O que pudemos verificar é que, dependendo do grau de proximidade, intimidade, confiança, e outros elementos pessoais, a relação entre eles se firma em bases afetivas:

... depende muito da chefia, que nem a Sandra , nossa! Ela trata todos igualmente. Antes, eu só tive uma antes dela. Faz quatro anos que eu estou aqui. Ela era uma chefia... ela era assistente social , mas ela não era do RH. Todas as pessoas tinham medo de chegar no RH, eu sentia isso. E eu passei a ser também, uma pessoa meia..., as pessoas queriam distância da gente. Porque ninguém chegava; tinham medo dela, porque ela era uma pessoa muito seca, muito, severa...; às vezes até ela pedia para a gente sair, se retirar da sala, ou então ficava cochichando... então, por isso que eu estou te falando, depende muito da chefia. Sandra é uma chefia ótima! (Cristina)

Há ATAs que não se sentem reconhecidos pela chefia, e atribuem isso ao fato de estabelecerem com a chefia uma relação estritamente profissional, enquanto que colegas que não são tão bons profissionais recebem tratamento igual por terem uma relação pessoal com a chefia:

Porque, veja por mim: uma pessoa que se dedica - por mim e por alguns colegas - e que faz a coisa com mais garra, com mais interesse, com mais determinação, tem um grau X de avaliação; e a pessoa que não é do mesmo nível, tem a mesma avaliação...; e a pessoa que faz a avaliação, que é a diretora, fala que não quer prejudicar ninguém , que não vai ser bom... Então, de que adianta? Desmotiva realmente, tem tudo para desmotivar. Eu sou meio suspeito para falar, eu tenho uma colega aqui que eu não tenho um bom relacionamento com ela, e eu acho que essa colega tinha... assim esse chamado privilégio, em termos de horário, em termos de folgas, enfim, de fazer o que quer, quando quer, na hora que quer; até mudar de setor! Isso eu cobre da minha chefia, porque eu sou uma pessoa que não leva para casa nada. (Eduardo)



Relatam situações vividas com chefias cujo estilo era mais autoritário, o que se refletia na vida profissional. No entanto, um dos ATAs entrevistados critica a posição dos ATAs de aceitarem passivamente a postura adotada por essas chefias:

E não dava espaço... é aquilo que eu estava falando agora pouco: "eu quero que seja assim e tem que ser assim"! Não interessa se um ATA...: "Ah! mas se você mudar essa vírgula, vai dar um sentido diferente, talvez mais proveitoso..". "Não, é assim que eu quero e tem que ser". Então, esse tipo de coisa eu detesto! Então, aí cria esse rótulo dos funcionários públicos sabe, que não lutam por uma mudança, que se condicionam a isso. Isso aí chama-se, na minha opinião, condicionamento puramente mental, depois ele passa para o profissional. Então, já está condicionado a fazer aquilo, a pessoa se torna radical, sem ampla visão das coisas, então, eu obedeco um critério, quer dizer, ela programa a pessoa, e a pessoa vai lá e faz as coisas, então, eu acho que não é por aí. (Dalva)

Há situações em que as relações com os colegas são competitivas, e as divergências não são escamoteadas:

... eu vejo que existem divergências pessoais, que são postas em primeiro plano, quando deveriam ser as profissionais, e aí pronto! A coisa desencadeia e cada um segue o seu próprio caminho... Se eu tivesse em mente que as divergências pessoais deveriam ficar da porta para fora, tudo seria mais fácil. Mas não, todo mundo trás elas aqui para dentro, e não se resolve! Agora, mesmo assim, eu não sou bem visto pelos próprios colegas!

E: Por que não?

R: Porque a gente é taxado de CDF, ou coisa desse tipo; eu sou criticado! Algumas pessoas me põem na parede: porque eu trabalho mais do que eles... porque eu demonstro maior interesse do que eles, porque fiz mais cursos ou treinamentos do que eles. Isso é uma realidade, infelizmente. (Eduardo)

Eu sempre digo que as pessoas aqui... falta comunicação entre elas; é muito pobrezinha a comunicação. Ah... não sei, às vezes levam até para o nível pessoal... Tem sempre aquele que não vai muito com a tua cara... Então, eu acho que as pessoas têm que separar muito o lado pessoal do profissional. Pelo menos, eu encaro dessa forma. (Dalva)



Enquanto os ATAs apontam as divergências, regalias e protecionismos existentes entre eles, as chefias exaltam a boa relação que possuem com os seus colegas:

O meu relacionamento aqui no Departamento com os colegas, com os diretores sempre foi muito bom, tanto a nível pessoal de apoio quanto às assessorias, diretorias; sempre tivemos um bom relacionamento. (Savio)

Ah... o Departamento tem uma característica muito peculiar que os funcionários que estão aqui, já estão há muitos anos. Eu estou aqui há quatro anos, eu sou a caçula, tem gente há quinze, vinte, vinte e dois anos. Então, acabou gerando uma coisa assim, todo mundo conhece todo mundo, então todo mundo procura se ajudar e... já viraram mais do que colegas tal; então, não tem muito assim preocupação Se eu preciso de alguma coisa, eu vou na sala de fulano, converso e assim é com todo mundo. (Vanda)

As chefias se posicionam frente aos seus superiores de forma diferente dos ATAs que não são chefias. Apropriam-se de sua condição de funcionário efetivo, cuja possibilidade de exoneração é remota:

É a garantia... a coisa é assim: "Ah! tudo bem, você está me exonerando"? Te falo: "Não, eu sou da casa". Eu estou nesse momento respondendo pela chefia, mas eu sou da casa, eu tenho história aqui dentro e não vai ser nesta ou na outra gestão, eu tenho história por algumas gestões ainda! (Marina)

Sabem porém da limitação a que estão expostos, pois, como se vê no Capítulo IV, as chances do funcionário público no mercado privado são bem limitadas, e isso é mais um elemento complicador na relação com os superiores (chefias mediatas):

Então, a frase que a gente tem ouvido muito aqui, não só por parte dos diretores, mas também do Secretário,: " está reclamando do salário? Pega as coisas e vai embora! Pede demissão! Vai tentar outra coisa lá fora". Só que é uma decisão muito difícil, para quem tem um currículo de funcionário público, é difícil concorrer no mercado privado. E aí, as pessoas vão... bom... não adianta você ir reclamar com o Secretário: "Olha Secretário, o salário está baixo". Ele vai falar assim : "está baixo? Então, vai trabalhar onde pagam mais!". É muito complicado! (Savio)



Mas será que essa relação autoritária e de dependência de que as chefias se queixam são por elas reproduzidas com os seus subordinados? Fica claro que elas percebem qual é o espaço que possuem, dependendo do governo, da chefia a que estão subordinadas, e força de negociação:

É ... dependendo de quem você tem no comando, se você não atender... volto a dizer: não é questão de legalidade mas é... sob o aspecto de privilegiar, enfocar a coisa de outro modo. É... se você não atender, você é... como não pode ser demitido, está certo? você fica no limbo, que eu acho pior do que ir para o olho da rua ! (Vanda)

e de certa forma, tentam visualizar mais o espaço de trabalho de seus subordinados, os ATAs, destacando que o conhecimento que possuem lhes concede poder, mas não o reconhecimento da máquina, da importância de seu trabalho:

(...) esse poder é seu, exclusivo; mas as pessoas, acho que a... o nome servidor, já diz o que nós somos. A figura da autoridade aqui dentro vem sendo trabalhada, (...) é uma coisa muito séria. Eu sou autoridade, as pessoas me vêem como autoridade na divisão, e é muito complicado; eu sou a que menos entendo aqui. (Marina)

Há uma inversão total, porque você não toma a decisão sem falar com o ATA ! Não toma, mas não toma mesmo. Não vai saber tomar; ainda existe uma inversão de valores, pelo menos na [Secretaria Alfa]; as pessoas são todas... (Marina)

A Identificação Profissional

Os entrevistados destacam a condição desfavorável a que o ATA está exposto, o que dificulta a delimitação do seu papel profissional, e poderia estar colaborando para o estereótipo de funcionário acomodado:

Em termos de participação, dá para perceber que o ATA é mais apagado, ele não é tão..., mas não sei se é por conta de que ele já é descontente, revoltado por questões salariais. Na verdade, a única discussão que a gente vê aqui é em termos de remuneração. Porque é um absurdo! Realmente é muito baixo. Então, talvez esse lado pese um pouco, pois o pessoal já fica desmotivado. Eles se anulam um pouco. (Maria)

Essa questão está associada à auto-imagem do funcionário. A maioria das chefias entrevistadas demonstram estarem satisfeitas em relação a esse assunto.



Consideram-se especialistas, enfatizam a escolaridade que possuem, a formação, e principalmente o prazer em trabalhar na administração pública, apesar dos baixos salários. A avaliação que fazem do próprio trabalho é positiva e se definem como funcionários competentes que prestam serviços relevantes à cidade:

Eu sou assistente da diretoria de compras. Eu acho que me vejo mais como técnico (...). Eu me vejo mais especialista, e me acho um bom funcionário, porque quando a gente vai fazer um trabalho, eu gosto de descer às minúcias, conhecer tudo que for possível daquele serviço, daquele material para depois você partir para rotina, mesmo porque eventualmente você pode alterar alguma coisa. (Savio)

Especialista. Especialista em Direito Administrativo, em licitações e contratos (...) Ah! Eu adoro o serviço público! Eu adoro! Assim...às vezes eu tenho... a maioria das pessoas se perdem um pouco em qual é o trabalho da gente, mas eu consigo enxergar até onde vai o meu trabalho; e uma coisa que eu procuro é ter a lisura das compras da administração. Isso é uma coisa que eu mais me empenho, que é demonstrar através de todos esses procedimentos, que é a lisura das compras, demonstrar transparência. (Vanda)

Uma das chefias administrativas (ATAs) desvenda a frustração que sente por estar exercendo funções administrativas, mesmo possuindo nível universitário:

A gente não fala que é ATA aí fora, porque o pessoal não entende. Eu falo que sou escriturária, mas por outro lado, tem a frustração porque ninguém quer ser escriturário, [risos]. O pessoal estudou, tem nível universitário. Então, cada um quer é seguir a carreira. (Maria)

Luiza, chefia técnica, destaca a falta de reciclagem e a falta de disponibilidade de cargos condizentes com a formação acadêmica:

Os funcionários também não se atualizam. O que está precisando é colocar os funcionários nas áreas em que atuam dentro da profissão, porque isso causa angústia, é ambíguo. Se por um lado, o funcionário se pergunta "o que eu estou fazendo aqui"; por outro, também não faz nada para [mudar a situação]. (Luíza)

Quando falam do seu trabalho, os ATAs afirmam que não têm a função bem delimitada:

Não, não são. De algumas pessoas sim, dos médicos por exemplo: claro que eles são médicos e pronto! Então, é uma função bem delimitada. Uma psicóloga está, ela é uma psicóloga, faz parte da saúde mental; uma enfermeira. Eu acredito que o conflito maior está nos próprios OAGs [antiga denominação para ATA] e o pessoal de enfermagem também, os auxiliares. Acho que existe problemas lá, em questões de função. (Eduardo)

A gente faz um pouco de tudo, é tipo... que eu te falei um bombril vai, multiuso, a gente faz de tudo aqui. (Cristina)

O ATA, ao se comparar a um “bombril, mil e uma utilidades”, traz à tona uma discussão que está presente no serviço público hoje. Trata-se da proposta generalista, que exige um funcionário capacitado com ampla visão gerencial, eclético, flexível, capaz de responder às demandas, sabendo como e porque respondê-las, pois refletiu a respeito. No entanto, as demandas que são esperadas/cobradas dos ATAs parecem diferir da proposta generalista. Resta a eles a “parte operacional” do que se espera de um funcionário. O solicitado é que o ATA seja “pau para toda obra”, cumprindo tarefas.

A Lei dos ATAs favoreceu que o funcionário não fique preso à rotina burocrática; antes eram meros datilógrafos, hoje com essa abertura podem estar desenvolvendo outras atividades que não só datilografia; eles reclamam disso. No entanto, eu me torno generalista num trabalho que é muito específico. A experiência da PMSP é muito específica. Para competir no mercado externo, privado, a minha experiência é muito limitada. (Luiza)

Um entrevistado diz que essa dificuldade em delimitar bem as funções dos ATAs também ocorre pela falta de união:

Olha, os OAGs...[ATAs] não existe coesão nem entre os próprios OAGs [ATAs]. Uns acham que têm que fazer uma coisa, outros acham que têm que fazer outra. Cada um aqui, quer fazer o que bem entende. (Eduardo)

Com a Lei dos ATAs, a questão da organização não foi resolvida. A avaliação de alguns entrevistados a respeito da reestruturação da Secretaria, com a introdução dos Quadros dos Profissionais, é negativa:

Em termos de ascensão, a gente vai demorar mais tempo do que antigamente, porque foi isso que o QP fez. Por exemplo, eu sou QP 7B. Para eu passar para o 8, eu preciso ter onze anos na minha carreira. Então, é muito tempo! (Maria)

Os ATAs consideram o trabalho administrativo importante e necessário, mas quando relatam suas funções demonstram um certo preconceito; parecem minimizar o valor da tarefa:

Acho que o meu trabalho é importante aqui, muito respeitado, eu sinto isso, acho que é valorizado e, acho que sem eu aqui... não querendo ser [risos]... mas sem o ATA, não sei se o setor andaria, porque não é todo mundo que sabe datilografar, arquivar, essas coisas; acho que é bem a mão de obra mesmo. (Cristina)

São aquelas funções de um escriturário mesmo, fazer um relatório, fazer um serviço de datilografia, a... operar uma máquina de xerox... esse tipo de coisa que é coisa de um escriturário mesmo. (Eduardo)

Realizam a avaliação do trabalho da unidade, exaltando a função técnica em detrimento da função administrativa. Isso ocorre logo depois de afirmarem que o administrativo, ATA, é quem inicia o atendimento ao usuário na unidade:

A integração entre os técnicos e os ATAs na verdade existe; é bem falha, mas existe, senão a coisa não teria como caminhar. Quem coloca o paciente aqui, é o administrativo, e quem dá seguimento é o técnico ... existem falhas, como as minhas também. Ninguém aqui é perfeito, mas eu acho que o melhor mesmo é o lado técnico, o atendimento médico, porque é um assunto que eles dominam. A formação deles é essa, então a gente não interfere. (Eduardo)

O ATA parece incorporar a dicotomia existente entre os técnicos e administrativos como algo natural: há os que pensam, sabem mais, têm mais experiência, mais valor, e portanto, ganham mais e devem mesmo ser os planejadores da ação; e há os que executam, que cumprem as ordens e regras estabelecidas, são submissos e o trabalho é “menos importante, porque é o feijão com arroz”.

CAPÍTULO VI

CONSTATAÇÕES E COMENTÁRIOS FINAIS

ILUSTRAÇÃO

Atendo o público, atendo muito telefone para marcação de consulta, controlo as agendas dos médicos...É esse o meu trabalho; "é um saco!". A minha rotina ultimamente é a seguinte: é chegar, assinar o ponto, ver os "pepinos" que tem para resolver - sempre tem - sempre tem um paciente esperando um relatório e o médico não está.... No começo eu realizava o meu trabalho, estava mudando de faculdade, estava tentando uma nova carreira na Prefeitura, o salário era compatível com o que eu tinha numa outra empresa particular que eu trabalhava. Então era assim, a gente desempenhava o serviço com outro pique, mas com o passar do tempo, o curso que eu faço - psicologia - exige que eu tenha outro tipo de conhecimento que aqui não tem me acrescentado nada. Não posso usar nada do que estou aprendendo na faculdade, e isso causa uma certa frustração. Eu acho que aqui eu não tenho possibilidades. Se você é um ATA, desempenha funções estritas e não tem chance de mostrar o seu conhecimento, o potencial..., quer dizer você acaba canalizando tudo aqui para um bom atendimento ao público(...) As pessoas acabam se negando a pegar um caso, pois têm que descascar o abacaxi até o final. Muitas vezes somos nós ATAs que resolvemos(...) Nós tentamos até nos organizar enquanto ATA para que a coisa não encalhe. Só que é muito difícil ter uma chefia que possibilite as coisas(...) O fluxo de informação é complicado porque a gente nunca sabe o que está acontecendo, ou ainda são poucas pessoas que sabem. Então fica naquela: pergunta para fulano... Ando muito desmotivada para o trabalho.(Carla)

Esta dissertação procura estudar e descrever situações em que os governantes e chefias utilizam os modelos burocráticos dos tipos denominados (1) racional-legal conceituado por Max Weber, e (2) gerencial moderno, na conceituação de Kliksberg e Bresser Pereira.

Os dados factuais apresentados no texto foram obtidos através de observações e entrevistas nas Secretarias Alfa e Delta, com atenção especial aos Auxiliares Técnicos Administrativos, os ATAs, suas representações e suas relações com o público e com outros atores dos órgãos da administração em que trabalham.

A essas Secretarias aplica-se, a meu ver, a caracterização realizada pelos autores BRESSER PEREIRA (1995), ANDRADE (1993), CAMPOS (1990). Eles identificam e caracterizam a administração pública brasileira de acordo com um



modelo que denominam burocracia clássica, denominada “racional-legal”. Realizam a crítica ao modelo e denunciam seu esgotamento. (Capítulo I)

Escolhi como aspectos teóricos mais gerais algumas noções e proposições de WEBER (1982), SENNETT (1988), KLIKSBERG (1989) e LAPASSADE (1977) (Capítulo II). Partindo dessas noções gerais selecionei algumas implicações na forma de generalizações, as quais comparei com as observações realizadas na pesquisa de campo. Utilizei ainda, outros autores tais como SAFFIOTI (1992), SARTI (1996), BRUSCHINI (1989), FOUCAULT (1985) e BOBBIO (1986) que me auxiliaram nas análises complementares. (Capítulos IV V e VI))

Neste último Capítulo VI ensaio constatações e comentários finais que remetem aos aspectos teóricos para discuti-los com mais especificidade.

Algumas Constatações

Ambiguidades e dicotomias acompanharam esta pesquisa. As ambiguidades estão presentes na imagem, no discurso e na prática dos funcionários pesquisados. Por um lado, identificam o funcionário público como acomodado, que não gosta de participar e que atende mal ao público. Isso fica mais evidente nas entrevistas dos técnicos, mas muitos ATAs também explicitaram essa visão. Por outro lado, demonstram grande preocupação em passar uma auto-imagem positiva, de funcionário competente, instruído e determinado a prestar bons serviços aos cidadãos, distinguindo-se assim, da imagem negativa de sua categoria profissional, a qual eles apropriam e veiculam.

As dicotomias se sucedem nas formas de relação do trabalho, nas relações de poder, e na participação, o que resulta em uma visão fragmentada por parte do funcionário. As crenças comuns registradas no início do estudo (ver Capítulo I) refletem esta visão. Retomá-las com base no material empírico coletado pode enriquecer a análise:



- 1 -

A primeira “crença” de que as chefias das unidades têm autonomia para escolher a sua equipe de direção verificou-se entre as unidades estudadas. No entanto, deve-se destacar que a escolha é muito vezes determinada mais por razões políticas e pessoais do que por critérios profissionais, ou seja, o que à primeira vista parece ser uma conduta democrática dos dirigentes superiores, revela-se uma estratégia de efetivação da linha que se quer implantar na organização pelo governo vigente. Aqueles funcionários que são escolhidos pela sua competência, ou ainda pelo reconhecimento do trabalho, acabam indiretamente creditando sua escolha à boa relação que mantêm com a sua chefia mediata.

É comum encontrar na máquina pública, funcionários que se identificam com aqueles que são considerados competentes “o meu funcionário vale muito no mercado interno da PMSP ... ele é super disponível, está sempre disposto a colaborar e a aprender”. Ou seja, é percebido como “propriedade”, como “igual”, o funcionário que responde afirmativamente às ações valorizadas na cultura da instituição; o funcionário é competente porque a sua chefia, que é competente, foi quem o treinou.

O funcionário ao estabelecer vínculo de amizade com outro funcionário, torna-se “parente”, e portanto, um igual que “serve de parâmetro para a elaboração de sua identidade social”(SARTI,1996). No estudo que Sarti realizou a respeito da família, grupo em que a confiança é que define as relações estabelecidas, ressalta a moral da reciprocidade, que se constitui “por três obrigações fundamentais - dar, receber e retribuir”. Ela afirma que é possível estender tal confiança aos colegas de trabalho pois “o compadrio tem o sentido de legitimar esta rede de relações, reforçando vínculos já existentes ou buscando ampliá-los através desse parentesco espiritual”, ou seja, as relações de trabalho “são traduzidas em termos da família, em termos de obrigações morais”.



- 2 -

Um dos discursos instituídos mais veiculados na PMSP, é o de que o trabalho dos administrativos é “a alma da unidade”, mas a importância dos ATAs, alardeada pelos técnicos, não se verifica no cotidiano. Alguns ATAs entrevistados ressaltam no Capítulo V, que o tratamento que recebem de suas chefias é diferente do tratamento que estas dispensam aos técnicos. Relatam também a ausência do reconhecimento do trabalho que executam, o que é evidenciado nas atitudes e nas relações profissionais estabelecidas. A relação que as chefias estabelecem com os ATAs é de barganha: reconhecem e valorizam o trabalho como se, com isso, estivessem fazendo uma concessão, e estabelecem, em contrapartida, uma exigência maior no cumprimento do horário e das tarefas, que em última instância, ainda devem ser validadas por elas. Criam assim, uma relação de dependência, de temor e hierarquia, e acreditam que dessa forma, estão contribuindo na delimitação e identificação profissional dos ATAs.

- 3 -

A participação do ATA (tema abordado no Capítulo V), demonstrou estar compatível com o nível de informação a que tem acesso na sua unidade. A informação no serviço público, como assinala HABERMAS (apud GIANNOTTI, 1995) “é um instrumento de poder com características ambivalentes, pois ao mesmo tempo que desvela, oculta. O que deve ser público possui, então, o seu lado secreto; o que faz por um lado, ao ser desvelado, aumentar o poder do informante, e por outro, ao ser oculto, não dividir/reforçar o poder do outro”. Esse conflito, essa dualidade está presente na PMSP.

Nas reuniões de planejamento, raramente o ATA é convidado a participar, o que demonstra a dicotomia entre os que pensam e planejam e os que executam. Isso parece ser uma prática antiga, e as chefias que tentam mudá-la encontram resistências veladas, tanto de técnicos quanto de alguns ATAs que já se habituaram a cumprir as tarefas. Em vários relatos dos entrevistados, em especial das chefias, a participação dos ATAs em reuniões está atrelada às questões salariais,

porém os ATAs se queixam de serem excluídos das reuniões de trabalho, que muitas vezes acontecem e eles nem ficam sabendo quando acontecem, e nem as resoluções.

As nossas organizações públicas têm se mostrado rígidas, verticais e pouco afetas à participação de seus funcionários, e segundo KLIKSBERG (1989) “constituem-se um dos setores organizacionais mais atrasados em matéria de participação, onde, apesar de existirem possibilidades muito amplas, pouco tem sido feito”. O modelo gerencial considera que a flexibilidade é um dos elementos fundamentais para o sucesso da burocracia, e que a sua estrutura interna deve ser horizontal, aberta e principalmente participativa.

As chefias entrevistadas vinculam a participação dos ATAs ao interesse que estes demonstram no trabalho. O que pude constatar é que, muitas vezes, esse interesse traduz-se em flexibilidade do ATA para cobrir setores quando surgem emergências, em cumprimento das ordens sem questionamentos, enfim, “ter iniciativa e boa vontade”, pois só tem chance “quem demonstra interesse em aprender e não fica acomodado”. É mais ou menos aquela idéia de que “só é pobre quem não gosta de trabalhar”. Atribui-se ao indivíduo a responsabilidade de sucesso ou insucesso profissional, desprezando questões estruturais que interferem e determinam a carreira do funcionário na área pública.

- 4 -

As chefias enfatizam que os ATA' são “técnicos”, negando a categoria administrativa. Esse discurso, descrito nos Capítulos IV e V, é acompanhado pelas chefias administrativas (que são ATAs), mas são poucos os ATAs que se vêem como funcionários técnicos (mesmo aqueles que possuem nível universitário). Nas entrevistas realizadas a maioria das chefias técnicas deixa implícito que são democráticas. Ao abordarem a realidade de trabalho dos ATAs afirmam que “eles não têm tempo para “pensar”, e se encarregam de defini-los inserindo-os na classe dos “privilegiados”.

Os ATAs entrevistados se auto-definem como “bombril”, realizam múltiplas tarefas, e são remanejados de acordo com a necessidade da máquina. Algumas chefias definem o ATA como um generalista; criticam essa posição mas na

prática aprovam que os seus subordinados façam um pouco de tudo: “são pau para toda obra”.

O que se evidencia é a dicotomia entre o teórico e o prático, o pensar e o executar, o dominador e o dominado. O técnico sente-se superior ao ATA, porque o exercício da função condizente com a sua escolaridade (nível universitário) lhe confere um status na PMSP e na sociedade em geral, visto que há profissões que são mais valorizadas socialmente. Parece ser natural ao técnico imaginar-se numa posição superior, porque socialmente já há a dicotomia entre a teoria e a prática, onde quem pensa é mais valorizado do que aquele que executa.

BOBBIO(1986) destaca que dicotomias “servem para delimitar, representar, ordenar o próprio campo de investigação ... Os dois termos de uma dicotomia podem ser definidos um independentemente do outro, ou então apenas um deles é definido e o outro ganha uma definição negativa”. No caso da pesquisa da dicotomia técnico/administrativo, o primeiro termo traz uma conotação mais positiva que o segundo, mas como enfatiza BOBBIO (1986), eles se reclamam reciprocamente; a partir do espaço delimitado e ocupado pelos dois termos, eles passam a se delimitar reciprocamente, sendo que a esfera do técnico tem como limite onde se inicia a esfera do administrativo.

LAPASSADE (1977) afirma que a burocracia “é a organização da separação”. No caso das relações de trabalho, a produção dos funcionários ATAs é elaborada, normatizada e controlada, pelos funcionários que “pensam” em função do mundo externo. Entendemos aqui como externo ao grupo que executa a tarefa.

- 5 -

É problemático pensarmos em legitimação do poder dos ATAs. Há vários ATAs com nível superior exercendo cargos administrativos, mas ainda assim, estão sujeitos às suas chefias técnicas e delas dependem: os cargos são em comissão e são prerrogativa das chefias. Mesmo tendo uma formação universitária, e exercendo funções compatíveis, não são reconhecidos como técnicos, e conseqüentemente o poder que possuem não é legitimado nem pela sua chefia, nem pelo conjunto dos ATAs.



Esta não legitimação se reafirma também na questão da qualificação. Os profissionais ATAs que assumem a chefia de setores, raramente recebem um treinamento formal ou realizam reciclagens; com exceção dos entrevistados de Secretaria Alfa, que são convidados a participar de cursos. Há problemas quanto à profissionalização, ao acesso às informações, o que acaba afetando a motivação dos ATAs nas relações de trabalho.

Os ATAs que possuem conhecimentos muito específicos e percebem que isto lhes concede algum poder, se utilizam dessa vantagem apresentando ambiguidades nas suas relações e atitudes: revelam e/ou ocultam informações, protegem/ameaçam funcionários, se acomodam/revoltam com a situação de funcionários públicos desprestigiados, reproduzindo as relações de submissão, temor e dependência a que estão sujeitos em relação a suas chefias superiores.. Isso foi possível perceber quando os entrevistados relatam situações vivenciadas com seus colegas de trabalho, que são responsáveis pela vida funcional dos membros da unidade.

Ao refletir sobre as relações de poder, pode-se constatar que os ATAs adquirem habilidades aprendidas nas funções, mas estas não são tão especializadas que, segundo SENNETT (1988), "possam oferecer resistências contra serem removidos para cima ou para baixo dentro da organização à medida que a estrutura interna desta, se subdivide e prolifera ... A recusa diante da remoção de posições ... demonstra que a pessoa não tem iniciativa e, o que é pior, que ela não coopera".

Os ATAs ficam sujeitos a "definições institucionais de seu trabalho, que são em grande escala uma definição de suas personalidades". Isso contribui para que os funcionários desenvolvam uma visão fragmentada e desqualificada do trabalho, que em última instância espelha a fragmentação do cotidiano na organização pública.

Outra questão interessante se destaca a partir da pesquisa. O senso comum veicula que o trabalho na administração pública apresenta mais desvantagens em relação ao trabalho em empresas privadas. Isto não se verifica no que é relatado na reportagem da Folha da Tarde (4/95), referente a **Insatisfação profissional** (Anexo 8). Com exceção de um dos sintomas: "Ter mudado várias vezes de emprego, por vontade própria", que não se aplica ao funcionário público, os demais são muito

semelhantes aos relatados pelos entrevistados. No caso dos motivos de insatisfação profissional, não há nenhuma controvérsia com as queixas apresentadas pelos entrevistados: as chefias técnicas, as chefias administrativas e os ATAs apresentam esses motivos de insatisfação.

Um dos motivos mais frequentes de insatisfação profissional, citado pelos entrevistados, é a ausência de uma política de pessoal condizente com as aspirações de crescimento profissional. O reaproveitamento de pessoal, a readequação de função, são reivindicações dos funcionários administrativos, que possuem nível superior e que desejam fazer carreira na PMSP. A ausência de possibilidades de crescimento gera frustração profissional e é também responsável pela falta de motivação.

- 6 -

No total de funcionários públicos brasileiros, constata-se a presença de um número significativo de mulheres (Anexo 7). No caso dos ATAs (Capítulo IV), isso se mantém e é determinante na análise. A função burocrática está associada a tarefas que requerem do funcionário atenção, concentração, destreza, paciência, organização. Culturalmente são habilidades tidas como femininas; é “natural” que a mulher apresente esses requisitos, a priori; portanto, esses atributos não são valorizados enquanto habilidades profissionais. São tarefas consideradas simples cujo salário é “compatível”. Na PMSP, essa categoria é composta por uma grande parcela de mulheres que exercem dupla jornada de trabalho. Necessitam da flexibilidade de horário que lhes permite gerenciar suas casas. O baixo salário também é um fator condicionante da evasão masculina; a mulher sujeita-se aos rendimentos oferecidos, pois estes complementam a renda familiar.

O fato dos entrevistados observarem que o grupo de ATA, é composto por uma maioria de mulheres sugere questões de gênero, compreendido aqui, em sua dimensão social, “o termo ‘social’ qualifica necessariamente as relações entre as categorias de sexo”. SAFFIOTI (1992) “

As relações entre homens e mulheres se travam no terreno do poder. WEBER (apud SAFFIOTI, 1992) afirma que “poder significa a probabilidade de



impor a própria vontade, no interior de uma relação social, mesmo contra toda a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade”. Para FOUCAULT (apud SAFFIOTI, 1992), o saber consiste em “constelações dispersas de relações desiguais, discursivamente constituídas em campos sociais de força.” Este conceito é apropriado pois permite analisar o fenômeno tanto a nível macro quanto micro, “os espaços de poder da mulher se inscrevem muito mais no plano micro...” SAFFIOTI (1988) afirma que “as relações de gênero travam-se no terreno do poder, onde têm lugar a exploração dos subordinados e a dominação dos explorados, dominação e exploração sendo faces de um mesmo fenômeno”

- 7 -

Os cargos em comissão, que a cada novo governo são preenchidos por diferentes profissionais, revelam-se um empecilho para a maioria dos entrevistados. Contribuem para a morosidade causada aos serviços, pois é necessário que os novos funcionários se integrem da máquina para poderem atuar, e muitos não tem experiência na área pública. A mudança ocorre nos níveis de chefia inferiores, e na implementação de novas ações em que os comissionados tentam deixar a sua marca. Alguns entrevistados mostraram-se abertos à introdução de novos funcionários comissionados a cada mudança de gestão, pois alegam que isso pode trazer benefícios, tais como, quebrar alguns vícios e a modernização das ações.

- 8 -

As mudanças de governo, abordadas no Capítulo IV, parecem ter um efeito maior sobre as chefias, que perdem cargos, salário e conseqüentemente status e poder. Os ATAs afirmam, que para eles, o que ocorre são mudanças nos procedimentos; há pouca interferência na ação direta deles, e portanto, não sentem as mudanças de governo, a não ser quando se reflete diretamente nos salários.

Ao analisar a organização da máquina pública brasileira, ANDRADE (1993) relata que as constantes mudanças na macro-estrutura administrativa



acarretam “a descontinuidade de centros de competência pré-existentes”, o que gera a “descoordenação na administração pública brasileira”

Os ATAs têm poder no interior da máquina pública. O que está em questão é como esse poder se manifesta, qual a sua intensidade, e o reflexo entre os funcionários públicos. Pudemos perceber através dos relatos, no Capítulo V, que os ATAs não possuem uma identificação profissional construída enquanto grupo; o que há são posicionamentos individuais quanto ao trabalho que executam. A dificuldade na delimitação e identificação profissional chega a determinar a falta de organização da categoria enquanto classe profissional. Os técnicos, em contrapartida, apresentam e executam papéis reconhecidos e valorizados social e profissionalmente. Os ATAs apresentam aspirações em ser técnicos, cursam faculdade e sonham também ganhar mais. Parece não ser de interesse das chefias propiciar condições para isso, pois significaria a disputa de poder no espaço público. O conhecimento e a prática que possuem, garante o funcionamento da máquina burocrática, no entanto, as relações de poder são estabelecidas de forma a não legitimar a identificação profissional do ATA, e elas determinam as ambiguidades que estão presentes nos entrevistados.

- 9 -

Observei nos locais de trabalho que os ATAs estabelecem uma relação afetiva com o público atendido, e demonstram profissionalismo e seriedade nas questões que devem ser resolvidas. Os entrevistados se queixam de resoluções que são de responsabilidade de instâncias superiores, e que ou não são encaminhadas ou são divergentes, o que dificulta o fluxo e a rapidez do trabalho. Pode-se constatar pelo relato no início do capítulo, que o reconhecimento profissional do ATA passa também pelo bom atendimento ao público.

O zelo pelo dinheiro público também ficou evidente, não só no relato de um dos entrevistados, como na forma como organizam o trabalho, com controle rígido dos procedimentos adotados. Essa evidência traz à tona a questão da burocracia no serviço público, já relatada no Capítulo IV. Ela é um entrave às ações de prestação de serviços aos cidadãos? Isso não se concretiza na opinião dos entrevistados, em especial dos ATAs. Eles enfatizam e demonstram a necessidade da



burocracia, tanto no controle e melhor utilização dos recursos financeiros quanto na seleção das prioridades na execução dos serviços públicos. Relatam que o serviço muitas vezes é maçante, porém indispensável para conferir credibilidade à máquina pública. Essa visão não é compartilhada pela sociedade, que identifica o serviço público como moroso e ineficiente, e os ATAs convivem com isso diariamente. Percebemos que essa questão incomoda muito aos ATAs entrevistados, que se queixam da incompreensão dos seus companheiros técnicos quanto à aceitação do serviço burocrático, como algo útil e importante para a resolução de algumas ações.

Aparentemente a desvalorização da burocracia é construída a partir dos funcionários técnicos, de nível universitário, e formadores de opinião; muitas vezes os funcionários administrativos assumem isso como verdade, como pude constatar em alguns dos ATAs entrevistados neste estudo. Apesar de destacarem a importância da ação burocrática, muitos se queixam da morosidade e do estabelecimento do fluxo na máquina pública de forma geral, desvinculando, entretanto esta queixa da sua ação cotidiana. Parece que o entrave, não é a burocracia em si, mas sim o formalismo da estrutura hierárquica com sobreposições de funções existente na máquina pública. A morosidade resulta do fluxo construído; muitas vezes um documento deve ter diversos pareceres: supervisor, sub-chefe, chefe imediato, chefe mediato, cujos teores são semelhantes e têm o objetivo de controlar e ratificar o procedimento dos subordinados. A estrutura das Secretarias Municipais também contribui para a duplicidade de funções e tarefas.

Há um discurso de que a burocracia dificulta a eficiência da máquina pública e é prejudicial à sociedade, e isso gera consequentemente a queixa a respeito dos funcionários públicos que a executam. Pude verificar neste trabalho, que os ATAs travam uma batalha diária tanto internamente com os outros funcionários públicos, quanto externamente perante a sociedade, para firmar as ações burocráticas como estratégias necessárias e fundamentais do serviço público.

- 10 -

Constatei no Capítulo IV, que há um distanciamento entre a auto-imagem das chefias e ATAs entrevistados e a imagem que eles mesmo adotam, referentes ao



funcionalismo em geral. Notei também que, apesar da preocupação dos ATAs entrevistados com o bom atendimento ao público, eles se vêem como empregados do governante e não do público. Isso só foi possível verificar nas ações e atitudes que relatam a respeito do cotidiano de trabalho; acatam sem grandes contestações as determinações da chefia, e condicionam a maior participação nas ações de sua unidade à anuência da chefia. Por outro lado, há entre eles, aqueles que se queixam da ausência de um sistema de informações, dos baixos salários e das mudanças implementadas quando entra um novo governo, o qual geralmente desconsidera todo o trabalho realizado anteriormente.

Comentários Finais

O presente estudo pode contribuir para uma crítica aos modelos denominados “burocrático-clássico” e “gerencial moderno” e, à utilização desses modelos por alguns governantes e dirigentes administrativos.

Os dois modelos não consideram a subjetividade, presente nos funcionários em situação de trabalho, como um conceito importante. Ao discutir a burocracia, KLIKSBERG(1989) enfatiza que as pessoas são decisivas na organização; que deve haver políticas de pessoal visando a motivação, capacitação, promoção, sistema de méritos, a participação e a hierarquização da função pública. No presente estudo verifica-se que as políticas de pessoal sugeridas por Kliksberg não são garantia nem determinam a eficiência da administração pública. Enquanto os governantes não considerarem e legitimarem os funcionários públicos, sejam eles técnicos ou administrativos, inúmeras reformas administrativas serão realizadas, reforçando a dicotomia entre teoria e prática, e ignorando as relações de poder que são cotidianamente construídas no interior da máquina pública.

Nesse sentido, Lapassade ao refletir sobre a burocracia racional-legal, destaca que a chefia, o governante, tem a “tendência a eliminar os fatores perturbadores tais como a subjetividade, as irregularidades do comportamento humano”. Lapassade opõe-se ao modelo denominado “burocracia clássica”, cujo princípio da impessoalidade implica na “separação da atividade oficial do domínio da



vida privada”. Sennett também sugere que a subjetividade deve ser considerada, pois o funcionário “está sendo julgado por sua natureza enquanto ser humano, por seu potencial”. Enfatiza que “a disponibilidade dos funcionários em suportar condições de trabalho desfavoráveis ... existe porque esses empregos burocráticos de baixo nível são considerados por eles como “respeitáveis e portanto, pessoais”.

Os governantes e dirigentes administrativos geralmente ignoram as ambivalências apresentadas pelos funcionários entre sua imagem do funcionalismo e do serviço público, e por outro lado, sua auto-imagem. Os dirigentes defendem/estimulam a dicotomia entre técnicos e administrativos na máquina pública.

Percebe-se também nesta pesquisa, que o modelo de administração burocrático em vigor, em sua utilização pelos governantes e chefias, é de cunho patrimonialista, com o objetivo dominante de conquistar/manter espaços de poder. Neste ponto vale a pena relembrar a crença de senso comum de número 11 (Capítulo I), de que “há uma diversidade de jogos políticos e de acordos firmados entre os diversos atores. O governo municipal deixa de exercer o seu papel fundamental, que é administrar a cidade, para tentar legislar; envia projetos de lei ao Legislativo, e para que sejam aprovados, negocia cargos, tornando-se *“refém” de barganhas políticas*.

Os dados coletados na pesquisa realizada nas Secretarias Alfa e Delta, do Município de São Paulo, 1996, foram organizados e interpretados, apenas **em parte** na presente dissertação, com o objetivo de compreender as condições de trabalho dos ATAs.

Este estudo exploratório parece-me sugerir que:

1. A conceituação de burocracia moderna no pensamento de teóricos como Weber, Sennett e Lapassade necessitam de um tratamento mais desenvolvido - que não foi possível realizar nesta dissertação - para servir como instrumento na compreensão do tipo particular de burocracia dominante na administração pública brasileira.
2. A crítica de Kliksberg e Bresser Pereira ao que se considera como “burocracia clássica”, tendo em vista propor o modelo alternativo “gerencial moderno”, não é

suficiente para dar conta do “patrimonialismo” característico da burocracia documentada no presente estudo.

3. Juntamente com o desenvolvimento conceitual acima proposto, as idéias de Bobbio sobre a privatização do público e a publicização do privado podem ser um bom ponto de partida, para um próximo estudo em que as questões da presente dissertação seriam retomadas.

4. As seguintes palavras de SCHWARZ (1992) podem servir como ilustração final pois, espelham um contexto histórico e cultural em que a administração pública deve ser estudada:

*“... a colonização produziu, com base no monopólio da terra, três classes de população: o latifundiário, o escravo e o “homem livre”, na verdade dependente. Entre os primeiros dois a relação é clara, é a multidão dos terceiros que nos interessa. Nem proprietários nem proletários, seu acesso à vida social e a seus bens depende materialmente do **favor**, indireto ou direto, de um grande. O agregado é a sua caricatura. O favor é, portanto, o mecanismo através do qual se reproduz uma das grandes classes da sociedade, envolvendo também outra, a dos que têm. Note-se ainda que entre estas duas classes é que irá acontecer a vida ideológica, regida, em consequência, por este mesmo mecanismo. Assim, com mil formas e nomes, o favor atravessou e afetou no conjunto a existência nacional, ressaltada sempre a relação produtiva de base, esta assegurada pela força. Esteve presente por toda parte, combinando-se às mais variadas atividades, mais ou menos afins dele, como administração, política, indústria, comércio, vida urbana, Corte, etc. Mesmo profissões liberais, como a medicina, ou qualificações operárias, como a tipografia, que, na acepção européia, não deviam nada a ninguém, entre nós eram governadas por ele. E assim como o profissional dependia do favor para o exercício de sua profissão, o pequeno proprietário depende dele para a segurança de sua propriedade, e o funcionário para o seu posto. **O favor é a nossa mediação quase universal** - e sendo mais simpático do que o nexo escravista, a outra relação que a colônia nos legara, é compreensível que os escritores tenham baseado nele a sua interpretação do Brasil, involuntariamente disfarçando a violência que sempre reinou na esfera da produção”.*(p. 16)

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOBBIO, Norberto. *O futuro da democracia*. Editora Paz e Terra. Rio de Janeiro, 1986.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. *A reforma do aparelho do Estado e a Constituição Brasileira*. MARE/ENAP. Brasília, 1995, p.07-08.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v.120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

BRUSCHINI, Maria Cristina A. *II Seminário Nacional: Políticas Econômicas, Pobreza e Trabalho*. Rio de Janeiro: IPEA, 1994. Cap.II, p.13. [Apresentado à IV Conferência Internacional da Mulher, Pequim, 1995].

BRUSCHINI, Maria Cristina A. e ROSEMBERG Fúlvia (Orgs.). *Trabalhadoras do Brasil*. Fundação Carlos Chagas e Editora Brasiliense, São Paulo, 1982.

CAMPOS, Anna Maria. Accountability: quando poderemos traduzi-la para o português? *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, 1990.

FRANÇA, Barbara Heliodora. *Barnabé - consciência política do pequeno funcionário público*. Dissertação, PUC.São Paulo, 1990.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Org. e Trad. MACHADO, Roberto. 5a. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, VII - XXII, 1985.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - ENAP. *Estrutura e Organização do Poder Executivo*. Org. ANDRADE, Régis de Castro e JACCOUD, Luciana. Brasília: Centro de Documentação, Informação e Difusão Graciliano Ramos, 1993. 2 v.

GUERZONI, Gilberto Filho. Tentativas e perspectiva de formação de uma burocracia pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 120, n. 1, p. 41-66, jan./abr. 1996.

GIANNOTTI, José Arthur. Observações exploratórias sobre o público e o privado. Ensaio, *Folha de São Paulo*, São Paulo, 2 abr 1995. Caderno MAIS, p. 5-6.

GOVERNO DA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO. *São Paulo para todos*. 1989/1992- Assessoria de Imprensa do Gabinete da Prefeita. Relatório final, 42p. dez 1992, São Paulo.

GUIRADO, Marlene. *Psicologia Institucional*. São Paulo: EPU, 1987. p.33-38.

KLIKSBERG, Bernardo. In: Conferência sobre a problemática do funcionalismo público. Comissão de Serviço Público. Departamento de taquigrafia, revisão e redação, reunião 234/89. Câmara dos Deputados. Brasília, 10 agos 1989.

LAVINAS, Lena -Coord. - *II Seminário Nacional: Políticas Econômicas, Pobreza e Trabalho*. Rio de Janeiro: IPEA, 1994. [Apresentado à IV Conferência Internacional da Mulher, Pequim, 1995].

MACHADO, Roberto. Por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 5. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal,. 1985.

MADEIRA, Arnaldo. Viabilizando a administração pública. In: debate EAESP/FGV, São Paulo, maio 1994.

MAIA, Rosane. *Abrindo a caixa preta ... Estudo sobre a evolução do emprego na Administração Pública estadual e Municipal*. MTB, SES, Brasília, 1988.

MEDAUAR, Odete. Serviço Público. *Revista de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro, vol. 189: 13-100, jul/nov 1992

PAULON, Simone Mainieri. *A representação social da cidadania no trabalhador público: possibilidades educativas para a vida pública no processo de trabalho*. Dissertação, UFRS, Porto Alegre, 1994, p.103.

RODRIGUES, Arackey Martins. Práticas e representações de pequenos funcionários públicos de São Paulo. *RBCS*, São Paulo, n.11, 1989.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. Movimentos sociais: face feminina. In: CARVALHO, Nanci V. (org.). *A condição feminina*. São Paulo: Vértice; Ed. Revista dos Tribunais, 1988.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. Rearticulando Genero e Classe Social. In: COSTA, Albertina de Oliveira e BRUSCHINI, Cristina. Orgs. *Uma questão de gênero*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

SARTI, Cynthia Andersen. *A família como espelho : um estudo sobre a moral dos pobres*. Campinas, São Paulo. Autores Associados, 1996, p 89-114.

SELLTIZ, WRIGHTMAN e COOK. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. Organizado por Louise H. Kidder. 4a. ed. 2a. ed. brasileira. Coordenadores José Roberto Malufe e Bernadete A. Gatti - São Paulo: EPU, 1987.

SCHWARZ, Roberto. *Ao vencedor as batatas*. 4. ed.. São Paulo: Duas Cidades, 1992.

SENNETT, Richard - *O declínio do homem público - as tiranias da intimidade*. Trad. Lygia Araújo Watanabe. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

SPINK, Mary Jane Paris (Org.). *O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social*. 1 ed.. São Paulo: Editora Brasiliense, 1993.


SPINK, Peter. *Reforma administrativa: modelos e processos*. EAESP/FGV, São Paulo, 1995. Mimeo, p.19-45.

WEBER, Max. *Ensaaios de Sociologia*. Org. e Introd.: Gerth, H.H. e Mills, C.W. . Trad.: Dutra, W. Revisão técnica: Cardoso, F.H.. 5a. ed. Editora Guanabara. Rio de Janeiro, 1982.

WEBER, Max. *Wirtschaft und Gesellschaft*. 4. ed. Trad. COHN, Gabriel, 1956.



ANEXOS

A small, handwritten mark or signature in the bottom right corner of the page, consisting of a few loops and a dot.

ANEXO 1

**Quadro de funcionários ATAs da
Prefeitura do Município
de São Paulo**

CATEGORIA	QUANTIDADE
ATA - Categoria 1	8006
ATA - Categoria 2	520
ATA - Categoria 3	820
ATA - Categoria 4	88
ATA - Categoria 5	796
Oficial de Administração Geral - OAG 1	16
Oficial de Administração Geral - OAG 2	5
Oficial de Administração Geral - OAG 3	4
Total geral	10255

FONTE : Sistema de ponto eletrônico da PMSP - Secretaria Alfa - Base:
Agosto/1996



ANEXO 2
ROTEIRO DE ENTREVISTA

I - Sobre o entrevistado

- 1 - Nome _____
- 2 - Faixa etária _____
- 3 - Escolaridade _____
- 3.1 - Início _____ Término _____
- 4 - Cargo formal _____
- 5 - Função que exerce _____
- 6 - Cargo atual - _____ Tempo no cargo _____
- 7 - Cargos anteriores : _____ Locais _____
- 8 - Carga horária diária: oficial _____ real _____
- 9 - Estado civil: _____
- 10 - Naturalidade: _____
- 11 - Renda percapita e familiar: _____
- 12 - Possui casa própria _____
- 13 - Mora próximo ao local de trabalho: _____

II - Visão do entrevistado sobre o trabalho

- . Objetivo do trabalho
- . Seus valores e crenças
- . As ameaças e as oportunidades
- . Os pontos fortes e fracos
- . Quais as formas de resolver conflitos internos e externos
- . A organização do setor: hierarquia, cargos em comissão, funcionários de carreira, admitidos, estagiários, etc.
- . Há rodízios de chefias? Qual a visão pessoal sobre o impacto positivo/negativo causado ao trabalho?
- . Os critérios de escolha de chefias e dos membros do setor



. Você acha que o trabalho do seu Departamento é diferenciado do restante da PMSP? Por que?

III - Sobre a organização do processo de trabalho

- . Como o processo de trabalho é organizado?
- . Delimitação de funções e atribuições
- . Qual a participação dos funcionários na organização do processo de trabalho?
- . O trabalho é muito burocrático?
- . Aspectos tecnológicos da organização do trabalho
- . Aspecto social da organização do trabalho
- . Fluxo de informações interno e externo
- . Meios de comunicação formais e informais.
- . Qual o acesso dos funcionários às informações?
- . Grau de burocratização do trabalho: os funcionários concordam com o que é proposto; em que medida participam dessa discussão ?

IV - Sobre a auto-imagem e imagem do outro

- . O que é ser funcionário público?
- . Como vê o seu trabalho? Que avaliação faz?
- . O que faz? Consegue ver o processo e o resultado do trabalho? Se positivo, ele é mais generalista ou mais especialista?
- . Como vê o trabalho dos companheiros técnicos e administrativos?
- . O seu trabalho é reconhecido no conjunto de funcionários?
- . O que te faz permanecer na PMSP?
- . Esta é a sua atividade central ou possui outro emprego?
- . O seu trabalho tem relação direta com a sua profissão? Se não, porque está nessa função?
- . Qual o seu grau de participação nas decisões?
- . Qual a sua relação com sua chefia?
- . Para você quais os critérios necessários para ser uma boa chefia?



- . Como é o processo de escolha das chefias?
- . Você percebe alguma diferença de tratamento entre o trabalho técnico e administrativo?
- . Como se dão as relações de poder?

V - Sobre a política de recursos humanos

- . Recrutamento e seleção de novos membros
- . Treinamento inicial e reciclagem. Quais os critérios de escolha - também para cursos.
- . Sistema de avaliação de desempenho
- . Sistema de ascensão dos funcionários
- . Remuneração: possui hora extra, gratificação, adicional noturno, etc.

Es.

ANEXO 3

CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS ECATEGORIAS DE ANÁLISE (CHEFIAS)

CATEGORIA 1 - AUTO-IMAGEM

“Quando eu vim para cá, eu senti isso nitidamente, eu que sou uma NS, uma técnica que vim de lá, para gerenciar essa área. É nítido a diferença inclusive, dos profissionais ATA que eu tenho lá.” (C1)

“Ah, sem dúvida, e isso é trabalhado; inclusive eu falo para eles, que tenho claro que sou a pessoa que menos sei do DRH. Eu sou a última pessoa a ser diretora aqui dentro. Agora, eu consigo ter uma percepção de falar: fazer a gerência; e isso a gente mudou porque a estória aqui dentro é: quem mais conhecia virava o gerente.” (C1)

“Olha, é difícil te falar se eu preferia ser funcionário público, ou trabalhar numa empresa privada, mesmo porque o serviço público foi o meu primeiro e único emprego. Eu entrei aqui na PMSP como estagiário; tava fazendo colégio técnico e aí pintou uma oportunidade de estágio, entrei, e a partir daí, fiquei. Não saberia te avaliar o que é ser um funcionário público.” (C2)

“Eu me vejo mais especialista, porque quando a gente vai fazer um trabalho eu gosto de descer às minúcias, conhecer tudo que for possível daquele serviço, daquele material para depois você partir para rotina, mesmo porque eventualmente você pode alterar alguma coisa.”

- *Você se acha um bom funcionário público ?*

- Eu me acho. (C2)

“Especialista em Direito Administrativo, em licitações e contratos. É basicamente o que eu faço aqui.” (C3)

“Ah! ... eu acho que o mais importante, meu chefe brinca que eu sou muito legalista, mas é que eu acho que a lei está aí para ser cumprida, não para ser discutida.” (C3)

“Outra coisa é ter a lisura das compras da administração. Isso é uma coisa que eu mais me empenho, que é demonstrar através de todos esses procedimentos, que é a lisura das compras, demonstrar transparência.” (C3)

“Ah! Eu adoro! Assim...às vezes eu tenho... a maioria das pessoas se perdem um pouco em qual é o trabalho da gente, mas eu consigo enxergar até onde vai o meu trabalho. Então eu tenho assim, duas coisas super marcantes que são um exemplo de como é importante o que eu faço. Há 2 anos a gente fez uma importação de raio X para um hospital municipal, e um médico me aborrecia dia e noite; mas aí, você se perde em toda aquela estória de: faz aquisição, emite guia de importação, desembaraça a aduaneira, documento lá fora, documento aqui dentro, e anda, e anda,

ai não tem dinheiro para pagar, e aquilo arrasta, até o dia que entregou, e eu não estou vendo! Essa caixinha veio dentro do avião, ficou no aeroporto, um despachante que é contratado por nós, vai lá, tira esse raio X e leva para o hospital. Eu jamais vi esse raio X! Mas, um dia o médico me liga e diz assim: “Dra. eu salvei uma vida com o raio X que a sra. mandou! Era uma senhora que foi para uma cirurgia e se esse raio X não tivesse aqui ela teria falecido.” Então, claro que tem o meu trabalho e de um monte de gente lá! Mas não dá para dizer que o meu trabalho era menos importante que do médico que operou essa senhora, porque se eu não tivesse feito tudo isso, ele não teria o raio X lá e não teria salvado essa vida.” (C3)

“Eu lia, eu estudava, até por interesse da carreira que eu escolhi, e eu sempre fui metida mesmo! Eu sempre me meti em tudo que eu podia está metida, eu estava querendo aprender; curso que a PMSP oferecia, eu sempre fui interessada. Então, eu acho isso ajuda.” (C3)

“Tive que voltar a estudar e cometi muitos erros nesse caminho todo. Mas hoje eu vejo nesse tempo todo, ainda com mudança de administração que geralmente você perde o cargo e tal... eu permaneci e esta administração ainda me deu um cargo maior do que eu tinha quando o X me trouxe para cá... Ah, hoje eu vejo pareceres antigos e noto como eu era infantil, imatura em muitas colocações e hoje com o decorrer do tempo eu estou amadurecendo. A grande avaliação que eu faço decorre do resultados que eu vejo do meu trabalho e do assédio assim das outras pessoas com relação a ele.” (C3)

“A experiência na PMSP é muito específica; no entanto, eu me torno generalista, pois faço tudo, num trabalho que é muito específico. para competir no mercado externo, privado, a minha experiência é muito limitada.” (C4)

“Eu acho que sou uma pessoa extrovertida, sempre fiz questão de mostrar o meu interesse, eu nunca fiquei sentada esperando que alguém me descobrisse... ao contrário!” (C5)

“Eu tenho nível superior. Acho que sou boa funcionária, nunca chego atrasada e sou super responsável.” (C6)

CATEGORIA 2 - CARACTERIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO PÚBLICO

“O perfil do funcionário público...ele é pouco ousado, a necessidade dele ainda é a segurança, ele está num nível de estágio que é segurança, não é ? Então ele vai... ele pouco se arrisca para ir pro mercado: eu prefiro ganhar um pouco menos e ter a garantia da estabilidade.” (C1)

“Pela natureza do trabalho. Qual é a natureza do nosso trabalho? É gerenciar e falar sobre a vida funcional das pessoas. A nossa vida profissional exige um conhecimento do específico que é diferente da CLT, é diferente de tudo que está aí fora; então não existe formação acadêmica que te dê essa condição de trabalho.” (C1)

“Quando eu vim para cá, todo mundo me dizia: “olha o Departamento é o maior antro de corrupção da PMSP toda ... é um terror! Claro, todas as compras estão concentradas aqui! Eu vim descobrir que exatamente por causa dessa fama, todo mundo aqui tem essa preocupação incrível de fazer tudo muito direitinho. Claro, a gente tem problemas, toda hora está tendo problemas. Tem funcionáriosmas não dá para dizer assim que é uma coisa generalizada. É uma coisa específica, pessoal . você encontra laranja podre no meio da cesta de fruta.” (C3).

“Mas isso é o que realmente existe. Lamentavelmente, eu tenho que admitir que a maioria do funcionalismo é acomodada, tem as razões que eu te falei - o salário é absurdo, ganha-se muito mal, vive-se sob pressão política; geralmente os governantes não entendem que a gente está aqui independentemente do partido; quem chega acha que você é do partido anterior, enquanto a gente vai passando a administração e nós somos funcionários da PMSP e não do PT, PSDB, PPR, não do Jânio, não de ninguém. Mas é muito difícil você conviver com essa pressão política. Não no sentido de fazer qualquer coisa ilegal, mas no sentido de está sempre tendo que dar uma atenção especial a quem ... ou algum processo...Veja, os focos mudam, é muito difícil você conviver com essa mudança tão drástica, porque as empresas privadas, elas vão mudando seus focos mas, de uma forma gradual e paulatina, com o passar dos anos, conforme muda o mundo na administração pública o que acontece?” (C3)

“Sinto que de forma geral, os servidores da PMSP, apresentam uma “alienação”; chegam, prestam concurso, entram e começam a fazer o que mandam. Acredito que poucos param para pensar no que estão fazendo. Como o salário está baixo, a preocupação é dinheiro e não questionam outra coisa.” (C4)

“Os funcionários também não se atualizam. O que está precisando é colocar os funcionários nas áreas em que atuem dentro da profissão, porque isso causa angústia, mas ao mesmo tempo é ambíguo. Se por um lado, o funcionário se pergunta: “o que eu estou fazendo aqui”; por outro, também não faz nada para colocar no cargo, alguém com a profissão condizente.” (C4)

“Trabalhei com funcionários muito bons; meia dúzia que não trabalhavam, que encostavam o corpo.”(C4)



“O funcionalismo municipal, ele é absolutamente desorganizado. Acho que a falta de liderança seria um aspecto crucial, apesar de que eu acho que a falta de liderança é uma crise que está se vivendo em todos os sentidos.” (C5)

“Olha, [risos], ser funcionário público requer uma energia fantástica, porque você tem... você muda a cada gestão, mudam-se as linhas de trabalho... então, você tem que ter uma capacidade de adaptação muito grande! Aquele funcionário que é mais rígido na sua maneira de ser, ele sofre muito, ele fica muito insatisfeito, como eu te disse com o salário e tudo - não é que todos nós não estejamos insatisfeitos - mas, algumas pessoas trabalham de uma forma menos doída em cima disso; não é por isso que a gente parou de trabalhar, mas basicamente, ser funcionário público, requer assim um poder de adaptação fantástico.” (C5)

“Ser funcionário público não é nada bom, ganha-se pouco, não somos reconhecidos, e ainda por cima nos culpam de todos os erros que ocorrem na administração pública.” (C6)

2.1 Caracterização do ATA

“Nem todos os cargos tem a descrição de cargos, o OAG tem uma da sua área específica, e hoje o ATA é um generalista que vai ser trabalhado, vai ser desenvolvido em cada área; na área de atuação. você vai perceber na Lei, que o almoxarife, o OAG, o OAS da saúde, todas as carreiras foram aglomeradas numa carreira maior.” (C1)

“Foi descaracterizado, por exemplo: ele descaracterizou o armazenador, o almoxarife; não tem mais isso. ATA é a área administrativa, que eu vou ter que caracterizar em cima da necessidade do serviço, quer dizer, para onde ele vai.” (C1)

“Isso é intuitivo, a gente tem até uma coisa comprovada, científica... Agora, sempre mulher, muito mais mulher; lógico, o serviço público tem salário.. eu faço uma complementação, mas não sou a renda doméstica. Normalmente ou estou terminando o colegial, ou estou prestando vestibular e preciso da complementação... só que depois que eu entro, eu acabo... dá para me satisfazer com essa pequena renda. Eu tinha uma questão de flexibilidade de horário aonde eu poderia está levando a minha casa, trabalhando e tendo uma complementação doméstica; então, eu acho que conciliando os dois papeis.” (C1)

“Eu posso te garantir que é uma questão: mulher, complementação da renda doméstica, muito nível universitário sim; a experiência aí fora é um pouco conseguir lançar.” (C1)

“É uma divisão eminentemente técnica onde eu tenho 70% das pessoas que trabalham lá técnicos de carreira NU [nível universitário], o que difere da população desses restantes do Alfa. Lá todos vão de carro, todos tem uma condição diferenciada do restante.” (C1)



“Nós éramos a elite pensante da Prefeitura! As melhores máquinas, os melhores equipamentos...e a equipe de ATAs também era uma equipe diferenciada. Diferenciada nesse sentido, pela natureza do serviço. A maioria dos ATAs eles fazem trabalhos técnicos de desenho, fazem trabalhos para gente de... É um pessoal diferenciado, o que eles menos sabem fazer é datilografia.” (C1)

“A maioria dos meus profissionais mexe com computador, porque o nosso administrativo, o ATA, ele é técnico pela natureza do trabalho deste Departamento, ele é técnico muito mais técnico, especializadíssimo; porque a natureza do trabalho exige isso dele; então, o nosso profissional aqui se você for comparar com qualquer um aí fora, ele é um profissional altamente disputado no mercado interno da Prefeitura. Qualquer pessoa que passe pelo [Alfa], ele é altamente disputado.”(C1)

“Aqui o nível administrativo é mais técnico ... ele se perdeu, hoje eu não tenho mais aqui esse nível administrativo. Eu não tenho ninguém aqui que só vai datilografar.”(C1)

“O servidor nosso do [Alfa], ele é disputadíssimo aí fora; existe uma valorização no mercado interno de trabalho, ele é extremamente valorizado, aqui ele pode ter meio olho, mas lá ele tem quatro, ele é rei, porque eles conhecem no mínimo um pouco, eles tem uma noção... se tem um pouquinho, se ele conseguiu ser encarregado, ele já tem uma noção.” (C1)

“É esse tipo de coisa; por isso que eu falo que aqui só tem técnico, pois quem vai fazer isso são os ATAs ! Treinamentos... [Alfa] se diferencia por isso, quem vai dar treinamento aí fora, são eles.” (C1)

“Aqui, eu acho que o NU [nível universitário] é muito menos técnico do que o ATA.” (C1)

“Quem são as pessoas que estão aqui dentro? São pessoas que tem nível universitário, são pessoas que não querem ousar no mercado...” (C1)

“Você tinha as pessoas que eram acomodadas, que eram incapazes, ou não tinham o interesse de desenvolver; só queriam copiar, Então, quando eu era administrativo, vamos dizer assim, que nesse termo correto seria administrativo, mas é fazer o que “chefe manda”. Então estava lá; tinha que datilografar, tantas coisas, conferir, e aí a gente chegava e começava a fazer.” (C2)

“Você percebia que tinham algumas pessoas que na verdade, eram acomodadas, não sei se era esse o termo, acomodadas ou o efetivo incorporado em fim de carreira, você entendeu? Que não queriam saber : “deixa assim, isso aqui vai dar errado - mas porque? Ah! depois vocês vão ver... deixa para lá e não falavam nada...” (C2)

“Isso eu acho que acontece aqui está. Por exemplo: tem pessoas ATA de nível superior que está fazendo atividades diferentes de um ATA de um nível inferior.” (C2)

“Conseguiu ser um ATA, se esforçou (...) o conhecimento da máquina é importantíssimo! Saber como funciona um processo administrativo, qual o começo, meio e fim dele, é quase tão fundamental quanto ter o conhecimento técnico.” (C3)

“São vários perfis, dependendo de cada Secretaria. Se o ATA tem um perfil daquela Secretaria, talvez seja bom, mas no geral da PMSP pode não ser. A maior parte dos ATAs está fazendo faculdade. Não reivindicam, pois vêem o trabalho como passageiro. Eles não estão interessados, querem o diploma para poder sair do serviço público. Aparentemente são mais mulheres e com nível universitário. Os homens vão embora... se formam e vão embora; as mulheres acabam ficando mesmo depois de formadas.” (C4)

“... você tem ATA, que eu estou dizendo, é o mesmo salário, é tudo igual e você tem pessoas como eu te citei que foram fazer um curso de computação fora, que a gente conseguiu um micro. São pessoas que pensam muito diferentes e que querem coisas muito diferentes; aquele ATA que está aqui, numa escala muito inferior do trabalho do ATA, para ele aquilo lá está muito bom, é aquilo mesmo que ele quer. Então, isso dificulta a organização, a identidade.” (C5)

“A gente não fala que é ATA aí fora, porque o pessoal não entende. Eu falo que sou escriturária, mas por outro lado, tem a frustração porque ninguém quer ser escriturário. O pessoal estudou, tem nível universitário, então, cada um quer seguir a carreira.” (C6)

2.2 Caracterização do Serviço Público

“Todo mundo faz um pouco, porque não tem como! A gente até tem tentado trabalhar processo, tentado com os sistemas, com a elaboração de novos sistemas, a gente está tentando puxar por aí sim, só que existe até uma divisão fracionada. A gente até tenta exercitar alguns papéis, alguns trabalhos que envolvem a unidade como um todo, a gente está fazendo esse exercício por acaso, interno. E isso é fundamental para elaborar um sistema novo, começa por nós. Mas o modelo organizacional, é generalista; não dá para ser diferente neste momento, a gente está tentando trabalhar com a visão do todo, na forma de processo, só que é interessante o momento que a gente está passando aqui.” (C1)

“Muito desgastante, porque as vezes a superior Administração ou o pessoal mais de apoio, eles acham, entendem, imaginam que você está fazendo um trabalho, ora beneficiando demais o fornecedor, ora beneficiando demais a Prefeitura. E na verdade não é o que acontece. É, vamos dizer assim, é tentar equilibrar as coisas.” (C2)

“Existe sempre aquela mentalidade de quem lida com esse tipo de trabalho é corrupto... esse tipo de coisa. Então, a corrupção para mim... a imagem que as pessoas fazem eventualmente, é muito desgastante, é chato, é ruim, é péssimo. Porque você está lidando com o fornecedor, e o fornecedor tem interesses, em vender, faturar, esse tipo de coisa... e na medida em que você tem relacionamento direto com esse tipo de fornecedor; não vou dizer que todo o mundo trabalha dessa



forma, assim incorreta; mas muitas vezes você tem fornecedores que confundem: todo mundo que mexe nessa área é corrupto, vamos dizer assim; e na verdade não é...” (C2)

“Eu acho que é burocratizante, muito burocratizado, mas que em razão do tamanho do Departamento, da natureza do serviço; eu acho que é um pouco necessário, sim. Se ele fosse um pouco mais compacto, é... com quanto mais pessoas a gente trabalha... você tem que conhecer muito aquelas pessoas. E isso se torna um processo muito complicado, muito difícil... então, tem que ter certos controles.” (C2)

“Eu acho que essa questão do técnico e do administrativo, varia muito em função do próprio funcionário; ele se interessa... quer se desenvolver, quer se aperfeiçoar; a gente vê muito no serviço público algumas coisas que parecem bobas! Por exemplo: fazer um treinamento de uma determinada coisa, aberto para todo mundo. você não vai fazer ? Não, eu vou fazer porque eu quero! Eu quero aprender isso, saber um pouco mais sobre aquilo. você não vai porque? Ah! não! Isso não vai me interessar. Só que uma coisa vai amarrando em outra depois, quando surge a oportunidade de você fazer um outro treinamento, um outro curso, e que...vamos dizer assim... pelo currículo, você acaba sendo indicado para fazer; e tem um número muito limitado de vagas... esse tipo de coisas; e aí as pessoas dizem: “Ah!, mas eu queria fazer esse também, porque que você vai e eu não vou?”. Mas na verdade, o que aconteceu: é todo um passado que deixou de existir para aquilo lá; aquela falta de interesse.” (C2)

“Ah! a burocracia. A burocracia é um negócio.... É a falta de agilidade nos processos, isso é a Lei que mais amarra tudo isso. Tem um princípio básico em Direito administrativo que é o particular pode fazer tudo o que a Lei não proíba, e o administrador público só pode fazer aquilo que a Lei permite; às vezes, o que a Lei permite é muito restrito, você não tem condições de andar um pouquinho, tem que se limitar à aquilo. Geralmente a Lei é feita, geralmente não, a Lei é feita por quem não administra; legisla em tese, e às vezes, o caso concreto não se ajusta e às vezes fica muito difícil discutir. Gera muita lentidão.” (C3)

“Eu acho que no serviço público, não dá para você fazer mais do que isso; você não tem o que prometer, você não tem... tem que ser coerente. Eu acho que coerente é a palavra.” (C3)

“Eu podia te dar [risos] um monte de definições da... do que a gente vê por aí nos livros e tal... mas o... eu acho que é isso mesmo! É atingir, é atender a população. É nisso, e é uma coisa difícil, porque cada dia a população está pensando de um jeito, e no fim, a coisa se dilui um pouco em atender o governante e não atender... atender o político e não a população. Então, acaba se perdendo mesmo, e quando você tem uma remuneração, uma contrapartida inadequada, aí então, a população que já está longe de você - ainda mais um trabalho como o Departamento, que não é um trabalho de atendimento à população, os nossos clientes são outros - então é... vai ficando mais longe ainda.” (C3)

“A experiência na PMSP é muito específica; no entanto eu me torno generalista - eu faço tudo - num trabalho que é muito específico.” (C4)

“... a PMSP é muito mãe, se você está a fim de fazer, tanto que bem, o seu salário é X, se você não está a fim de fazer - você exerce a mesma função do outro - o seu salário é igual! Então, você tem aquelas pessoas que realmente estão sem nenhum envolvimento, que por mais que você tente motivar, elas continuam na delas. Existe diferença de tratamento entre o técnico e o administrativo. Aqui mesmo no Distrito, tem pessoas que se valem: “ eu tenho nível superior, eu sou nível superior, e você é nível médio”. Tem muitas chefias que exercem realmente o poder em cima do ATA no seguinte aspecto: “você faz mesmo o que eu mando, você não tem muito o que dizer, você faça as coisas dessa maneira.” (C5)

“Eu aprendi muito num aspecto que eu sempre cito: A hora que você sai da faculdade com vinte e poucos anos; porque nós tínhamos psicólogos que ia fazer um estágio, já funcionários, de hum ano, hum ano e meio na região de Ermelindo, Itaquera, São Miguel, e logo na primeira. semana você ter que se deparar com o estupro de uma criança de cinco anos; então, você passa a rever coisas muito sérias suas, e profissionais. Então, eu não vou menosprezar o meu serviço PMSP não. Ele me permitiu ver coisas que talvez eu não visse. Porque você ler essas coisa no jornal é uma coisa, você ter que trabalhar com aquilo de cara, saindo da faculdade, é outra. Então, eu procuro... trabalhei com aspectos positivos e negativos; os negativos, eles me auxiliam muito em como estar norteando a minha vida, mas eu procuro enfatizar os positivos, porque senão você aguenta muito a pressão na PMSP nesse aspecto que eu te digo: hoje você está trabalhando nessa linha, amanhã você está trabalhando numa linha completamente diferente.”(C5)

“... nós temos muitas adversidades, o problema do trabalho público é este! Então, eu diria que nós temos mais autonomia no seguinte aspecto: nós podemos estar levantando junto a comunidade, chefias, funcionários..., nós temos essa condição de estar levantando essa necessidade numa área mais ampla talvez, do que numa empresa. Na empresa, você vai se deter aos funcionários, as regras da empresa que eu percebo como uma coisa um pouco mais fechada. Aqui a gente tem um leque maior de possibilidades, às vezes a gente se depara com dificuldades muito grande de recursos, e atualmente, por isso que eu falei que é cíclico, os problemas na PMSP são cíclicos [risos], porque agora, por exemplo: nós estamos assim com um salário muito baixo! Então a partir do momento que você está... tem momentos que nós estamos no fundo poço, de repente nós estamos com um salário igual às melhores empresas, aí de repente ele cai novamente.”(C5)

2.3 Caracterização das chefias

“A chefia tem a informação muito com ela, cabeça, mas há muita informação, são distintos os setores. Quando a X coloca que a chefia centraliza, ela coloca para todos, mas cada um na sua especialidade; cada encarregado responde pela sua área com plena segurança que eu não tenho que me preocupar, agora eles não fazem a costura, eu que faço a costura do todo; eu conheço o meu pedaço mas não consigo fazer...” (C1)

“Eu acho que ele tem que conhecer as pessoas, os subordinados dele, é ser um pouco psicólogo, psiquiatra, porque o mais complicado que eu vejo no relacionamento,

além de você ter que conhecer um pouco o trabalho do seu setor, da sua divisão, você tem que ter uma idéia, não vou dizer com detalhes, mas você tem que saber no geral, qual o objetivo, qual o seu papel ali. Mas o que eu acho mais complicado, é a relação entre as pessoas, os chefes, os funcionários, e saber lidar. Por exemplo, algumas situações que eu particularmente condeno no meu chefe: vai dar uma bronca num chefe de seção, eu já vi ele dando bronca na frente dos funcionários desse chefe, então, eu acho que não é legal; ou então, pedir um serviço diretamente para o funcionário sem esse chefe saber ! E aí na hora que vem a cobrança, vem em cima do chefe, e o chefe eventualmente, não está nem sabendo. Então, são essas situações que acho que não são corretas.” (C2)

“O atual diretor é um cara muito genioso.” (C2)

“Eu acho tão difícil! Eu acho que você tem de ser ponderado, nem tanto ao céu n em tanto à terra ; entender o que o serviço público precisa, entender o seu funcionário... o momento que ele está vivendo, e que nenhuma das duas coisas pode ser prejudicada. você não pode deixar de fazer o serviço andar porque o seu funcionário está com problema pessoal, mas também não pode relegar o momento pessoal dele. Tem que ser absolutamente transparente, não pode dizer uma coisa num dia e outra noutro dia ; ou dizer outra coisa para um terceiro, tem que ser verdadeiro.” (C3)



CATEGORIA 3 - RAZÕES DA ESCOLHA DO SERVIÇO PÚBLICO

“Vou te dar a minha experiência de treinamento que eu acho que é mais ampla. Sempre mulher, muito mais mulher, lógico, o serviço público tem salário.. eu faço uma complementação, mas não sou a renda doméstica. Normalmente ou terminando o colegial, ou estou prestando vestibular e preciso da complementação; só que depois que eu entro, eu acabo... dá para me satisfazer com essa pequena renda eu tinha uma questão de flexibilidade de horário aonde eu poderia está levando a minha casa, levando e trabalhando e tendo uma complementação doméstica.” (C1)

“Eu gosto da administração pública, eu tenho paixão ! Eu vim para a administração pública por opção.” (C1)

“A Prefeitura é meu primeiro e único emprego. Eu entrei aqui na PMSP como estagiário; tava fazendo colégio técnico e aí pintou uma oportunidade de estágio, entrei, e a partir daí, fiquei.” (C2)

“É que eu me considero uma pessoa extremamente dedicada e verdadeiramente apaixonada pelo sentido do serviço público.” (C3)

“Outro dia eu estava aqui subindo a Av. Europa e eu vi a empresa contratada para trocar as plaquinhas de rua, fazer emplacamento de ruas tal, e quantas vezes a gente não... essa rua não tem placa, onde é que eu estou... e a contratação dessa empresa foi fruto de uma licitação que a gente fez aqui. Então, eu consigo ver os frutos do meu trabalho, objetivamente, na rua, beneficiando o particular, me beneficiando como particular, isso me deixa muito feliz. Eu adoro! Eu... claro, talvez se eu estivesse noutras condições eu tenho o apoio da minha família, eu tenho apoio do meu namorado no aspecto financeiro. Talvez, se eu não tivesse isso, eu não conseguisse estar assim tão realizada! Se eu tivesse passando fome como muitos funcionários públicos municipais hoje estão passando... e ...eu me sinto muito feliz, muito! Eu adoro! Eu já tive escritório de advocacia, não era feliz, não gosto de contencioso, eu gosto exatamente do que eu faço.” (C3)

“Foi uma opção. Logo que eu sai da faculdade me foi apresentada essa opção, faz 16 anos que eu estou na PMSP.” (C5)



CATEGORIA 4 - TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO

“Mais de 17 anos.”(C2)

“São 8 anos,eu entrei em 86, mas fiquei 1 ano fora.” (C3)

“(…) eu tenho 16 anos; então, nesses 16 anos eu sempre fiz cursos de especialização, eu sempre procurei me reciclar. Eu não perdi a visão do que estava acontecendo lá, mas não é o que realmente acontece. As pessoas acabam acomodando neste meio de funcionário público.” (C5)



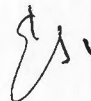
CATEGORIA 5 - ESCOLHA DO LOCAL DE TRABALHO

“Moro distante do local de trabalho. Trabalhar em [Secretaria Alfa] foi decorrência da primeira nomeação, não pude optar.”(C2)

“Nunca fiquei sentada esperando que alguém me descobrisse... ao contrário! O X, quando veio para cá, eu fiquei lá em [Secretaria Y], eu aborrecia ele dia e noite: X, arruma um cargo para mim, eu quero te ajudar, eu quero fazer uma coisa maior do que eu faço hoje, e aborreci e aborreci , até que ele tinha alguma coisa aqui e lembrou de mim.” (C3)

“Na verdade, eu fui induzida a escolher X, porque ninguém quer trabalhar aqui e a gente vem inocentemente; porque eu nunca tinha tido contato com os serviços da PMSP, e quando cheguei aqui falaram: “Olha, você tem vaga aqui neste prédio; se você quiser, pode procurar outro lugar, mas vai ter que visitar Secretarias e ver onde tem vagas. Então, isso me assustou!” (C5)

“ Na verdade eu fui induzida a escolher [Alfa], porque ninguém quer trabalhar aqui, e a gente vem inocentemente; porque eu nunca tinha tido contato com os serviços da PMSP, e quando cheguei aqui falaram: “olha, você tem vaga aqui neste prédio; se você quiser, pode procurar outro lugar, mas vai ter que visitar Secretarias e ver onde tem vagas; então, isso me assustou!” (C6)



CATEGORIA 6 -RELAÇÕES DE PODER

“Não é nem só o poder, também acho que existe uma coisa seguinte, ou eu faço, ou eu ensino. Como eu não tenho tempo de ensinar, porque eu tenho muito para fazer, quem faz e quem ensina é a mesma pessoa, se você sentar do meu lado e aprender muito bem; senão eu tenho que fazer. Eu vou contar tempo normalmente para a aposentadoria de forma manual.” (C1)

“Não sabia se ele era a pessoa mais preparada para estar assumindo isso; porque faltava justamente a outra visão que é a gerencial. Conhecimento é muito mas se não souber ser trabalhado... Agora, existe uma questão muito séria, que é a questão do conhecimento. Existe a questão dos boicotes, se você não souber trabalhar o lado gerencial, é óbvio que vai existir boicote.” (C1)

“Então os nossos funcionários aí fora, valem peso de ouro, só que em contrapartida, nós não liberamos ... senão a máquina para.” (C1)

“E a visão cresceu muito, porque teve uma oportunidade; acredito que se vá retomar agora, quanto a reestruturação das URHs [unidades de recursos humanos] e assim, o objetivo é uniformizar, em todas as Secretarias, a hierarquia... e aí a gente fez um exercício de saber da área a sugestão. Uma das sugestões era no sentido assim: o encarregado deveria ser um encarregado técnico, ou seja, aqui já se usa o recurso informatizado, mas você não tem o especialista: o digitador...” (C1)

“Agora acho que tem outra coisa, refletir sobre o que pedem, para que pedem, e a gente refletir, se é a nossa área de competência ou não; tem outras pessoas que podem informar melhor; o ousar de falar não para a administração não significa nenhuma desobediência à hierarquia, é simplesmente sinalizar para pessoas que estão ali, aonde devem procurar a melhor informação. Porque eu me desgasto de fazer, e não é aquilo que as pessoas querem, precisam; então, vamos entender melhor o que precisa, para poder orientar, já que a gente tem o conhecimento para dar o melhor respaldo. você pára de fazer, entra num surto de responder. Parar para pensar é uma coisa muito complicada.” (C1)

“Eu acho que informação é poder, e ninguém quer perder poder, ou delegar poder, sei lá, esse tipo de coisa.” (C2)

“Eles se confundem muito, os técnicos dos administrativos. O tratamento, eu vejo assim: muitos técnicos bons que não são reconhecidos e muitos técnicos que não são bons que são assim reconhecidos entre aspas; eles tem um cargo em comissão, um cargo de chefia, esse tipo de coisa.” (C2)

“Tem aquela coisa do cargo, quem tem um DA, é visto de outra forma. Um DA alto, um DA5, um DA2 não resolve, só um DA7 mesmo .É mais uma coisa de status mesmo.” (C3)

“Eu acho que independente de ter poder, eu sempre fui muito de dizer exatamente o que eu penso, de dizer o que eu faço ou deixo de fazer, eu sempre estabeleço limites

muitos claros para minha atuação; e isso às vezes me traz profundos desgostos, eu tenho muito atrito.” (C3)

“Dependendo de quem você tem no comando, se você não atender... volto a dizer: não é questão de legalidade mas é sob o aspecto de privilegiar, enfocar a coisa de outro modo é... se você não atender você é... como não pode ser demitido você fica no limbo, que eu acho pior do que ir pro olho da rua !” (C3)

“Não significa eu chegar lá com chibata, mas se eu precisar chegar com alguma coisa... eu tenho autoridade? O que eu faço, qual o procedimento? Essa situação de ter uma forma única de trabalhar, a gente está trabalhando internamente.” (C5)

“Então, em termos de organograma, é dessa maneira que as coisas acontecem, porém dentro das seções que possuem uma chefia, você percebe que tem funcionários que possuem uma liderança, e se essa liderança ela é positiva, ela é detectada pela chefia, ou pela diretoria, ela é muito aproveitada, principalmente nesse momento de crise da gente. Se você percebe que aquela liderança que é natural, ela está se fazendo assim de uma forma negativa, as chefias ou a diretoria da divisão, chama para uma conversa; quando existe algum ... o setor está se desestruturando por essas coisas, é feito reuniões sistemáticas, para que a gente possa estar mudando esse aspecto da liderança.” (C5)

“Todo funcionário público sabe a carga de trabalho aqui é grande; o horário também a gente segue à risca (...) eu acho que [Alfa] é realmente uma escola para gente, porque nós trabalhamos com todas as Secretarias, e no final das contas trabalhamos com todas as Secretarias. Então, na verdade você acaba compreendendo melhor, tendo mais acesso às informações do que o pessoal lá de fora que trabalha na mesma área, mas que está restrito a sua Secretaria.” (C6)

6.1 - Relação chefia x funcionário

“É a garantia .. a coisa é assim: “ah! tudo bem, você está me exonerando? Te falo não, eu sou da casa.” Eu estou nesse momento respondendo, mas eu sou da casa, eu tenho história aqui dentro e não vai ser nesta ou na outra gestão, eu tenho história por algumas gestões ainda !” (C1)

“Nem entro, esse poder é seu, exclusivo, mas as pessoas... acho que o nome servidor já diz o que nós somos. A figura da autoridade aqui dentro vem sendo trabalhada, dentro de DRH, é uma coisa muito séria. Eu sou autoridade, as pessoas me veem como autoridade na divisão, e é muito complicado; eu sou a que menos entendo aqui.” (C1)

“A produção do conhecimento está na chefia, a chefia tem, e cada encarregado vai ser o que ela exigir; agora , não que ela tenha uma resistência de passar, não... mas é a cultura, e é cômodo para mim não entrar, porque é uma coisa difícil, exige um grau de conhecimento e um grau de ação minha que a minha disponibilidade....para poder amarrar, eu sei que não dá para conhecer mais a fundo, não para me apropriar do

conhecimento, da produção, mas para ter uma noção do conhecimento, decisão, e ampliar também na base ..." (C1)

"Há uma inversão total, porque você não toma a decisão sem falar com o ATA ! Não toma, mas não toma mesmo. Não vai saber tomar; ainda existe uma inversão de valores, pelo menos no DRH." (C1)

"O meu relacionamento aqui no Departamento com os colegas, com os diretores sempre foi muito bom, tanto a nível pessoal de apoio quanto das assessorias, diretorias; sempre tivemos um bom relacionamento." (C2)

"Acho que as chefias estão aprendendo junto; muita coisa eles trazem, mas usam isso aqui como uma espécie de laboratório: "olha, eu gostaria de fazer isso, e como eu tenho um tempo certo para ficar aqui, eu vou tentar fazer isso." (C2)

"Elas chegam aqui, e falam: "olha, não quero que ninguém trabalhe com medo, quero conhecê-los, saber o que vocês fazem, e se eu achar que não vai dar certo, que vocês não estão desempenhando a contento eu vou mudar mesmo!" Então, isso é uma coisa que vem acontecendo com muita frequência; eu acho que sempre aconteceu, mas uma hora ou outra... não vou dizer que muda todos, mas sempre um chefe, um encarregado... ou ele sai por contra própria, ou porque ele acha que não vai se identificar com a nova direção..." (C2)

"No meu caso, eu tive sorte, porque quando eu entrei e fazia essa parte mais burocrática, administrativa, meu chefe era muito receptivo para todas as sugestões, e com o tempo ele foi delegando muita coisa. Quer dizer, então a gente fazia a parte técnica, e depois a administrativa e ele assumia a responsabilidade pelas duas. Então, olha "se a gente crescer , a gente vai crescer juntos, se a gente afundar, a gente vai afundar juntos, porque eu confio em vocês, então eu quero que... "então, eu acho que ele treinou muito a gente para ser assim." (C2)

"A frase que a gente tem ouvido muito aqui, não só por parte dos diretores, mas também do Secretário: "está reclamando do salário? pega as coisas e vai embora! pede demissão! , vai tentar coisa lá fora"; só que é uma decisão muito difícil,. para quem tem um currículo de funcionário público, é difícil concorrer no mercado privado. E aí, as pessoas vão... bom... não adianta você ir reclamar com o Secretário: "olha Secretário, o salário está baixo". Ele vai falar assim: "está baixo? Então, vai trabalhar onde pagam mais!". É muito complicado!" (C2)

"Olha, existe uma equipe assim básica que orienta diretor do Departamento , que são os diretores da divisão os assistentes jurídicos, os assistentes técnicos, então é o pessoal de confiança dele. Então, quando a gente está diante de uma questão muito delicada, geralmente ele reúne a equipe, e... procura encontrar uma solução , que todo mundo ou pelo menos, a grande maioria compartilhe." (C3)

"Não, você tem a Lei; a Lei, ela te restringe, o preenchimento desses cargos, de alguns deles, alguns nem sequer tem restrições, mas os cargos mais altos há certos requisitos daquela pessoa que irá preenchê-lo , que seria formação , ah... se a pessoa é ou não funcionária , tem alguns cargos que só podem ser preenchidos por



funcionários concursados, mas basicamente, os cargos são de livre provimento, quer dizer: são cargos de confiança, quer dizer, em quem encontro confiança, preenche o cargo.” (C3)

“É o que eu te disse: depende do diretor. Não posso dizer nessa administração porque não dá para generalizar mas, no Departamento é... a gente dá para notar que o diretor não tem preocupação política no preenchimento dos cargos, ao contrário, ele é muito observador e tem procurado verificar quem é que dá duro, quem é que joga no time, quem é que está engajado, ah... em cada dia a gente está procurando fornecer um serviço melhor, para as unidades, Na verdade, toda a PMSP.” (C3)

“... nós temos sempre um atendimento individual, serviço solicitado pelo funcionário. Ele vem, a gente conversa se necessário; um tempo atrás eu estava no [X], foi um período de muita angústia porque houve um investimento pessoal de todo mundo...” (C5)

6.2 Relação com os colegas

“O meu relacionamento aqui no Departamento com os colegas, com os diretores sempre foi muito bom, tanto a nível pessoal de apoio quanto às assessorias, diretorias; sempre tivemos um bom relacionamento.”(C2)

“Ah... o Departamento tem uma característica muito peculiar que os funcionários que estão aqui, já estão há muitos anos. Eu estou aqui há 4 anos, eu sou a caçula, tem gente há 15, vinte, vinte e dois anos. Então, acabou gerando uma coisa assim, todo mundo conhece todo mundo, então todo mundo procura se ajudar.”(C3)

“O pessoal já está aqui há muito tempo! já viraram mais do que colegas, então, não tem muito assim preocupação. É passar a mão no telefone quando tem que resolver alguma coisa, não tem muito essa estória de reunião. Se eu preciso de alguma coisa, eu vou na sala de fulano, converso e assim é com todo mundo.” (C3)

6.3 Participação nas decisões

“Tem estágios de decisão; as decisões são minhas, a gente trabalha sempre procurando respeitar o coletivo, mas também eu tenho experiências de que a participação tem limites e o limite é aquele que não bate com..., não compromete o resultado.”(C1)

“Eles falam.. é ... todos participam indiferentemente, eu acho que essa questão da colocação é muito individual. Não é uma experiência ainda incorporada, hoje o que eu vejo no [X] são pessoas, como toda a história da Prefeitura que é feita por “pessoinhas”. A história do trabalho, está na cabeça das pessoas, a produção está na cabeça das pessoas, a gente não tem ainda isso à nível de contexto.”(C1)

“E a mesma coisa rola com os administrativos também, mas o poder de decisão, nesse caso de nomeação, não é meu, a gente pode dar um palpite, mas isso não

significa que o seu palpite vai ser a decisão . Então eu acho , que eles se confundem nesse aspecto está, na minha opinião acho que tem bons administrativos que poderiam estar sendo reconhecidos e que não são, e vice versa, tanto do lado técnico quanto do lado administrativo.” (C2)

“Possibilidade a gente tem bastante, agora o poder nem tanto. Eu diria que a gente é chamado para tomar muitas decisões, para participar de várias decisões - dar a sua opinião, : precisamos resolver isso. Qual a melhor forma de resolver isso? Na maioria das vezes a gente é chamado, qual seria a melhor solução... ; a gente dá as opiniões, eventualmente que nem todas são aceitas. A última palavra é sempre da chefia.”(C2)

“Então, eu tenho ... normalmente eu tenho entrado na participação. Se tem sabido com antecedência, ‘olha tem um cargo vago que a gente pretende nomear, alguém que seja competente e que mereça, e aí... o meu nível de participação, a gente procura indicar as pessoas, ou sugerir, e nunca menos que um ou menos que dois, entendeu? Agora, à nível de decisão, eu não tenho participado das decisões efetivas, vamos dizer assim, eu não tenho estado presente lá.”(C2)

“A questão da participação está vinculada à questão salarial: ‘não ganho o suficiente para participar’. Mas tem muitas pessoas que pensam diferente, trabalhei com encarregados muito mais atuantes que os chefes de seção a quem eles eram subordinados.” (C4)

“Sim ! Sempre ! Nós fazemos ... sempre que necessário. Em determinadas épocas , quando determinadas coisas tavam acontecendo nós tínhamos reuniões sistemáticas e marcadas já com antecedência entre nós, toda a minha equipe . Quando não: “opa! isso aqui não está legal”. Paramos tudo, nos reunimos e discutimos e limpamos o que tem que ser limpo e decidimos. Às vezes até o outro não concordando que essa linha tenha que ser seguida , mas a maioria decidiu que vai caminhar por aqui, o outro aceita e caminha junto.

“Isso ocorre porque não é em todos os locais que as pessoas tem a abertura que tem aqui. Nas outras unidades, a gente não vê isso tipo de coisa, de postura, as coisas vão meio assim sabe, quem tem a informação também tem o poder. Só que não é a minha linha de atuação e Graças a Deus, também não é do diretor.”(C5)

6.4 Acesso às informações

“A história do trabalho, está na cabeça das pessoas, a produção está na cabeça das pessoas, a gente não tem ainda isso à nível de contexto.” (C1)

“É lógico que a gente está garantindo um mínimo, mas não existe; é o que estou te falando: o tempo de fazer de processar esse conhecimento em alguma coisa pro coletivo, é o tempo em que eu vou parar de fazer a produção.” (C1)

“A produção do conhecimento está na chefia, a chefia tem, e cada encarregado vai ser o que ela exigir, agora , não que ela tenha uma resistência de passar, não... mas é a cultura , é a cultura, e é cômodo para mim não entrar, porque é uma coisa difícil,

exige um grau de conhecimento e um grau de ação minha que a minha disponibilidade...” (C1)

“São algumas pessoas que dominam; primeiro porque não tem equipamentos disponíveis para todo o mundo poder utilizar.” (C2)

“Eu acho que é mais informal, você tem que buscar de uma maneira... através de rádio peão. As formais são mais no sentido corrigir alguma coisa, algum procedimento, alguma conduta, e que tem muita gente, sei lá... questão de abono... então é isso aí, ... normas e procedimentos. Nisso, ela funciona bem! Mas muitas vezes você tem necessidade de obter informações para você desenvolver o teu trabalho, está, e que tanto de forma interna ou de forma externa, você não consegue com tanta facilidade no esquema formal.” (C2)

“Acho que os processos funcionam bem, as informações tramitam bem, não acho que existe assim, muita coisa sigilosa que ... os níveis hierárquicos superiores deixem de transmitir pros níveis mais baixos ...” (C3)

“Olha, essa administração se preocupou muito em informatizar o Departamento , e eu acho que isso trouxe grandes progressos porque a gente tem contratos de cinquenta folhas em seis vias, quer dizer, isso era um pavor na época que era na máquina de escrever. Eu acho que a grande sacada foi informatizar.” (C3)

“O formal é o processo, é o processo administrativo, e o informal é aquilo que eu te falei que o pessoal já está aqui há muito tempo, já viraram mais do que colegas, então, não tem muito assim preocupação. É passar a mão no telefone quando tem que resolver alguma coisa, não tem muito essa estória de reunião. Se eu preciso de alguma coisa, eu vou na sala de fulano, converso e assim é com todo mundo. O diretor é um cara super disponível, o funcionário tem um problema para resolver urgente, a porta sempre esta aberta, senta, conversa, discute, resolve.” (C3)

“Ela não corre de maneira informal não. Ela vem para as chefias especificamente aí, as chefias se incumbem de estar passando para os seus funcionários. Então quando é uma coisa específica que vem para RH, no momento oportuno, eu reúno as chefias se realmente ela é de importância para ser divulgada dessa maneira, eu chamo as chefias das outras seções, eu faço uma reunião, eu passo, são coisas muito importantes a serem decididas que é de todo mundo, a gente se reúne numa divisão, ou com o diretor, e se tira um consenso e se passa a informação.” (C5)

“Porque eu sou muito da linha assim: eu acho que informações tão importantes assim que mexe dessa maneira com a vida das pessoas, ela não deve se restringir a um grupo muito pequeno.

- *E porque ela se restringe? A gente ouve falar de rádio peão, rádio corredor...*

- [risos] É. Isso ocorre, porque não é em todos os locais que as pessoas tem a abertura que tem aqui . Os outros distritos de saúde, a gente não vê isso tipo de coisa, de postura, as coisas vão meio assim sabe, quem tem a informação também tem o poder. Só que não é a minha linha de atuação e Graças a Deus, também não é do diretor.” (C5)



6.5 - Descontinuidade administrativa

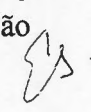
“Não vejo que a gente possa perder a estabilidade. A estabilidade deve ser uma coisa que deve ser estudada muito seriamente, porque a rotatividade da gente.... deve dar garantia. No meu caso, eu como diretora dessa área, se eu não tivesse estabilidade, muitas vezes a pessoa que está aqui, poderia estar se sentindo fragilizada. A minha área é uma... eu trabalho aqui com o setor de ingresso, qualquer pessoa para entrar na Prefeitura passa por aqui . Agora menos porque os cargos em comissão foram descentralizados, mas de uma maneira ou de outra a gente está junto. Se eu não tivesse a garantia de que eu ia exonerar, porque eu estou na máquina, a fragilidade, acho que ficaria maior. É a única segurança, acho, que a gente tem para trabalhar profissionalmente. É a garantia .. a coisa é assim: “ah! tudo bem, você está me exonerando? Te falo não, eu sou da casa.” Eu estou nesse momento respondendo, mas eu sou da casa, eu tenho história aqui dentro e não vai ser nesta ou na outra gestão, eu tenho história por algumas gestões ainda!” (C1)

“De positivo, eu diria que, você aprende muito; apesar da gente estar muito tempo no mesmo Departamento , uma mudança de chefia traz alguma coisa que eu considero como boa. São idéias novas, que a gente vai ter que assimilar. Então, por exemplo, quando novas técnicas de calculo... tem uns que tendem mais para você usar o lado tecnológico, como dessa última. Quando ele chegou aqui, praticamente era tudo na máquina de escrever manual, no máximo elétrica; e hoje não, a maioria do trabalho é executado em computador; é informatizado, com arquivo.” (C2)

“Negativo... eu acho que o aspecto negativo que eu vejo é do lado da continuidade.. quebra, então, tem todo um período de assimilação tanto da nova direção com os funcionários e vice e versa, e nesse período, é um período de muitos relatórios, de muita indecisão, eu diria até, de muito medo das pessoas, dos chefes, dos encarregados que vão perder cargos, que vão trazer outras pessoas ...”(C2)

“De algumas gestões para cá, as pessoas tem sido muito leves. Elas chegam aqui, e falam: “olha, não quero que ninguém trabalhe com medo, quero conhecê-los, saber o que vocês fazem, e se eu achar que não vai dar certo, que vocês não estão desempenhando a contento eu vou mudar mesmo!” Então, isso é uma coisa que vem acontecendo com muita frequência; eu acho que sempre aconteceu está, mas ... uma hora ou outra... não vou dizer que muda todos, mas sempre um chefe , um encarregado... ou ele sai por contra própria , ou porque ele acha que não vai se identificar com a nova direção...”(C2)

“Vive-se sob pressão política; geralmente os governantes não entendem que a gente está aqui independentemente do partido; quem chega acha que você é do partido anterior, enquanto a gente vai passando a administração e nós somos funcionários da PMSP e não do PT, PSDB, PPR, não do Jânio, não de ninguém. Mas é muito difícil você conviver com essa pressão política. Não no sentido de fazer qualquer coisa ilegal, mas no sentido de está sempre tendo que dar uma atenção especial a quem ... ou algum processo. Veja, os focos mudam, é muito difícil você conviver com essa mudança tão drástica, porque as empresas privadas, elas vão mudando seus focos mas, de uma forma gradual e paulatina, com o passar dos anos, conforme muda o mundo ... na administração pública o que acontece? Por exemplo, na administração



passada o foco era totalmente voltado para o social. É, na seção de importação, a gente vê isso claramente! A administração passada comprava raio X, equipamentos médico-hospitalar, de altíssima geração para equipar os hospitais, comprava livros para a Secretaria da Cultura. Então, era essencialmente voltada para a área social. Agora, essa administração já se voltou para uma área totalmente diferente.” (C3)

“Na pauta de reivindicação, é só salário ; raramente tem algo ligado ao trabalho. Talvez por essa descontinuidade administrativa e política , cada governante que chega tem uma diretriz: “olha, o que estavam fazendo...esquece!” O servidor talvez um pouco por não ter uma continuidade no trabalho dele, começa a pensar: “para que estou fazendo tudo isso, se daqui a pouco muda tudo ?” Pode ser até numa direção errada o que você está fazendo, mas afinal é o teu trabalho ! você está fazendo com amor, chega o outro e diz indiretamente que ele não presta ! Então, isso vai martelando, cada um que chega, você sente a mesma coisa e ele perde um pouco esse amor, esse interesse pelo trabalho...” (C4)

“O impacto negativo é que se você não... o que faz uma equipe ter...ser um pouco mais sólida é a história de vida dela! Cada chefia que inicia, ela tem um modo de agir , pensa de uma maneira, e isso faz com que tudo aquilo que ...as outras coisas que estejam sendo feitas, se modifiquem; pela visão da chefia, pelas coisas que ela acredita ou não acredita, ou até pela falta de experiência no cargo! Porque às vezes a gente nota que depois de hum ano, hum ano e meio, até dois anos no cargo, começa a voltar para aquela linha, porque não é a gente que dita a linha. A partir do momento que você faz consultas a base mesmo - porque esta base não muda - então, você nota que a tendência é estar retornando, mas sempre tem este impacto. Se este num primeiro momento ele é negativo, é também positivo porque faz com que as coisas se mexam. Às vezes em alguma divisão, você nota que o trabalho já está mais parado, parece que já está esgotando o que tinha para fazer, ou até a energia mesmo e a motivação das pessoas. Então, nesse aspecto é um sangue novo, ele é positivo, mas sempre é traumático, porque muda, mudam as coisas, são coisas novas, pessoas diferentes, então tem os dois aspectos o positivo e o negativo.”(C5)

“Olha, quase sempre muda, é raro quem fica. Mudam-se os cargos de confiança , são as cabeças vermelhas, [risos] porque normalmente muda muito, frequentemente muda o diretor do distrito, é difícil o diretor que mantém. É difícil de lembrar, nem consigo me lembrar de um que tenha se mantido. Muda o diretor, por sua vez a diretoria muda também ; mudando a diretoria, como os cargos em comissão são de confiança, muda também!” (C5)




CATEGORIA 7 - PERMANÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

“Isso é intuitivo, a gente tem até uma coisa comprovada, científica... agora, sempre mulher, muito mais mulher, lógico, o serviço público tem salário.. eu faço uma complementação, mas não sou a renda doméstica. Normalmente ou terminando o colegial, ou estou prestando vestibular e preciso da complementação... só que depois que eu entro, dá para me satisfazer com essa pequena renda eu tinha uma questão de flexibilidade de horário aonde eu poderia está levando a minha casa e trabalhando e tendo uma complementação doméstica.” (C1)

“Aqui elas tem o poder do conhecimento, a segurança, e aqui elas tem, mal ou bem a questão que eu já estou fora do mercado de trabalho durante quatro, cinco anos que foi o tempo de eu fazer a minha faculdade . Esse lapso temporal, vinte e cinco, vinte e seis anos para ir para o mercado de trabalho, você já está velho, se você não tiver nenhuma experiência anterior. Então aí, você fica.” (C1)

“Olha, eu que é muito pelo... não pensei em sair da PMSP. É uma coisa que me satisfaz muito . Ah... o relacionamento com as pessoas, por exemplo, o meu diretor eu conheço há mais de 17 anos, aquele assistente ali, eu conheço há mais de quinze anos; então, é muito gratificante. Então, se por um lado, a gente pensa em ir trabalhar na iniciativa privada, pensando na melhoria de salário, benefícios, esse tipo de coisa , por outro lado, eu acho que o que segura muito aqui é o lado pessoal também. Eu já tentei até trabalhar fora, mas é um negócio muito complicado, difícil . Eu sei que se eu for para a iniciativa privada , você vai fazer novos amigos também; mas eu acho que isso é uma coisa boa, faz com que a gente continue aqui.” (C2)

“É a paixão pelo serviço público, eu não consigo me ver fazendo outra coisa. A estabilidade é fundamental para mim, eu tive escritório de advocacia, então, você nunca sabe se vai ter dinheiro suficiente, ainda que para pagar as despesas do funcionamento do escritório. Apesar que aqui também é uma aventura, hoje eu vivo com um salário de R\$1000.” (C3)



CATEGORIA 8 - IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

“Então, eles deixam de ser meramente administrativos e passam a ser técnicos, nível médio, ATA, mas técnicos. Mas as pessoas pouco se enxergavam antes; hoje poucos se enxergam como extremamente técnicos, porque eles não tem tempo para parar para pensar. Porque o fazer é muito grande, então é gritante para nós, no cotidiano a gente para. Só que com a alteração da postura, da gestão, a gente começa a falar o seguinte vocês fazem mais certo a coisa que qualquer um. O que ocorre é o seguinte: o concurso para NU [nível universitário], por acaso eu prestei, e entrei; como qualquer um poderia ter entrado e prestado, então naquele momento eu fui mais feliz do que o outro, mas a forma de enxergar é que é assim: a condição técnica de elaboração do trabalho, é o forte deste Departamento. Então o nosso servidor deste Departamento, é diferenciado do servidor aí fora; o nosso administrativo a sua maioria mexe com computador, mexe em terminal, elabora programa, porque o trabalho exige isso, aqui tudo que vem é do trabalho, é a força da necessidade.” (C1)

“Eu sou assistente da diretoria de compras. Eu acho que me vejo mais como técnico.” (C2)

“Eu tenho o cargo que eu sou concursado que é o Oficial de Administração Geral, e eu tenho um cargo que eu estou comissionada que é de Assistente Técnico. Eu faço assistência jurídica à diretoria do Departamento de materiais.” (C3)

“Especialista. Especialista em Direito Administrativo, em licitações e contratos. É basicamente o que eu faço aqui.” (C3)

“São vários perfis, dependendo de cada Secretaria. Se o ATA tem um perfil daquela Secretaria, talvez seja bom, mas no geral da PMSP pode não ser. No lado profissional é muito diferenciado, vai depender do que cada Secretaria vai desenvolver. O trabalho na PMSP já é muito específico, já na Secretaria ainda é outra realidade: o tratamento é diferente.” (C4)

“O funcionários também não se atualizam. O que está precisando é colocar os funcionários nas áreas em que atuem dentro da profissão, porque isso causa angústia, mas ao mesmo tempo é ambíguo. Se por um lado, o funcionário se pergunta: “o que eu estou fazendo aqui?”; por outro também, não faz nada para colocar no cargo, alguém com a profissão condizente.” (C4)

“Eu não perco a visão de que eu sou funcionária pública pelos aspectos maiores que estão regendo nesse momento, então a linha mestra que está regendo é essa. Agora, enquanto psicóloga eu vejo como é que eu posso trabalhar da melhor maneira possível sem perder esse aspecto que eu te falei: o meu aspecto é de descentralização e essa gestão que está aí não é de descentralização, mas eu consigo trazer para o meu ambiente de trabalho e graças também ao diretor que permite isso.” (C5)

“Eu consigo lidar muito bem com isso, e acho até que sou mais psicóloga do que funcionária pública. Não perco de vista nunca o que eu sou, porque tenho coisas acima de mim que determina muitas atitudes e ações que talvez eu não tomasse, mas

eu tento lidar como psicóloga da melhor maneira possível, e trazer isso para minha equipe e para as pessoas que trabalham próximo a mim.” (C5)

“A gente não fala que é ATA aí fofa, porque o pessoal não entende. Eu falo que sou escriturária, mas por outro lado, tem a frustração porque ninguém quer ser escriturário. O pessoal estudou, tem nível universitário. Então, cada um quer seguir a carreira.” (C6)



CATEGORIA 9 - AVALIAÇÃO DO TRABALHO

“Eu procuro pensar, direcionar o trabalho, tentando chegar a um resultado que seja bom tanto para Administração quanto para... em função aqui da atividade, a gente lida muito com fornecedor. Então, eu não posso penalizar a Administração em favor do fornecedor, e nem penalizar o fornecedor em favor da Administração. É um trabalho muito de equilíbrio.” (C2)

“É gratificante para mim porque o pessoal vem de fora, chega aqui: “olha, eu queria vender para vocês, eu não sei nada” - e aí a gente começa a fazer algumas colocações: “olha, você faça assim, assim, assim...” - não digo faça assim, mas o caminho é esse, aquele, fala com tal setor, para você ter uma idéia de como a coisa vai funcionar. E já tive várias situações em que as pessoas vinham aqui: “de que forma que eu poderia te agradecer...” Eu falo: “não, só o fato de você vir aqui, e falar isso, já me gratifica.” (C2)

“É uma atividade um tanto quanto complexa, muito burocrática, e que, tanto do lado da... para quem está do lado de fora, da iniciativa privada; eles tem uma dificuldade muito grande em entender toda essa máquina burocrática.” (C2)

“Bom, eu me sinto muito gratificado com o meu trabalho, porque a gente tem a oportunidade de se ter a idéia de uma coisa que você vai desenvolvendo, acompanhando até a execução e a finalização daquele trabalho que foi imaginado, ou por alguém daqui, ou por alguém de fora.” (C2)

“A gente até que tem conseguido aqui: que é de comprar coisas boas, contratar bons serviços para a administração, por preços adequados, de mercado, com prazos de pagamentos adequados; e também, procurar demonstrar exatamente isso: todo o funcionalismo, independente governo, da bandeira, do partido que está no momento - eu já atravessei várias administrações; eu cheguei na administração do Jânio, passei pela da Erundina, estou na de Paulo Maluf - independente de tudo isso, é demonstrar que o funcionário se preocupa com...em fazer uma compra vantajosa para administração, contratar um serviço vantajoso.” (C3)

“É... eu acho assim.. o Departamento não seria elitista mas, ele se especializou, porque é isso que ele faz o tempo todo: é comprar, é contratar serviços, é a nossa função. Então, muitas vezes, as outras unidades em vez delas promoverem o certame, elas promoverem a compra, a contratação, elas preferem delegar e solicitam para o Departamento fazer.” (C3)

“Ele tem que ser burocrático! Não dá para não ser. realmente ele ... é um processo todo documental, então ele tem que ser ... Eu acho que não teria outra forma...” (C3)

“Eu consigo ver os frutos do meu trabalho objetivamente, na rua, beneficiando o particular, me beneficiando como particular, isso me deixa muito feliz. Eu adoro! Eu... claro, talvez se eu estivesse noutras condições eu tenho o apoio da minha família, eu tenho apoio do meu namorado no aspecto financeiro. Talvez, se eu não tivesse isso, eu não conseguisse estar assim tão realizada! Se eu tivesse passando fome como muitos funcionários públicos municipais hoje estão passando... e ...eu me

sinto muito feliz, muito! Eu adoro! Eu já tive escritório de advocacia, não era feliz, não gosto de contencioso, eu gosto exatamente do que eu faço.” (C3)

“É que eu me considero uma pessoa extremamente dedicada e... verdadeiramente apaixonada pelo sentido do serviço público, e aquelas estórias que eu te contei, refletem exatamente que eu sei aonde o meu trabalho vai parar; e mesmo quando datilografava! Eu sabia que se não tivesse eu... podia ter outra datilógrafa mas o meu serviço de datilografar o parecer de um assessor, que é o que eu fazia na época *contribuia para um resultado, para um particular, para melhoria do serviço público, para o andamento do serviço público.* Então, eu sempre tive isso em mente, eu sempre sabia para que o meu trabalho servia, e não consegui perder de vista, graças a Deus.” (C3)

“Não, eu acho que eu já tive a fase: quem tem um olho em terra de cego é rei, acho que eu cresci muito quando eu vim para cá. Muito, inclusive é... mas eu vim para cá sem saber absolutamente nada sobre Direito internacional, tinha matado todas as aulas na faculdade e o [X] sabia disso! Aí, tive que voltar a estudar e cometi muitos erros nesse caminho todo. Mas hoje eu vejo, nesse tempo todo ainda com mudança de administração que geralmente você perde o cargo e tal... eu permaneci e esta administração ainda me deu um cargo maior do que eu tinha quando o [X] me trouxe para cá... Ahh, hoje eu vejo pareceres antigos, e noto como eu era infantil, imatura em muitas colocações e hoje com o decorrer do tempo eu estou amadurecendo. A grande avaliação que eu faço, decorre do resultados que eu vejo do meu trabalho, e do assédio assim das outras pessoas com relação ao meu trabalho.” (C3)

“A gente sabe que a Lei de licitações que é a pedra base de todo o meu trabalho, do trabalho do Departamento principalmente, ela é uma Lei cheia de furos, ela poderia ser melhorada, e toda legislação criada em torno dela também, mas eu acho que o mais importante é a conservação do princípio da legalidade, quer dizer, a gente jamais extrapolar os ditames da Lei, muito embora ela possa até restringir o melhor atingimento da finalidade pública; e a outra coisa é ter a lisura das compras da administração. Isso é uma coisa que eu mais me empenho, que é demonstrar através de todos esses procedimentos, que é a lisura das compras, demonstrar transparência.” (C3)

9.1 - Condições de trabalho

“Cento e quarenta mil na ativa, cento e sessenta mil no total, a gente gerencia; numa estrutura que já teve aqui quase quinhentos funcionários, hoje tem trezentos e pouquinho. Com a estrutura de oitenta mil, hoje nós temos a mesma, o mesmo, a mesma base tecnológica para cento e sessenta mil numa coisa de cento e vinte mil; a gente teve que costurar, que remendar o nosso sistema, porque houve uma série de colocações dentro do sistema que não estava previsto, por exemplo, décimo- terceiro, hum terço de férias, são coisas que as pessoas falam que são bobas, mas que para nós dá uma mexida de sistema louca, e isso tudo, a gente tem que consertar esse sistema para poder se adaptar às alterações que acontecem.” (C1)

Sy.

“Quando ele chegou aqui, praticamente era tudo na máquina de escrever manual, no máximo elétrica ou eletrônico; e hoje não, a maioria do trabalho é executado em computador; é informatizado, com arquivo. Mas isso foi em função do estilo pessoal dele, porque a falta de recurso sempre existiu, e eu acredito que sempre vá existir. Foi um empenho pessoal da diretoria em apresentar, trazer esses equipamentos, e insistir para que as pessoas aprendessem, pois é importante não só para o trabalho que eles estão desenvolvendo aqui, como pessoalmente na vida lá fora.” (C2)

“Olha, essa administração se preocupou muito em informatizar o Departamento, e eu acho que isso trouxe grandes progressos, porque a gente tem contratos de cinquenta folhas em seis vias, quer dizer, isso era um pavor, na época que era na máquina de escrever. Eu acho que a grande sacada foi informatizar.” (C3)

9.2 - Organização

“Ah, sim! Existe uma rotina, um fluxograma já pré determinado. Cada um tem aqui as suas funções e tem, vamos dizer assim, a sequência mais ou menos lógica do processo.” (C2)

“Não tem rotina, porque você vê : quinta, sexta, segunda-feira e ontem por exemplo: nós estávamos fazendo uma coisa inédita aqui, que não tínhamos feito nunca! Nós estávamos fazendo uma remoção, porque tínhamos excedente de funcionários. Então, nesses últimos tempos, a minha rotina tava por conta disso e também pela minha demanda de documentos, processos, coisas a serem resolvidas, então, não existe muito uma rotina. Eu tenho coisas a serem feitas; de manhã e à tarde chega a nossa carga de protocolo. Eu... quase sempre, eu imediatamente já despacho essa carga. Eu nunca deixo documento parado aqui na minha gaveta; processos a serem recebidos, resolvidos; só fica na minha gaveta aquilo que realmente tenho que estar trabalhando em cima e tenho que estar buscando argumentos e tudo mais. Do resto: divulgação, tudo já passo para as pessoas, porque o nosso trabalho é bastante descentralizado entre as pessoas que estão aqui. Eu recebo a carga e aí já sei para quem eu tenho que... então eu já distribuo.” (C5)



CATEGORIA 10 - POSSIBILIDADES PROFISSIONAIS

“Por isso que eu falo: o servidor nosso, do [Alfa] ele é disputadíssimo aí fora; ah.. existe uma valorização no mercado interno de trabalho, ele é extremamente valorizado, um servidor nosso aí fora..., aqui ele pode ter meio olho, mas lá ele tem quatro, ele é rei, porque eles conhecem no mínimo um pouco, eles tem uma noção... se tem um pouquinho, se ele conseguiu ser encarregado, ele já tem uma noção. É um pouco assim: eu perdi a minha menininha aqui, ela era uma um DA-2 auxiliar de gabinete, que aqui, responde por mim, cuidando da minha vida, aonde eu estou; eu não estando ela responde, ela faz, ela corre atrás da informação, gabinete que liga ela corre atrás, e fornece a informação. A minha menina que tava aqui, foi com DA-7 numa Secretaria aí fora para fazer um pedacinho. Eu tenho uma pessoa que cuida de nomeação, ela faz todas as nomeações da Prefeitura de São Paulo! , qualquer cargo, dois mil professores, quatro mil..., ela é um DA-5. você sabe que ela recebe cantada só para cuidar de um pedacinho lá fora ...DA-10 aí fora. É assim a coisa.” (C1)

“Eu já tentei até trabalhar fora, mas é um negócio muito complicado, difícil . Eu sei que se eu for para a iniciativa privada, você vai fazer novos amigos também; mas eu acho que isso é uma coisa boa, faz com que a gente continue aqui.” (C2)

“Diminui. Restringe bastante, não fecha, restringe bastante, porque na verdade, existem muitas pessoas que quando se aposentam, geralmente procuradores não funcionários como eu, mas basicamente procuradores que ficaram na carreira jurídica, fizeram um nome, eles dão consultoria, eles saem e vão dar consultoria para as empresas que fornecem para administração pública, não só a administração municipal.” (C3)

“Ah! eu acho injusta, porque o que acontece é assim: eu acabo fazendo o mesmo serviço de outras pessoas que estão concursadas na carreira jurídica, e por essa razão, ganhando cinco ou seis vezes mais do que eu. Mas eu não posso deixar de reconhecer que isso é uma oportunidade, que se não existisse o desvio de função, eu não estaria tendo; eu estaria atendendo telefone, batendo à máquina, ou computador, o que fosse.” (C3)

“Para competir no mercado externo, privado, a minha experiência é muito limitada.” (C4)



CATEGORIA 11 - DICOTOMIA TÉCNICO X ADMINISTRATIVO

“Então, é como eu estava te falando: aqui o nível administrativo, é mais técnico ... ele se perdeu, hoje eu não tenho mais aqui esse nível administrativo. Eu não tenho ninguém aqui que só vai datilografar.” (C1)

“Com certeza! Então, eles deixam de ser meramente administrativos e passam a ser técnicos, nível médio, ATA, mas técnicos. Mas as pessoas pouco se enxergavam antes, hoje poucos se enxergam como extremamente técnicos, porque eles não tem tempo para parar para pensar. Porque o fazer é muito grande, então é gritante para nós, no cotidiano a gente pára. Só que com a alteração da postura, da gestão, a gente começa a falar o seguinte vocês fazem mais certo a coisa que qualquer um . O que ocorre é o seguinte: o concurso para NU, por acaso eu prestei, e entrei ; como qualquer um poderia ter entrado e prestado, então naquele momento eu fui mais feliz do que o outro, mas a forma de enxergar é que é assim: a condição técnica de elaboração do trabalho, é o forte deste Departamento. Então o nosso servidor deste Departamento, é diferenciado do servidor aí fora; o nosso administrativo a sua maioria mexe com computador, mexe em terminal, elabora programa, porque o trabalho exige isso , aqui tudo que vem é do trabalho, é a força da necessidade.” C1)


“Eu acho que existe sim, aqui eles não fogem muito à regra não. Então, existe lá os técnico que ficam pensando, dando sugestões, mas quem vai fazer mesmo é o administrativo.” (C2)

“Acho que todo mundo tem que mergulhar no aspecto técnico, não dá para escapar! Especificamente, quando se trata de fazer uma análise jurídica, aí realmente não dá. Mas até o meu pessoal do expediente, que micra meus pareceres, já entende, já sabe artigo, inciso, Lei tal, eles acabam absorvendo tudo isso.” (C3)

“São raros os lugares em que se aceitam os ATAs; e raras as ocasiões em que são consultados para alguma coisa . Existe essa discriminação, está presente nas atitudes: “eu mando, você faz”. Isso ainda prevalece na PMSP.” (C4)

“Existe diferença de tratamento entre o técnico e o administrativo. Aqui mesmo, tem pessoas que se valem: “eu tenho nível superior, eu sou nível superior, e você é nível médio”. Tem muitas chefias que exercem realmente o poder em cima do ATA no seguinte aspecto: “você faz mesmo o que eu mando , você não tem muito o que dizer, você faça as coisas dessa maneira.” (C5)

“Existe diferença de tratamento. O técnico trabalha mais ligado à diretoria, e nós administrativos, ligados à uma chefia de seção; então, por aí já dá para ver a diferença: em termos de informação, eles têm mais porque estão mais próximos da diretoria e a gente está mais distante; a remuneração... eles ganham mais que a gente; eles estão presentes nas decisões, o técnico sempre acompanha e está à par de tudo, e nós nem sempre, só quando é específico de nossa área. Então, tem essa distinção.” (C6)



CATEGORIA 12 - LEI DOS ATAs

“A administração tem a preocupação de estar treinando o pessoal, em cima dessa lei; ele entra mais generalista que anteriormente, e a administração vai estar treinando em que área de atuação ele vai estar trabalhando. Essa é uma mudança significativa no Nível Médio.” (C1)

“Porque foi descaracterizado, por exemplo, ele descaracterizou o armazenador, o almoxarife; não tem mais isso. ATA é a área administrativa, que eu vou ter que caracterizar em cima da necessidade do serviço, quer dizer, para onde ele vai. para a administração, a gente não teve nenhum concurso, eu não sei como é que a gente vai estar trabalhando com isso, mas vai caber a administração estar desenvolvendo o profissional que ela está colocando na máquina, para estar trabalhando naquela área de atuação; diferente de quando existiam as carreiras, onde eu tinha um OAG, e eu já tinha um perfil, já tinha a prova prática.” (C1)

“O OAG tem sua área específica, e hoje o ATA é um generalista que vai ser trabalhado, vai ser desenvolvido em cada área; na área de atuação. você vai perceber na Lei, que o almoxarife, o OAG, o OAS da saúde, todas as carreiras foram aglomeradas numa carreira maior.” (C1)

“A opção ... trabalhou-se o que?: a questão dos vencimentos, houve uma alteração dos vencimentos... H-40 para quem optou...” (C1)

“Depois da promulgação da Lei, quando a Lei Ah... houve um aumento salarial e as pessoas queriam voltar, e muitas vezes não dava mais.” (C1)

“Pontos positivos da Lei QPA: há muitos ATAs de nível universitário, e eles ganharam uma categoria (5), que seria para os ATAs que possuem licenciatura curta em tempo menor. Com isso, mesmo que o ATA não consiga passar num concurso para o qual é formado, atinge um salário melhor. O segundo ponto é que o ATA não fica preso à rotina burocrática. Antes eram meros datilógrafos, hoje com essa abertura podem estar desenvolvendo outras atividades que não só datilografia: eles reclamavam disso.... A Lei legalizou uma situação que já existia; ou seja, eles estão fazendo o que já faziam antes.” (C4)

“É a mesma função, mudou muito pouco. Em linhas gerais, é a mesma função. As minhas funcionárias, que me Secretariam desenvolvimento e a divisão elas... basicamente executam as mesmas funções. O que aconteceu é que quando houve o enquadramento, mudou-se o nome basicamente, agora é escriturário ATA. O salário percebido é o mesmo, não houve modificações, a não ser no enquadramento, mas não houve modificações salarial nenhuma, e você tem escriturário ATA que *simplesmente sabe datilografar, sabe fazer um arquivo de forma mais simples, como você tem as pessoas como as que eu tenho aqui: com curso de computação, elas fazem trabalho no computador...*” (C5)

“Em termos de ascensão, a gente vai demorar mais tempo do que antigamente, porque foi isso que o QPA [quadro de profissionais da Alfa] fez; por exemplo: eu sou

ts.

QP 7B. Para eu passar para o QP 8, eu preciso ter onze anos na minha carreira; então, é muito tempo!” (C6)



ANEXO 4

CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS E CATEGORIAS DE ANÁLISE (FUNCIONÁRIOS ATAs - NÃO CHEFES)

CATEGORIA 1 - AUTO IMAGEM

“Eu acho que o ATA devia ser mais valorizado... eu faço de tudo um pouco, por exemplo, semana que vem eu vou até dar uma aula.” (F1)

“Eu sinto que nunca vou crescer na Prefeitura. Posso ter bastante experiência, posso aprender muito, eu gosto do ambiente de trabalho, mas chega o dia do pagamento dá aquele desânimo, dá aquele desespero, vontade de sair.” (F1)

“Às vezes até ela pedia para a gente sair, se retirar da sala, ou então ficava cochichando ... então, por isso que eu estou te falando, depende muito da chefia, Sandra é uma chefia ótima!” (F1)

“Pelo menos aqui eu sou muito respeitada aqui... até muitas pessoas de RH tem nível superior e falam: “Cristina, você faz até mais que eu, e ganha muito menos.” Só porque ela tem o nível superior e eu não. Não sou valorizada financeiramente, mas com o pessoal aqui... nossa!; com a Sandra, as minhas opiniões para ela são importantes, eu faço bastante papel aqui, eu acho que a minha opinião é bem escutada.” (F1)

“Eu tinha orgulho de ser funcionária pública, só que aí eu fui conhecendo melhor, eu fui vendo que a gente era pichado por marajá, não faz nada... ganha dinheiro na boa, mas eu vi que não é isso: ser funcionário público é uma responsabilidade grande, ainda mais eu que trabalho no RH; você tem que saber receber as pessoas, passar resposta para elas; auxiliar, que é função de RH, mas ser funcionária pública, para mim hoje, não é muita vantagem não. Não é para todo mundo que eu falo: eu sou uma funcionária pública.” (F1)

“E acho que o meu trabalho é importante aqui, muito respeitado, eu sinto isso, acho que é valorizado e, acho que sem eu aqui... não querendo ser [risos]... mas sem o ATA, não sei se o setor andaria, porque não é todo mundo que sabe datilografar, arquivar, essas coisas; acho que é bem a mão de obra mesmo.” (F1)

“Olha, eu gosto do que eu faço, eu acho que o meu trabalho é bom, pode ser melhorado; também não melhora, não vou dar o sangue - usando essa palavra popular- por uma coisa que não é conhecida. Se eu fizer o que eu faço, eu estou no mesmo nível de uma pessoa que não faz nada, mas ocupa um lugar melhor.” (F2)

“Incomoda as pessoas, eu sou criticado! Algumas pessoas me põem na parede porque eu trabalho mais do que eles, porque eu demonstro maior interesse do que eles,

porque fiz mais cursos ou treinamentos do que eles. Isso é uma realidade, infelizmente.

- *Como você lida com isso?*

- Ah! Eu não dou bola, eu sou mais eu nesse aspecto, eu não me preocupo porque eu sei que eu estou fazendo a coisa certa.” (F2)

“Quando eu proponho a troca de funções, para fazer o tal rodízio e tal, porque eu também estou querendo rodiziar, porque três anos e pouco nessa função é estressante, mas ninguém quer. O pessoal tem medo daquilo que eu faço, porque envolve responsabilidades que eles não tem. A minha visão é essa, aquele compromisso profissional... eu sou uma pessoa que chego aqui às 7:00 horas da manhã, cumpro a minha função, não vou embora antes da coisa tar em ordem e isso tem que ser assim.” (F2)

“Vejo por mim: uma pessoa que se dedica - por mim e por alguns colegas, e que faz a coisa com mais garra, com mais interesse, com mais determinação, tem um grau x de avaliação, e a pessoa que não é do mesmo nível, tem a mesma...” (F2)

“Eu me ponho ! Não que eu me ponho, mas a coisa é automática! É diferente de eu ficar no balcão recebendo paciente e abrindo ficha! Eu tenho uma outra visão da coisa, claro! Isso é inevitável.” (F2)

“Eu me posiciono assim: eu acho que não é porque aí fora está sendo vendido esse rótulo, como eu te falei até agora, que o funcionário público é isso... é aquilo blá, blá blá... mas para mim, eu me sinto diferente, eu acho que você tem que fazer também o teu ambiente, você tem que se posicionar, tem que ver sua cabeça...e você tem que fazer valer os seus direitos também. Por exemplo, eu já sou do tipo um tanto rebelde, eu mesmo que me classifico assim. Isso desde a faculdade [risos] se eu não... eu não sou assim de... como eu posso dizer para você...tipo esse negócio de consenso, eu já prefiro o conflito.” (F3)

“As pessoas estão querendo saber mais do que eu acho, do que eu penso. Aqui dentro já dá para sentir isso, eu estou podendo fazer assim, uma análise melhor do meu trabalho, e até das coisas que eu gosto e que eu não gosto. Agora, não sei se todo mundo se sente assim, é a minha opinião, porque não tenho dificuldade em dizer das coisa que eu gosto ou não. Existem pessoas que tem dificuldade em dizer, e existem aquelas que não tem dificuldades, mas também ficam omissas, em cima do muro; para elas tanto faz, porque elas não querem nem saber! Porque são aquelas que te falei: já entregaram a bandeira então, não estão nem aí. Eu mesmo estou pensando em sair daqui, fazer outro tipo de trabalho...” (F3)

“Para mim, ser funcionário público, é ser como uma pedagoga aí fora.” (F3)

“Eu mesma assim, mudei bastante, mas não nego em dizer para você que essa minha mudança enquanto ATA aqui dentro da PMSP, ela não veio sozinha! Ela veio também do lado pessoal, de fora, porque a mudança ela é interna, então existe o lado externo, as pessoas começam a notar: “nossa! mas ela não é assim!” Eu sou uma pessoa muito tímida, calada, meio trancada nas minhas idéias - eu tinha idéias, mas

tinha medo de falar, hoje eu não tenho mais, eu mesma sou a primeira a falar: “sou uma pessoa muito inteligente, eu aprendi a trabalhar esse lado.” (F3)

“Ando muito desmotivada para o trabalho.” (F4)

CATEGORIA 2 - CARACTERIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO PÚBLICO

“Eu acho que existe dentro da Prefeitura cabides de emprego , pessoas que vão lá e não... existem essas pessoas , então, o funcionário público de modo geral, é taxado por eles. Essas pessoas acabam influenciando a imagem de uma outra pessoa contra o funcionário público. Então, fica ao grosso modo: o funcionário público é marajá, não faz nada , ganhar o que ele ganha, está muito bom para o que ele faz. A gente faz bastante coisa, não é assim também . Acho que na [Delta] não tem como você não fazer nada, está mexendo com a população , você tem que fazer mesmo!” (F1)

“Olha, quando eu entrei na Prefeitura eu tinha orgulho de ser funcionária pública, só que aí eu fui conhecendo melhor , eu fui vendo que a gente era pichado por marajá, que não faz nada... ganha dinheiro na boa, mas eu vi que não é isso. Ser funcionário público é uma responsabilidade grande, ainda mais eu que trabalho no RH ; você tem que saber receber as pessoas , passar resposta para elas; auxiliar, que é função de RH; mas ser funcionária pública para mim hoje, não é muita vantagem não. Não é para todo mundo que eu falo : ah! eu sou uma funcionária pública .”(F1)

“É melhor evitar, só se você precisar falar, ou se alguém perguntar , porque as pessoas acham que o funcionário público não faz nada ... que tem... que ganha, que trabalha pouco, e aqui não, a gente trabalha bastante” (F1)

“Para quem trabalhou a vida toda em empresa privada, é uma decadência total.”(F2)

“Muitos funcionários se prendem à estabilidade, eu não; porque veja: tem o nível financeiro, eu não sou rico, mas posso viver perfeitamente sem isso aqui! Eu tenho minha casa própria, tenho meus bens.” (F2)

“... esse próprio rótulo que o funcionalismo criou em torno dele mesmo! Sabe, que seria assim: pessoas acomodadas, que ... desanimadas... e até entre aspas”burras”. Porque o pessoal aí fora vê assim mesmo: ih! o funcionário público... nossa, é burro! Já pensa que a pessoa não tem um raciocínio X, que não corresponde às expectativas, é aquele tipo de pessoa que não tem iniciativa... Trabalha como se fosse assim: programado; como se fosse um robô: vai lá dá corda, a pessoa faz aquilo, mas por outro lado, eu acho que não está muito longe disso, do que o pessoal classifica; não tá muito longe, porque a maioria é assim.”(F3)

O funcionário público não quer saber de nada; só quer o seu salário no fim do mês, que é uma porcaria; também não dá para exigir muito dele, pois é difícil conviver com o caos que é a PMSP.”(F5)

2.1 - Caracterização do ATA



“Datilografo memorando, ofícios, carta, e a gente até redige. Porque a função do ATA seria datilografar, seria arquivar, protocolar... mas a gente faz muito mais que isso . Eu vou dar um curso de redação oficial semana que vem.” (F1)

“Olha, não sei! A maioria dos ATAs que está aqui tem nível superior, São muitos. Então quem tem nível superior tem até chance de ter um DA..., porque muitos DA s são cargos em comissão, de confiança, eles exigem nível superior . E eu por exemplo, não tenho.”(F1)

“A gente faz um pouco de tudo , é tipo... que eu te falei um bombril, multiuso, a gente faz de tudo aqui.”(F1)

“É ... o ATA é bem reconhecido, é um personagem importante dentro da [Secretaria Delta], a maioria... acho que a função que tem mais é ATA; é o que funciona mesmo!” (F1)

“Olha, os ATAs...não existe coesão nem entre os próprios. Uns acham que tem que fazer uma coisa , outros acham que tem que fazer outra. Cada um nessa unidade quer fazer o que bem entende. Tem uma direção falha, uma direção que não tem pulso, que não determina quais são as funções.” (F2)

“São aquelas funções de um escrivão mesmo, fazer um relatório, fazer um serviço de datilografia, ah... operar uma máquina de xerox... esse tipo de coisa que é coisa de um escrivão mesmo.” (F2)

“... eu tenho a impressão que eles não conhecem... ou por falta de interesse, não sei.” (F2)

“Eu enquanto ATA por exemplo, porque já é uma coisa: o ATA, ele é visto assim, eu acho que em termos de funcionalismo público, o cargo de ATA, até então é bastante marginalizado.

- *Porque?*

- Eu acho assim: é marginalizado! Ele é desvalorizado, sabe, tipo assim, tanto o ATA como o operacional então nem se fala! Que é aquele pessoalzinho que é: ah! esses aí, eles não tem nem segundo grau... o mínimo é primeiro grau, não têm cabeça para nada... então as pessoas são rotuladas, de acordo com o que elas tem para oferecer ou para mostrar, não é nem oferecer; paraoferecer, se você for fazer uma boa ... ah... sei lá... se você cutucar bem, você... todo mundo tem a sua potencialidade!” (F3)

“Existem aqueles que já se deram por vencidos : ahh... isso aí mesmo... que é aquela outra face do funcionário público enquanto ATA, aquele desânimo: o salário não adianta que não muda, então porque eu vou ficar perdendo tempo em dar as minhas idéias, porque eu vou ficar perdendo tempo em participar... mas aí, é que acho que é errado! porque se você não participa um pouco, como é que vai ter a mudança?” (F3)

“Eu acho que é a falta de visão mesmo sabe, falta de interesse dos ATAs mesmo, dos operacionais, eu estou dizendo isso muito por baixo porque aqui dentro.” (F3)

O setor de [Alfa] em si, ele é um setor que a maioria das pessoas que trabalham aqui tem o nível superior. São poucos os colegas que trabalham aqui que não tem o nível superior, a maioria tem. Eu acho que tem muita potencialidade aqui, só não são reconhecidas. É, seria um Departamento da PMSP, que detém grande número de pessoas com muita potencialidade, mas são infelizmente pouquíssimos aproveitados.” (F3)

“Se você é um ATA, desempenha funções estritas e não tem chance de mostrar o seu conhecimento, o potencial..., quer dizer você acaba canalizando tudo aqui para um bom atendimento ao público ... As pessoas acabam se negando a pegar um caso, pois tem que descascar o abacaxi até o final. Muitas vezes somos nós ATAs que resolvemos ... Nós tentamos até nos organizar enquanto ATA para que a coisa não encalhe.” (F4)

“Olha, a maioria dos ATAs aqui tem nível superior. São muitas mulheres, bastante mesmo. Acho que é pelo tipo de serviço... tem que ter muita paciência, organização e disciplina. Que homem que se sujeita a isso por esse salário tão baixo?” (F5)

2.2 - Caracterização do serviço público

“Eu acho que existe dentro da Prefeitura cabides de emprego, pessoas que vão lá e não...” (F1)

“Para mim não tem muita diferença, porque eu sinto a mesma responsabilidade aqui na Prefeitura...; num órgão particular eu iria ter essa mesma responsabilidade; sou cobrada dos meus serviços, do mesmo jeito que eu seria num órgão particular... para mim não tem diferença, não”. (F1)

“Eu acho que é burocratizado mas eu sou a favor, porque nem todos os setores da Prefeitura tem essa responsabilidade, essa obrigação com os documentos. Então, eu acho que tudo o que eu faço tem que ser protocolado, tem que ser tirado uma cópia, guardado... porque não é todo o mundo que tem responsabilidade; muita coisa você passa e : ‘ah! eu não recebi’ - não, eu tenho a prova de que eu te passei. Acho que a burocracia, infelizmente é importante na Prefeitura, é o jeito. Porque não é assim na palavra, a gente tem que ter uma certa burocracia mesmo.” (F1)

“Nós somos uma entidade [PMSP] que tem compromisso com o público; esses compromissos são de vários.... vários ângulos, e o fator horário é um deles! Muitas vezes a pessoa fica esperando porque primeiro a pessoa está vendo seus interesses pessoais para depois ...” (F2)

“Ele é extremamente burocrático; são muitos detalhes, são muitos papeis, muitos documentos, por ser uma área médica... muito relatório médico, muitas evoluções médicas, enfim, eu tenho obrigação com todas as áreas, com a área administrativa e com a área médica.” (F2)

“É uma decadência total. É a minha visão do serviço público. O funcionário público não tem compromisso com o trabalho, ele não tem realmente compromisso com o

trabalho. Ele não tem compromisso com o próprio órgão; ele sabe reclamar muito... que está muito ruim, mas ele também não faz nada. Existe uma diferença assim básica que eu vejo. Existe o profissional e existe o funcionário. Eu sou um profissional! Agora, nem todos são. Eu sou um profissional, eu trabalho e ganho, se eu não trabalho eu também ganho, só que numa empresa privada, não: se você não trabalha, você vai para rua! Então, é isso: a minha visão é muito ruim do serviço público. Não estou generalizando, eu estou falando daquilo que eu conheço, que é onde eu estou.”(F2)

“Porque é assim a PMSP: é um laço, que a gente tem , num sentido assim... acho que não só a PMSP, é o serviço público ! Você entra e se você passa de 5 anos, mais ou menos por aí... e você vai ser ... cria uma certa comodidade na pessoa.” (F3)

“Serviço Público é bom quando você não é funcionária... depois que você entra e vê a desorganização, a falta de estrutura, o não reconhecimento do seu trabalho, você fica desanimada.”(F4)

2.3 Caracterização da chefia

“Eu só tive uma, antes da Sandra. Faz quatro anos que eu estou aqui. Ela era uma chefia ... ela era assistente social , mas ela não era RH. Todas as pessoas tinham medo de chegar no RH, eu sentia isso. E eu passei a ser, também, uma pessoa meio..., as pessoas queriam distancia da gente. Porque ninguém chegava; tinham medo dela, porque ela era uma pessoa muito seca, muito, severa... às vezes ela pedia para a gente sair , se retirar da sala, ou então ficava cochichando ... Então, por isso que eu estou te falando, depende muito da chefia, Sandra é uma chefia ótima! Eu acho que tem que saber lidar, com os subordinados, ter um espírito de liderança, mas moderado; e dar valor às pessoas, respeitar... eu acho que através disso você consegue muito mais do que você ser grossa, mandar, nas pessoas. Ter um espírito ... uma pessoa calma , simpática, acho que você consegue mais do que você mandar.”(F1)

“Tem uma direção falha, uma direção que não tem pulso, que não determina quais são as funções.”(F2)

“Veja, nós temos uma diretora - ela não se intitula diretora, ela se intitula coordenadora; quer dizer: ‘eu não mando nada!’ Eu coordeno como a própria palavra diz, mas isso na verdade não acontece. Então as pessoas mesmo se atribuem valores e quem se submete vai, e quem não se submete fica na sua! É o que acontece aqui, tem mais índio para pouco chefe, sabe como é que é? Ou tem mais chefe para pouco índio, não sei como é a estória, mas é assim.” (F2)

“Antes de mais nada, para mim, para ser um líder, tem que saber trabalhar em conjunto e nem por isso ele vai perder o poder de liderança, de organizar... Porque você é tem que estar analisando todos os ângulos de uma questão, eu não posso emitir uma ordem - uma suposição - para um grupo de pessoas, e tem que ser daquele jeito que eu quero, não interessa que... Então, para mim não é um líder, já é um ditador .Agora, nessa gestão essa mudança ocorreu justamente daí - não badalando, porque eu não sou disso, mas, realmente a gestão atual, agora aqui, da diretoria, é

super democrática! Então, você vê como é importante; vai mudando, porque você não vai deixar de acompanhar, de respeitar uma hierarquia, porque isso é uma coisa que existe em todos os lugares, porque senão não teria sentido de organização, de grupo.”(F3)

“Então, o líder maior tem uma postura X lógico, o perfil dele trabalhar e tal e tal...você é uma subordinada que ainda vai ter outros subordinados abaixo de você, mas você pode ter ah... por exemplo: eu no meu modo de ser, nos meus pensamentos, eu acho que tem que ter integração, o trabalho é feito em grupo, eu jamais poderia trabalhar com um ditador! Eu se tiver ali, eu vou me dar mal!

-Você acha que a chefia anterior tinha um posicionamento mais autoritário?

- Com certeza, bem mais! E não dava espaço... é aquilo que eu estava falando agora a pouco: “eu quero que seja assim e tem que ser assim!” Não interessa se um ATA ou mesmo um chefe...: “ah! mas se você mudar essa virgula , vai dar um sentido diferente , talvez mais proveitoso...”. “Não, é assim que eu quero e tem que ser”. Então, esse tipo de coisa eu detesto! E aí cria-se esse rótulo dos funcionários públicos, que não lutam por uma mudança, que se condicionam à isso; isso aí chama-se, na minha opinião, condicionamento puramente mental, depois ele passa pro profissional. Então, já está condicionado a fazer aquilo, a pessoa se torna radical, sem ampla visão das coisas. Então, eu obedeço um critério, quer dizer, ela programa a pessoa, e a pessoa vai lá e faz as coisas, eu acho que não é por aí.”(F3)

“É uma pessoa legal, só que não resolve nada. Todos os abacaxis aqui, sobram para os ATAs. A chefia vive em reunião...”(F4)



CATEGORIA 3 - RAZÕES DA ESCOLHA DO SERVIÇO PÚBLICO

“É, por eu não ter nível superior também; agora se eu conseguir um nível superior... eu acho que eu saio da Prefeitura, porque você vê que não tem condições de subir, você não é valorizada ! Você só ganha mais, só tem um salário melhor, se tem um amigo que é vereador, ou se tiver uma chefia que tem um cacife alto que pode te dar um cargo de confiança, um cargo em comissão.” (F1)

“É, não foi opção não. Foi bem assim... uma indicação: “olha está tendo inscrição, é um cargo público, é um salário bom...” Foi também pela estabilidade, mas foi mais mesmo por uma indicação mesmo, e eu estava desempregada. Não foi porque eu quis não.”(F1)

“Eu não escolhi, eu trabalhei sempre... vinte e poucos anos em empresa particular, desde criança, e surgiu a oportunidade de um concurso; uma amiga me convidou, que ela também iria fazer, e eu falei: porque não? Fiz o concurso, passei, fui chamado na mesma ocasião que estava perdendo o meu último emprego, que foi há quatro anos, foi em 91. No mesmo mês, coincidentemente eu perdi o emprego na empresa privada e vim para o serviço público, visando voltar para o serviço privado. Não consegui voltar; se o país está do jeito que está...”(F2)

“Foi por acaso. Houve o convite dessa amiga minha, ela fez e eu também fiz... foi por acaso! Eu me desliguei daquela empresa e me chamaram... foi uma coisa provisória; esse provisório perdurou até hoje.”(F2)

“Precisava de emprego para custear os meus estudos, e também ia me casar.”(F4)

“Olha, nem sei te dizer; foi por acaso.”(F5)



CATEGORIA 4 - TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO

“Há 4 anos.” (F1)

“Há quase 4 anos.”(F2)

“Eu entrei em 17/09//89.Então são quase 7 anos...”(F3)

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Es.' with a flourish.

CATEGORIA 5 - ESCOLHA DO LOCAL DE TRABALHO

“Quando entrei na Prefeitura, eu não sabia que era regionalizado. Uma tia minha trabalhava no Zoonoses; ela falou: ‘olha, abriram as inscrições’; e me levou lá. Aí acabei ficando nessa região aqui.”(F1)

“Não, houve um engano. Eu fui fazer a inscrição e me informaram que o local de trabalho realmente seria próximo da minha casa; porque na PMSP tudo é subordinado à Administração Regional, esse tipo de coisa. Então, eu fui na [Delta], no qual o meu setor de trabalho pertence, e me informaram que eu iria trabalhar próximo da minha casa. Após o concurso, quando fui tomar posse, me falaram que não; que embora a Administração ficasse próximo a minha residência, o local de trabalho não era. Isso, eu não consegui entender até hoje, ou seja, eu moro na Penha e trabalho na Móoca, que é outro bairro da Zona Leste, mas é um pouco distante. E inicialmente o trabalho não era aqui; era na rua Taquari. Agora que estamos na Paes de Barros.”(F2)

“Não escolhi, me escolheram [risos].”(F5)



CATEGORIA 6 - RELAÇÕES DE PODER

“Me dá uma visão diferenciada, poder, não. Eu não posso decidir nada, inclusive as maiores decisões quem toma são os médicos; alta médica, afastamento, é assunto mais médico mesmo. Então, não tenho poder nenhum sobre a coisa.” (F2)

“Nem todas, eu não vou! Tem pessoas que acham que ... aquele porte de medo, aquele autoritarismo, aquela figura autoritária, sabe? Mas se cola... aí depois também elas montam. Depois de montar aí é duro [risos] é daqueles galopes [risos] de doer o peito.” (F2)

“É uma questão de postura. Mas, o restante acompanha, isso porque entra o fator liderança. Se você tem um bom líder, dependendo da postura desse líder, tem que ser um líder, eu acho que os seguidores vão adotar a postura X.” (F3)

“Agora as coisas estão se organizando melhor, se posicionando melhor; eu já me posiciono melhor naquilo que eu faço, como os colegas também; e anteriormente ocorria o contrário, não tinha tanto, ou quase nenhuma organização, mas sim ... procedimentos obedecidos, que é diferente! Traçar um caminho para eu fazer, vou lá faço mecanicamente do que eu...sabe? Então, eu sinto essa mudança sim, eu vejo assim também, que não é só o fator assim de idéias, de liberdade de expressão que está mudando mas, de atitudes também, porque a partir do momento que você tem liberdade de expressão...” (F3)

6.1 Relação chefia x funcionário

“Depende muito da chefia, que nem a Sandra. Ela trata todos igualmente; antes, eu só tive uma. Faz quatro anos que eu estou aqui. Ela era uma chefia ... ela era assistente social, mas ela não era RH. Todas as pessoas tinham medo de chegar no RH, eu sentia isso. E eu passei a ser, também, uma pessoa meia..., as pessoas queriam distância da gente. Porque ninguém chegava; tinham medo dela, porque ela era uma pessoa muito seca, muito, severa... às vezes até ela pedia para a gente sair, se retirar da sala, ou então ficava cochichando ... Então, por isso que eu estou te falando, depende muito da chefia, Sandra é uma chefia ótima!” (F1)

“Porque, vejo por mim: uma pessoa que se dedica - por mim e por alguns colegas, e que faz a coisa com mais garra, com mais interesse, com mais determinação, tem um grau x de avaliação, e a pessoa que não é do mesmo nível. A pessoa que faz a avaliação, que é a diretora, fala que não quer prejudicar ninguém, que não vai ser bom... Então, de que adianta? Desmotiva realmente, tem tudo para desmotivar.” (F2)

“A gestão atual, agora aqui, da diretoria, é super democrática! Você vê como é importante; vai mudando, porque você não vai deixar de acompanhar, de respeitar uma hierarquia, porque isso é uma coisa que existe em todos os lugares, porque senão não teria sentido de organização, de grupo.” (F3)

“E não dava espaço... é aquilo que eu estava falando agora a pouco: “eu quero que seja assim e tem que ser assim!” Não interessa se um ATA ou mesmo um chefe: “ah! mas se você mudar essa virgula, vai dar um sentido diferente, talvez mais proveitoso...” Não, é assim que eu quero e tem que ser. Então, esse tipo de coisa eu detesto! E aí cria-se esse rótulo dos funcionários públicos que não lutam por uma mudança, que se condicionam à isso, isso aí chama-se, na minha opinião, condicionamento puramente mental, depois ele passa pro profissional. Então, já está condicionado a fazer aquilo, a pessoa se torna radical, sem ampla visão das coisas, então, eu obedeco um critério, quer dizer, ela programa a pessoa, e a pessoa vai lá e faz as coisas, eu acho que não é por aí.”(F3)

“A mais imediata, eu acho muito boa - a gente se comunica bem, e justamente por essa comunicação que eu fui buscar, não foi a chefia, porque essa mudança tem que vir primeiro de você mesmo, de dentro para fora, é que as coisas começaram a mudar; no sentido de: “ ah! tal coisa ,tal curso, coloca ela”; coisa que não ocorria antes. Aí entra também aquele negócio do título: “ah! eu fiz um curso superior”; não adianta , o pessoal já vê de uma forma diferente.” (F3)

“Só que é muito difícil ter uma chefia que possibilite as coisas ...” (F4)

“Até que lea é boa chefia. Às vezes dá uma escorregada, trata a gente mal, mas acho que porque fica nervosa.”(F5)

6.2 - Relação com os colegas

“Não sou valorizada financeiramente, mas com o pessoal aqui... nossa!”(F1)

“E se os demais colegas não conhecem é por falta de interesse deles próprios, ou talvez... aí entra outros fatores, como capacidade profissional, instrução, e tudo mais.”(F2)

“Não julgando pelo meu setor, mas pelo setor de colegas, eu vejo que existem divergências pessoais, que são postas em primeiro plano, quando deveriam ser as profissionais, e aí a coisa desencadeia e cada um segue o seu próprio caminho.” (F2)

“... ah... o relacionamento também das pessoas... se eu tivesse em mente que as divergências pessoais deveriam ficar da porta para fora, tudo seria mais fácil. Mas não, todo mundo traz elas aqui para dentro, e não se resolve!” (F2)

“Agora, mesmo assim, eu não sou bem visto pelos próprios colegas!

- *Porque não?*

- Porque a gente é taxado de CDF, ou coisa desse tipo .

- *Quer dizer, o fato de você ser profissional, incomoda as pessoas?*

-Incomoda as pessoas, eu sou criticado! Algumas pessoas me põem na parede: porque eu trabalho mais do que eles... porque eu demonstro maior interesse do que eles, porque fiz mais cursos ou treinamentos do que eles. Isso é uma realidade, infelizmente.” (F2)



“Prejudica em parte, porque a gente cria desarmonia e...não é uma boa, muitas vezes cria até...corta até relacionamentos com colegas por causa disso .Isso é muito ruim, o ideal seria ter uma harmonia total, mas nem sempre é possível.” (F2)

“Eu sou meio suspeito para falar, eu tenho uma colega aqui que eu não tenho um bom relacionamento com ela, e eu acho que essa colega tinha ...assim esse chamado privilégio, em termos de horário, em termos de folgas, enfim, de fazer o que quer quando quer, na hora que quer, até mudar de setor! Isso eu cobre da minha chefia, porque eu sou uma pessoa que eu não levo para casa nada.” (F2)

“Se dão poder...não é que elas tem; e tem pessoas que vão! As assistentes sociais são um pouco assim. Aí entra personalidade, temperamento, uma série de coisas.” (F2)

“Eu acho que a comunicação aqui é muito pobre, de funcionário para funcionário mesmo. É, de relação pessoal até, eu não estou dizendo nem à nível de hierarquia não, de diretor , mas do pessoal acho um pouco pobrezinha...” (F3)

“... eu sempre digo que as pessoas aqui falta comunicação entre elas ah... não sei, às vezes levam até para o nível pessoal... nem Cristo agradou a todos, não é você que vai agradecer! Tem sempre aquele que não vai muito com a tua cara... então, eu acho que as pessoas tem que separar muito o lado pessoal do profissional. Pelo menos, eu encaro dessa forma.” (F3)

“A relação com o pessoal é mais ou menos, pois tem muita inveja, competição. Tem também, muita gente que faz corpo mole e acaba sobrando serviço pra nós.” (F4)

6.3 Participação nas decisões

“Eu acho que a minha opinião é bem escutada, quando a gente tem reunião a Sandra sempre me chama para participar... então aí... depende muito da chefia, que nem a Sandra, ela trata todos igualmente. Então eu participo de todas as reuniões, dou opinião, ela escuta minhas opiniões.” (F1)

“Eu realmente... já se discutiu muito isso aqui, pois já que existe um espaço para as pessoas sentarem e expor... mas quando esse espaço foi criado... as oportunidades existem, ninguém fala. Saindo dessas reuniões, desses locais próprios para que a coisa seja levada, a coisa se dispersa e aí... eu não sei explicar, realmente eu não sei.”(F2)

- *E qual é a participação dos funcionários na organização desse processo de trabalho?*

- Nenhuma, nenhuma.” (F2)

“Muito pouco, já existiu muito, nós tínhamos reuniões semanais que eram muito boas, mas aqui agora começou aqueles grupos isolados, as reuniões rarearam muito.”(F2)

“... maior participação dos funcionários na... em idéias, eu acho que a gente está sendo mais ouvido agora entende? Não aquele negocio: ‘você é ATA, então para que

que eu quero saber a opinião de um ATA, ou de um operacional.’ Agora, já estou achando que está mudando.”(F3)

“Olha aí, eu já não sei te informar . Como você está vendo ainda essa democratização interna mesmo é...; tem muita coisa ainda, aqui dentro mesmo que eu não detenho informação, ou melhor procedimentos, vamos dizer assim. Tem muitas coisas aí, que eu não sei quem é que decide o que.” (F3)

“... tudo o que você quer mudar ou sabe...você quer ver diferente, apresentar idéias novas e você não tem aquele valor, você não é sequer ouvido, então, o que acontece? Isso gera um conflito interno e esse conflito interno, por um lado, gera um consenso e o consenso é isso: o conservadorismo, eu vejo dessa maneira.”(F3)

“Imagina, nós não participamos de nada que se decide; só ficamos sabendo depois que tudo está decidido”.(F4)

6.4 Acesso às informações

“Ah, o ATA como eu te disse, ele tem bastante influência aqui, ele tem a maioria das informações, acho que não tem problemas quanto a isso. Ele é bem informado, tudo o que está acontecendo, eu sei. Não sei se é também pelo setor que eu trabalho, mas não tem problema quanto a informação não, ele é bem informado.” (F1)

“O formal que seria ... documental, uma coisa assim, é isso? É chega mais pelos corredores [risos] do que pela outra forma... infelizmente.”(F2)

“Eu acho o seguinte: a informação.. é importante... que a informação chegue!Seria de uma forma adequada , porque a informação ah... legal; não sei que nome se dá...

- *Formal...*

- Formal mesmo; o ideal seria que ela chegasse dessa forma: formalmente. E que as pessoas a acatassem; mas isso não ocorre aqui,cada um cria os seus próprios critérios de trabalho; esse é o ponto!” (F2)

“... você falar que trabalha em [Alfa], é um título de honra, porque quem trabalha aqui...aqui é um setor, um Departamento, a meu ver, mais técnico do que qualquer outra coisa, a gente tem uma bagagem maior das coisa, para você ver como funciona, é diferente de quem trabalha numa SAR por exemplo: na Administração regional o pessoal ... coisas que a gente acha assim super simples, que até um NO, vamos dizer assim, daqui sabe, um chefe de seção, um encarregado de setor lá, não sabe o que é, não sabe qual o procedimento. Agora, com essa descentralização ainda é encontrado, porque a gente recebe muitos telefonemas, que seria aí a parte de assessoria externa. É... o pessoal ... dá para você calcular o nível do tanto que o pessoal é desinformado aí fora.”(F3)

“Olha aí, eu já não sei te informar . Como você está vendo ainda essa democratização interna mesmo é, tem muita coisa ainda aqui dentro mesmo’ que eu não detenho informação, ou melhor procedimentos, vamos dizer assim. Tem muitas coisas aí, que eu não sei quem é que decide o que.” (F3)



“O fluxo de informação é complicado porque a gente nunca sabe o que está acontecendo, ou ainda são poucas pessoas que sabem. Então fica naquela: pergunta para fulano...” (F4)

6.5 Descontinuidade administrativa

“É até bom, de vez em quando, porque veja o meu caso: a minha chefia anterior era um horror, tratava a gente super mal. Trocou o Prefeito, tiraram ela, Graças a Deus!” (F1)

“Ah! Para nós, ATAs, não muda muita coisa, só o jeito de executar, pois cada chefia que entra tenta imprimir a sua marca.” (F3)

“A única coisa que fica ruim para nós é quando muda a chefia e vem outra nova. Tivemos uma chefia bem complicada, pois era nova, quis mudar os procedimentos.” (F4)

“Para mim tanto faz quando muda o Prefeito; eu sei que vai mudar as chefias, os assessores, mas para os ATAs continua tudo igual. Pode até mudar alguns procedimentos, fluxos... Trabalho de qualquer jeito, e eles não mexem com peixe pequeno.” (F5)



CATEGORIA 7 - PERMANÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO

“Olha que eu penso, que às vezes eu tenho vontade de sair da Prefeitura ...eu acho que a maioria do ATA tem essa vontade, porque tem muitos ATAs que tem um Nível Superior , tem uma faculdade e está aqui ... Então, todo mundo fala isso: porque você não sai, tenta outro emprego, outro lugar, mas também está difícil aí fora.” (F1)

“É que o mercado de trabalho aí fora está difícil. Está difícil mesmo; eu tentei algumas coisas particulares - não deu certo - não por minha culpa, mas se eu tivesse chance eu sairia sem pestanejar, de imediato.” (F2)

“Se eu conseguir conciliar as duas coisas ...porque é assim a PMSP: é um laço, que a gente tem num sentido assim... acho que não só a PMSP, o serviço público ! Você entra e se você passa de cinco anos, mais ou menos por aí... e você vai ser ... cria uma certa comodidade na pessoa, então, tem o fator idade, porque você sabe que aqui no Brasil, trinta anos já é considerado velho. Agora, você imagina a mulher! Eu fiz trinta e seis anos [risos] agora em janeiro, as pessoas já classificam como velha aí fora no mercado de trabalho.” (F3)

“... para te dizer a verdade, no momento, seria a falta de outra opção mesmo! O mercado de trabalho...” (F3)

“Quero terminar os meus estudos e seguir carreira na minha profissão fora da PMSP.”(F4)

“Fico aqui por causa da aposentadoria e depois, que trabalho eu vou arrumar lá fora?” (F5)



CATEGORIA 8 - IDENTIFICAÇÃO PROFISSIONAL

“A gente faz um pouco de tudo, é tipo... que eu te falei um bombril, multiuso, a gente faz de tudo aqui.”(F1)

“Não é para todo mundo que eu falo: “ah! eu sou uma funcionária pública”. Não tenho vergonha, mas você vê que é melhor evitar. É melhor evitar, só se você precisar falar, ou se alguém perguntar, porque as pessoas acham que o funcionário público não faz nada ... que tem... que ganha, que trabalha pouco.” (F1)

“Não, não são. De algumas pessoas sim, dos médicos por exemplo, claro que eles são médicos e pronto! Então, é uma função bem delimitada. Uma psicóloga, ela é uma psicóloga, faz parte da saúde mental; uma enfermeira. Eu acredito que o conflito maior está nos próprios ATAs e o pessoal de enfermagem também, os auxiliares. Acho que existe problemas lá, em questões de função.” (F2)

“Olha, os ATAs ...não existe coesão nem entre os próprios. Uns acham que tem que fazer uma coisa, outros acham que tem que fazer outra. Cada um nessa [Delta], quer fazer o que bem entende.” (F2)

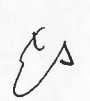
“São aquelas funções de um escriturário mesmo, fazer um relatório, fazer um serviço de datilografia, operar uma máquina de xerox, esse tipo de coisa que é coisa de um escriturário mesmo.” (F2)

“Olha, eu acho que está sendo criada agora. Pois como eu falei para você, por isso que eu estou sentindo essa mudança. Se até então o ATA era um... vamos dizer aí o português claro: um bobão! [risos] visto aí fora, eu acho que o ATA agora está mostrando uma cara diferente, em questão de idéias, posicionamento, trabalho mesmo.” (F3)

“Bom, para mim, ser funcionário público, é ser como uma pedagoga aí fora.”(F3)

“No começo eu realizava o meu trabalho, estava mudando de faculdade, estava tentando uma nova carreira na Prefeitura, o salário era compatível com o que eu tinha numa outra empresa particular que eu trabalhava. Então era assim, a gente desempenhava o serviço com outro pique, mas com o passar do tempo, o curso que eu faço - psicologia - exige que eu tenha outro tipo de conhecimento que aqui não tem me acrescentado nada. Não posso usar nada do que estou aprendendo na faculdade, e isso causa uma certa frustração. Eu acho que aqui eu não tenho possibilidades.” (F4)

“Eu faço um pouco de tudo aqui; depende da chefia. ...Quando me perguntam qual a minha profissão eu digo que sou psicóloga. Tenho vergonha de dizer que sou ATA e trabalho na PMSP.”(F5)



CATEGORIA 9 - AVALIAÇÃO DO TRABALHO

“Olha, o meu trabalho... eu acho que é um trabalho importante, eu vejo pelo ATA de um modo geral; todo mundo que é ATA - é um cargo escasso na Prefeitura -; todo lugar precisa. O ATA é um cargo muito procurado. E acho que o meu trabalho é importante aqui, muito respeitado, eu sinto isso; acho que é valorizado e, acho que sem eu aqui... não querendo ser [risos]... mas sem o ATA, não sei se o setor andaria, porque não é todo mundo que sabe datilografar, arquivar, essas coisas; acho que é bem a mão de obra mesmo.” (F1)

“... porque é uma função estafante. Eu, às vezes, exerço cargo, que eu considero até que é cargo de chefia; às vezes quando uma chefia que não está presente na unidade...ah... faço vínculo com os órgãos, com o INSS; assim como tem colegas que fazem com o Ministério Público ...e nós nem somos remunerados para isso, e nem estamos aqui para isso, e sim apenas para ser um escriturário, é um auxiliar, como o próprio nome diz, e a gente realmente faz as funções de titular da casa...” (F2)

“Poderia fazer mais, porque de certa forma é uma coisa prazerosa, eu gosto da coisa que eu faço, mas ele não é gratificante, infelizmente. Se eu fosse bem remunerado a coisa seria uma gratificação plena. Eu sou bem conhecido pelos próprios pacientes ... muitas vezes entram aqui desesperados; hoje teve uma senhora que chorou na minha mesa; quer dizer, eu faço às vezes, o que não me compete. E depois quando o trabalho é.... Eles se sentem amparados, quando eles percebem isso, então isso é muito prazeroso para nós, o contato com o paciente.” (F2)

“A integração na verdade existe, é bem falha, mas existe, senão a coisa não teria como caminhar. Quem coloca o paciente aqui, é o administrativo, e quem dá seguimento é o técnico.” (F2)

“Da PMSP? É, ele é um trabalho bastante complexo, ele não é muito simples não. Eu acho que isso dá uma certa diferenciação.” (F2)

“... ele é extremamente burocrático; são muitos detalhes, são muitos papeis, muitos documentos, por ser uma área médica... muito relatório médico, muitas evoluções médicas, enfim, eu tenho obrigação com todas as áreas. Eu tenho obrigação com a área médica, com a área administrativa.” (F2)

“Fraca, regular, bom, ruim? Bom, existem falhas, como as minhas também. Ninguém aqui é perfeito, mas eu acho que o melhor mesmo é o lado técnico, o atendimento médico, porque é um assunto que eles tem domínio. A formação deles é essa, então a gente não interfere.” (F2)

“As pessoas estão querendo saber mais do que eu acho, do que eu penso. Aqui dentro já dá para sentir isso, eu estou podendo fazer assim, uma análise melhor do meu trabalho, e até das coisas que eu gosto e que eu não gosto. Agora, não sei se todo mundo se sente assim, é a minha opinião, porque não tenho dificuldade em dizer das coisa que eu gosto ou não. Existem pessoas que tem dificuldade em dizer, e existem aquelas que não tem dificuldades, mas também ficam omissas, em cima do muro; para elas tanto faz, porque elas não querem nem saber! Porque é aquelas que te falei:



já entregaram a bandeira então não estão nem aí. Eu mesmo pensando em sair daqui, fazer outro tipo de trabalho... mas enquanto eu estiver aqui, de uma certa forma eu sou uma usuária daqui, então, enquanto eu estou aqui eu tenho que me sentir num ambiente melhor. Eu acho assim que falta comunicação também entre os funcionários.” (F3)

“É um trabalho importante, como qualquer trabalho é importante, mas que você também tem que dar um recapeamento, da seguinte maneira: o ato de você lustrar essa mesa diariamente, uma suposição, é... então, são duas pessoas, uma lustra aquela mesa e a outra lustra essa. Dependendo da forma como eu lustro, como eu apresento para você, você pode dar maior ou menor valor para mim do que para outra pessoa que fez exatamente o mesmo trabalho que eu fiz, então, não é só o trabalho executado, mas a forma como você leva.” (F3)

“... em falando aqui de [Alfa], se está havendo uma injeção de ânimo, o pessoal aqui, a retribuição ainda a meu ver, está baixa, e isso vai depender de cada um.” (F3)

“Olha eu... pelo menos sempre desde que eu estou aqui nesses seis anos, eu acho ... Primeiro que está tendo essa mudança agora, mas mesmo antes eu sempre achei e continuo achando que o setor de [Alfa] sempre foi um órgão, um Departamento é...que sempre assessorou muito bem o pessoal aí fora, continuo achando sabe, no sentido de estar informando, orientando, eu sempre achei.” (F3)

9.1 Condições de trabalho

“... a gente trabalha bastante,...o que eu trabalhei na época da inauguraçãode [X], até lavar o corredor, a gente lavou.” (F1)

“É o comum, que todo escritório de qualquer empresa tem: é um aparelho telefônico, é fax, nós temos um computador que não é usado como deveria... nós é que passamos informação para o computador quando ele existe justamente para o contrário! A gente alimenta ele com informações, e a hora que você quer um relatório, uma posição, uma estatística, era só apertar um botãozinho lá e ele nos daria , e isso não funciona. Não funciona, porque está à deriva o nosso computador ! Aí é que está: o computador era operado por um ATA, ou seja, por um escriturário ! . Quando eu digo operar, não é digitar informações, é realmente... falta uma pessoa com a função de programador de CPD. Nós não temos isso aqui , um analista de computador, entendeu? Então, só pode dar no que deu: quando se quer uma coisa entra tudo em desespero ! Tem as máquinas e não tem quem faça. É tudo naquela base de vamos ver no que dá: e não dá!” (F2)

“Ah, eu acho que a comunicação entre os colegas, a comunicação entre os outros órgãos, que nós não temos aqui... o próprio prédio não nos oferece uma estrutura para que a coisa flua realmente,. Nós não temos equipamentos.” (F2)

“Como na última sexta-feira, eu estive numa palestra na [Secretaria Alfa], que estava falando sobre a descentralização, então eles estão criando uma nova forma de administração. Eu achei essa palestra muito interessante, muito boa! Então, isso

desde o ano passado, que eu já estou sentido essa mudança aqui dentro mesmo. Quando começaram, na gestão aí da nossa diretora, com o controle de qualidade. (F3)

“Eles vão oferecer agora, vários cursos à nível de... mas esses cursos, ficou bem claro, dito pelo diretor da [Secretaria Alfa], não seria bem curso para eu estar me promovendo para alguma coisa pessoal, mas um treinamento. Pelo menos o modo que eu enxerguei isso, essa mensagem eu acredito que esses cursos aí, mas existe um porém... eles mesmos explicaram isso para gente, curso de introdução à informática, por exemplo. Então, esse curso não dá para fazer o Departamento inteiro, ou se pelo menos se for contar o Departamento inteiro vai demorar aí uns dois ou três anos, por baixo. Vai pegar todo mundo da PMSP, não só o Departamento, mas outras Secretarias, vai demorar muito tempo! Então, como que eles oferecem o curso? Uma pessoa é indicada, a outra deve ser... aí depende de cada setor, cada chefia.” (F3)

9.2 - Organização

“Nos trabalhos eu consigo fazer isso; gosto de ter tudo organizado; está certo que tem coisa que é obrigado a parar para estar fazendo outra mais importante, mas eu procuro fazer isso: o que eu começo, eu termino. E tenho condições para isso, é difícil ser interrompido; só se aparece de repente: ah! precisa nomear, precisa fazer um ofício de nomeação urgente para mandar na carga de hoje. Aí, eu paro o que eu estou fazendo, se eu estou lendo um memorando, ou o diário, eu paro e vou fazer o que é mais prioritário, eu consigo fazer... o que eu pretendo eu faço.” (F1)

“Até existe, existem os chamados fluxos, que nada mais é os chamados planos de trabalho, mas não funciona! Porque cada um que cria os seus próprios critérios e vai levando.” (F2)

“Se você é ATA desempenha funções estritas e não tem chance de mostrar seu conhecimento, o potencial ... As pessoas acabam se negando a pegar um caso, pois têm que descascar o abacaxi até o final. Muitas vezes somos nós, ATAs, que resolvemos.” (F4)



CATEGORIA 10 - POSSIBILIDADES PROFISSIONAIS

“Então quem tem nível superior tem até chance de ter um DA, porque muitos DA s são cargo de comissão, de confiança, eles exigem nível superior . E eu por exemplo, não tenho. Então, fica difícil! Eu sinto que nunca vou crescer na Prefeitura.” (F1)


“Sobrando um tempinho, eu gostaria de participar dos treinamentos, conhecer mais coisa, porque se um dia eu resolver sair da Prefeitura, pelo menos eu tenho essa bagagem. Eu posso chegar numa empresa e falar: “olha, eu tenho experiência em RH, treinamento, seleção.” Já entrevistei... por isso que eu estou te falando, eu já fiz serviço de nível superior aqui várias vezes ! Entrevistar pessoal, quando eles entram para a Prefeitura, dar início de exercício, eu já fiz entrevista; agora eu vou dar aula. Coisa que não é serviço de ATA!” (F1)

“É que o mercado de trabalho aí fora está difícil. Está difícil mesmo; eu tentei algumas coisas particulares- não deu certo- não por minha culpa, mas se eu tivesse chance eu sairia sem pestanejar, de imediato.” (F2)

“Eu pretendo mais trabalhar à nível particular mesmo, fora... estou pensando em trabalhar, me associar à uma amiga minha também formada, não exatamente em pedagogia, mas em psicologia, a gente está tentando fazer alguma coisinha sabe, então se der certo, a gente está torcendo, porque depende muito mesmo de capital, idéias é que não faltam, com certeza.” (F3)

“Em se falando eu trabalho em [Alfa], já é um título; para você ver que a coisa funciona assim de uma forma interessante, é um jogo. Eu que estou aqui dentro, digo para você que as pessoas aqui... a maioria, ainda está um pouco desanimadas, sem muita motivação, apesar disso, no entanto lá fora, você falar que trabalha em [Alfa], é um título de honra, porque quem trabalha aqui...aqui é um setor, um Departamento a meu ver mais técnico do que qualquer outra coisa, a gente tem uma bagagem maior das coisa, para você ver como funciona.” (F3)

“... o curso que eu faço - psicologia - exige que eu tenha outro tipo de conhecimento que aqui não tem me acrescentado nada. Não posso usar nada do que estou aprendendo na faculdade, e isso causa uma certa frustração. Eu acho que aqui eu não tenho possibilidades. Se você é um ATA, desempenha funções estritas e não tem chance de mostrar o seu conhecimento, o potencial..., quer dizer você acaba canalizando tudo aqui para um bom atendimento ao público... As pessoas acabam se negando a pegar um caso, pois tem que descascar o abacaxi até o final. Muitas vezes somos nós ATAs que resolvemos.” (F4)



CATEGORIA 11 - DICOTOMIA TÉCNICO X ADMINISTRATIVO

“Não. Pelo menos aqui eu sou muito respeitada aqui... até muitas pessoas de RH tem nível superior falam : “poxa Karen, você faz até mais que eu, e ganha muito menos!” Só porque ela tem o nível superior e eu não.” (F1)

“Eu não vejo, pelo menos, eu acho que se existe eu não sei. Eu acho que o tratamento é igual. Não só para os administrativos, como para o pessoal ... de nível mais... de nível hum, não sei que nome se dá. Eu acho que é tudo igual. Todo mundo é funcionário, cada um na sua área.” (F2)

“Ah, existe! Eu acho que não só à nível de PMSP ou à nível de [Alfa], mas à nível de mundo mesmo. As pessoas são assim, então, a gente vai voltar um pouquinho atrás do que a gente estava falando agora à pouco, aquele negócio de rótulo mesmo, às vezes a gente até, acaba rotulando as pessoas: “ah, aquele ali”... É como você vai fazer uma entrevista, é evidente, se você for conversar com um médico e for conversar com uma faxineira, pode até ah... não é difícil, de repente até aquela pessoa que é faxineira tem um Q.I. bem mais alto do que... mas, o que conta, no caso, vai ser o título; Ah, não, mas ele é médico, deve saber muito mais que ela.” (F3)

“Tem diferença sim. Isso é triste; a maioria dos ATAs nem percebe isso, mas os técnicos são técnicos. Eu também tenho nível universitário, mas não sou tratada como técnica.”(F5)




ANEXO 5

Distribuição de empregos no setor formal segundo o sexo e o setor de atividade econômica Brasil e Regiões, 1988

<i>Sexo e Regiões</i>	<i>SETORES DE ATIVIDADE ECONÔMICA</i>									
	<i>Total</i>	<i>Extrativa Mineral</i>	<i>Industria Transform.</i>	<i>Construção Civil</i>	<i>Serviços Industriais</i>	<i>Comércio</i>	<i>Serviços</i>	<i>Administ. Pública</i>	<i>Agro- Pecuária</i>	<i>Outros</i>
BRASIL	23661139	0,6	24,2	4,3	1,3	12,6	29,4	21,7	1,5	4,4
Masculino	15643034	0,9	27	6,1	1,6	12,6	29,1	15,6	1,9	5,1
Feminino	8018105	0,1	18,8	0,7	0,6	12,5	30	33,6	0,7	3
NORDESTE	3746709	0,7	16,4	4,8	1,7	11	25,6	34,9	1,3	3,6
Masculino	2288561	1	20,7	7,5	2,3	11,9	27,7	22,6	1,8	4,5
Feminino	1458148	0,1	9,8	0,7	0,7	9,4	22,2	54,2	0,6	2,3
SUDESTE	13548897	0,6	27,3	4,3	1	12,6	31,4	16,6	1,4	4,7
Masculino	9200338	0,8	29,9	6	1,3	12,4	30,4	12	1,7	5,4
Feminino	4348559	0,1	21,7	0,8	0,5	13	33,7	26,3	0,7	3,1

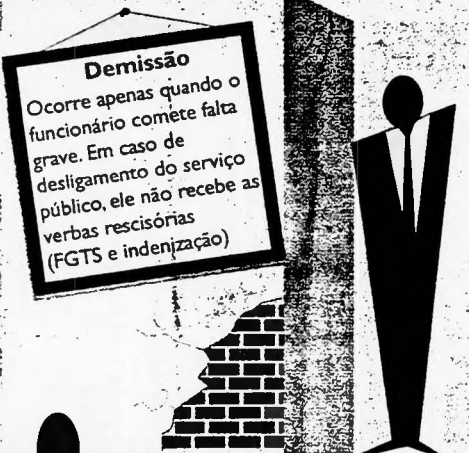
FONTE: BRUSCHINI, 1994 apud Mtb. RAIS, 1988, tabela L1, p 14



ANEXO 6

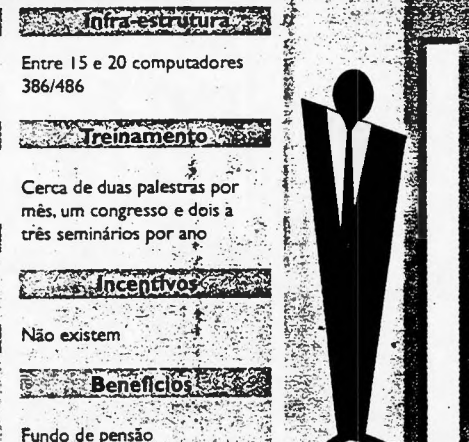
A ROTINA DE UM DIRETOR DE RECURSOS HUMANOS

EM ÓRGÃOS PÚBLICOS*

Atribuição		Infra-estrutura	Salário
Gerenciar e estabelecer as políticas de recursos humanos para os funcionários. Em alguns casos, orientar os demais órgãos em questões ligadas à área		3 computadores (386, 286 e PX)	R\$ 1.200 (para profissional com mais de 20 anos de serviço público)
Nº de subordinados		Treinamento	Estabilidade
16 (média)		Raro	Assegurada para funcionários concursados
Jornada de trabalho		Incentivos	Aposentadoria
8 horas/dia		Acréscimo de 5% do salário a cada período de cinco anos (quinquênio) e do valor correspondente a um sexto do salário ao cumprir 20 anos de serviço público (sexta parte)	Depois de 35 anos de trabalho para homens e 30 anos para mulheres. O beneficiário tem direito a receber o valor integral do último salário
Horas extras		Benefícios	
Eventuais, com restrições nos últimos meses		Assistência médica	


* Em secretária de governo do Estado de São Paulo, com 251 funcionários

EMPRESAS ESTATAIS**

Atribuição		Infra-estrutura	Salário
Estabelecer as políticas e diretrizes de recursos humanos		Entre 15 e 20 computadores 386/486	De R\$ 6.000 a R\$ 7.000
Nº de subordinados		Treinamento	Estabilidade
6 diretos e 180 indiretos		Cerca de duas palestras por mês, um congresso e dois a três seminários por ano	Não existe
Jornada de trabalho		Incentivos	Aposentadoria
12 a 13 horas/dia		Não existem	Depois de 35 anos de trabalho para homens e 30 anos para mulheres. O beneficiário recebe no máximo dez salários mínimos do INSS, mais complemento do fundo de pensão
Horas extras		Benefícios	
Frequentes. Cerca de 4 a 5 horas por dia. Eventual trabalho em fins-de-semana e feriados		Fundo de pensão	

** Em empresa estatal do setor de abastecimento, com 20 mil funcionários

EMPRESAS PRIVADAS***

Atribuição		Infra-estrutura	Salário
Estabelecer as políticas de recursos humanos para os funcionários da empresa		10 computadores 386	R\$ 7.000
Nº de subordinados		Treinamento	Estabilidade
9		Estão programados dois cursos nos EUA em 95	Não existe
Jornada de trabalho		Incentivos	Aposentadoria
11 horas/dia		Ao atingir a meta fixada para o ano, recebe de 10% a 15% do valor do salário anual	Depois de 35 anos de trabalho para homens e 30 anos para mulheres. O beneficiário recebe no máximo o equivalente a dez salários mínimos do INSS, mais um complemento do fundo de pensão - o total chega a 50% do último salário
Horas extras		Benefícios	
Frequentes. Cerca de 3 horas por dia. Eventual trabalho em fins-de-semana e feriados		Assistência médica e odontológica, carro, fundo de pensão, seguro de vida, reembolso de alimentação e check-up anual	

*** Em indústria multinacional instalada em São Paulo, com 450 funcionários

ANEXO 7

GRÁFICO
PORCENTAGENS DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS-1988

FONTE: BRUSCHINI, 1994 apud Mtb. RAIS, 1988; Gráfico 7, p 14.

45.

ANEXO 8

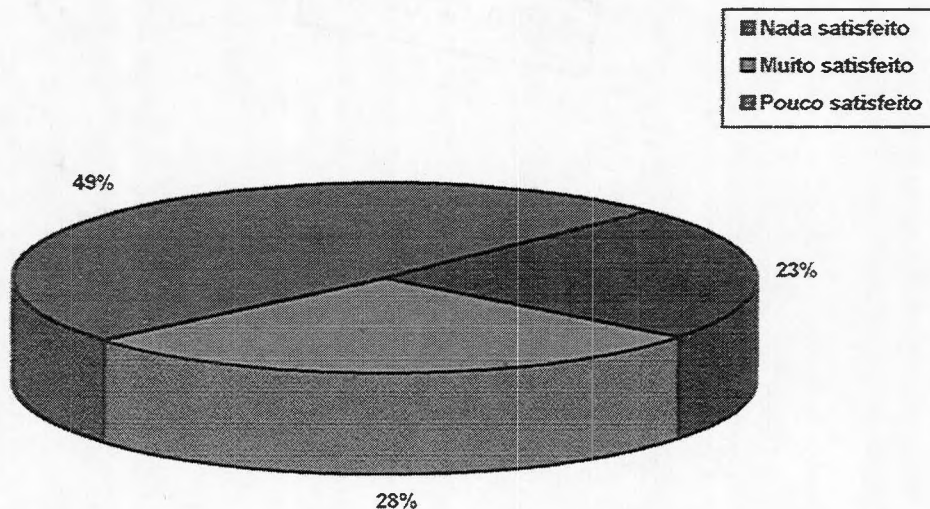
INSATISFAÇÃO PROFISSIONAL SINTOMAS

Falta de vontade de ir trabalhar diariamente	Ter pouco ou nenhum orgulho pelo trabalho realizado	Comemorar a chegada do fim-de-semana como uma redenção	Ter mudado várias vezes de emprego, por vontade própria
Reclamações sobre o trabalho, a empresa e os colegas	Baixa produtividade	Cansaço exagerado, incompatível com as exigências do emprego	Não valorizar bons resultados obtidos

MOTIVOS

Falta de informação sobre o trabalho e a empresa	Falta de respeito dos superiores	Falta de reconhecimento	Falta de treinamento
Salário insuficiente	Insegurança	Falta de política de promoção e incentivo ao crescimento profissional	Pouca ou nenhuma lealdade entre os colegas

Paulistanos estão insatisfeitos com o trabalho



Fonte: Pesquisa Datafolha (abril/ 1995).