



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 3, art. 2, p. 30-44, mar. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.3.2>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Reflexões sobre as Práticas na Gestão Pública e suas Relações com Mudanças no Poder Executivo

Reflections on Practices in Public Management and their Relationships with Changes in the Executive Power

Franciane Ribeiro Malavasi

Mestranda em Administração pela PPGADM / UFES
Servidora da Prefeitura Municipal de Santa Teresa
E-mail: franciane_will@hotmail.com

Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais
Professor da Universidade Federal do Espírito Santo
E-mail: alfredoufes@gmail.com

Endereço: Franciane Ribeiro Malavasi

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) / CCJE /
PPGADM / UFES. Avenida Fernando Ferrari, 514,
Goiabeiras, CEP.: 29075-910, Vitória-ES, Brasil.

Endereço: Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) / CCJE /
Departamento de Administração. Avenida Fernando
Ferrari, 514, Goiabeiras, CEP.: 29075-910, Vitória-ES,
Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar
Rodrigues**

**Artigo recebido em 10/12/2022. Última versão
recebida em 20/12/2022. Aprovado em 21/12/2022.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Uma parte das organizações públicas têm na alternância do poder executivo, decorrente do processo democrático, um fator que envolve mudanças nas práticas dos servidores nas organizações. Para discutir como o campo dos estudos organizacionais contribui para tratar essas mudanças, com foco na produção do conhecimento, este artigo volta-se para o seguinte objetivo: compreender contribuições dos estudos que abordam a prática como uma maneira de ver as organizações, com foco na produção do conhecimento para tratar das implicações nas práticas relacionadas com os servidores públicos brasileiros, diante da mudança do poder executivo. Para alcançar esse objetivo, este artigo teórico reflexivo trata da mudança de gestores na administração pública, das práticas e da produção do conhecimento, para, em seguida, articular os três temas com possíveis contribuições da abordagem da prática como uma maneira de ver, voltada para a produção do conhecimento. Como contribuição, ficaram evidentes os aspectos da prática que colocam a produção do conhecimento como emponderadora da condição de praticante do servidor público, em relação à mudança e aos interesses de um novo poder executivo eleito. Assim, considerar esses aspectos é importante para quem assume o mandato executivo e para os gestores nomeados por ele.

Palavras-Chave: Gestão Pública. Alternância do Poder Executivo. Práticas de Gestão. Conhecer.

ABSTRACT

In some public organizations, the alternation of executive power, resulting from the democratic process, is a factor that involves changes in the practices of servers in organizations. To discuss how the field of organizational studies contributes to dealing with these changes, with a focus on knowing, this paper focuses on the following aim: to understand the contributions of studies that approach practice as a way of seeing organizations, with a focus on knowing, to address the implications for Brazilian public servants related practices, given the change in executive power. To achieve this aim, this reflective theoretical article deals with the change of managers in public administration, the practices and the knowing process. Then it articulates the three themes with possible contributions from the approach of practice as a way of seeing, aimed at the production of knowledge. As a contribution, were evident aspects of the practice that place the production of knowledge as empowering the condition of the practitioner of the public servant, about the change and interests of a newly elected executive power, being important to those who assume the executive mandate, and to the managers appointed by him, take these aspects into account.

Keywords: Public Management. Alternation of Executive Power. Practices. Knowing.

1 INTRODUÇÃO

A mudança organizacional gera alterações planejadas ou não (NEIVA; PAZ, 2007); nesse processo as organizações públicas passam por mudanças constantes (SARAIVA, 2002), principalmente aquelas submetidas à alternância no poder executivo do Brasil, como ocorre na transição entre presidentes da república (NASCIMENTO, 2021). A mudança na figura do governante, após uma eleição, por si só, não altera imediatamente a cultura e as construções sociais já estabelecidas que envolvem os servidores públicos, mas ela inicia a inserção de elementos com o potencial de afetar os servidores em suas tarefas cotidianas, nas práticas sociais (SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011).

Esse processo, na prática da gestão pública, dependendo do tipo de instituição, pode envolver, simultaneamente, servidores efetivos (com estabilidade), servidores comissionados (sem estabilidade), funcionários de designação temporária (sem estabilidade e com prazo definido para ser desligado), entre outros. Os primeiros perpassam várias transições de governo, os segundos podendo ou não passar por isso e os últimos raramente passam. O convívio dessas diferentes situações entre os praticantes da gestão pública acentua a complexidade desse tipo de organização, devido à heterogeneidade no compartilhamento de experiências e significados (SILVA, 2012). Essa complexidade se insere em um processo de transição típico da gestão pública brasileira, na qual o representante do poder executivo eleito, comumente, inicia seu trabalho partindo do pressuposto de que o governo anterior estava errado e tudo deve ser arrumado (NASCIMENTO, 2021). As práticas sociais dos servidores se encontram em meio a isso tudo ao serem produzidas no cotidiano.

Ao tratarmos dessa produção, consideramos a gestão como uma prática social (SILVA; CARRIERI; JUNQUILHO, 2011), permeada pelo processo de produção do conhecimento, ou seja, o conhecer, que marca os praticantes (GHERARDI, 2016). Isso permite reconhecer a complexidade da prática da gestão pública, em suas relações com as mudanças no poder executivo, a partir das contribuições dos chamados Estudos Baseados em Prática (EBP) nas organizações (BELL; VACHHANI, 2020).

Para explorar esse potencial, este artigo se volta para o seguinte problema de pesquisa: como os estudos que abordam a prática como uma maneira de ver as organizações com foco na produção do conhecimento, contribuem para tratar das implicações nas práticas relacionadas com os servidores públicos brasileiros, diante da mudança do poder executivo? Com foco nessa questão, o objetivo deste artigo é compreender contribuições dos estudos que abordam a prática como uma maneira de ver as organizações, com foco na produção do

conhecimento para tratar das implicações nas práticas relacionadas com os servidores públicos brasileiros, diante da mudança do poder executivo.

A partir desse objetivo, este artigo teórico reflexivo oferece contribuições para a sociedade e o campo de estudo da gestão pública. Para a sociedade, ele revela relações com implicações práticas nos processos de mudança no poder executivo que devem ser consideradas por aqueles que se inserem nesses processos.

Para o campo de estudo, ele contribui para preencher a lacuna dos poucos estudos brasileiros que se voltam para a complexidade envolvendo a prática da gestão pública e a produção do conhecimento utilizando o potencial dos EBP, com foco na mudança do poder executivo. A partir dessa articulação, este estudo revela aspectos da prática na qual a produção do conhecimento empodera a condição de praticante do servidor público, quando ele é confrontado com as mudanças propostas por um novo poder executivo eleito, com interesses específicos.

Para alcançar essas contribuições, o artigo está organizado em quatro tópicos, além desta introdução. O segundo tópico trata da mudança de gestores na administração pública. O terceiro tópico aborda as práticas e a produção do conhecimento. O quarto tópico articula os temas tratados nos dois anteriores com possíveis contribuições da abordagem da prática como uma maneira de ver, voltada para a produção do conhecimento. O quinto tópico apresenta as considerações finais sobre a discussão em tela e suas contribuições.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mudança no poder executivo e na administração pública

As organizações públicas prestam serviços à sociedade (PIRES; MACÊDO, 2006), são sistemas dinâmicos, extremamente complexos, interdependentes e inter-relacionados, que envolvem informações e seus fluxos, estruturas organizacionais, pessoas e tecnologia. Supostamente, elas devem ser estáveis e maduras, devido à formalidade definida por um conjunto de regras impessoais e padronizadas e uma hierarquia com definição clara de responsabilidade e autoridade (SARAIVA, 2002). Mesmo assim, uma parte das organizações públicas passam por muitas mudanças devido à democracia brasileira, pois ela determina que o ente político a cargo do poder executivo seja substituído em um determinado período de tempo. Quando isso ocorre, são substituídos ou realocados gestores e servidores nas mais diversas instâncias do serviço público. Por sua vez, aqueles que permanecem em suas

atribuições entram em contato com esses novos entrantes na prática daquela gestão pública, fato que tem o potencial de remeter a muitos conflitos.

Portanto, para entender o sistema de mudança na gestão pública, na alternância do poder executivo, deve-se considerar que os servidores necessitam ter habilidades diplomáticas em suas relações de trabalho, para lidar com as divergências com a administração dos novos gestores. Nesse ambiente, são as relações de estima e os jogos de influência que reforçam os indicadores de poder (PIRES; MACÊDO, 2006). O sistema político e administrativo no Brasil possui certas características que levam a isso. Garcia e Carvalho Neto (2002) destacam algumas delas: o nepotismo, a corrupção, o clientelismo e o corporativismo, que podem estar associados de acordo com a característica do gestor. Para os autores, esses aspectos influenciam na descontinuidade administrativa nas organizações públicas, nas quais projetos, programas e ações são desconsiderados por questões políticas, criando prejuízos para o interesse público.

Isso faz parte dos desafios da mudança na gestão pública; eles exigem a transformação da estrutura burocrática e hierárquica para tornar as instituições públicas mais flexíveis e empreendedoras, o que tem ocorrido em um processo gradual (PIRES; MACÊDO, 2006). Especificamente em relação à descontinuidade administrativa, resultante da alternância democrática do poder, Garcia e Carvalho Neto (2002) destacam a necessidade de um maior envolvimento da equipe, que precisa ser mais inovadora e criativa para dar continuidade aos projetos ameaçados de descontinuidade por motivos políticos ou ideológicos.

Os servidores públicos também têm a capacidade de resistir às mudanças. Wasserman e Frenkel (2011) observaram ações e práticas de resistência por parte de servidores israelenses, características da cultura *jamming*, ou seja, de ações sociais baseadas em manipulações de meios estéticos para resistir ao poder hegemônico de um poder executivo que tenta impor a eles imagens culturais ocidentais. Os autores revelaram que os servidores, após o processo da implementação de mudanças estruturais, físicas e sociais em seu espaço de trabalho, responderam com mudanças no que estava planejado na medida em que vivenciavam o espaço, por exemplo, usando o próprio livro que apresentava o novo espaço para impedir o fechamento de janelas, que deveriam ficar fechadas, ou deixando os filhos recortarem o livro para produzir arte usada para redecorar a repartição pública.

Esse estudo demonstra que o servidor vê a repartição pública como um “espaço” sob seus sentidos: tato, paladar, visão e audição, que influenciam na sua emoção, atitude e comportamento. Na gestão pública, o servidor está inserido em uma realidade em que se depara com vivências relacionadas a sua capacidade de julgamento estético, como nos estudos

apresentados por Louisgrand e Islam (2021), nos quais suas referências de espaço na organização, do ponto de vista estrutural, processual, social e formal podem ser constantemente modificadas.

Em um ambiente onde o servidor vivencia um processo contínuo de mudanças, observa-se que isso pode resultar na fragmentação do significado (FOTAKI; ALTMAN; KONING, 2020), contribuindo com crises que envolvem articulações relacionadas a demonstrações da percepção de significados conflitantes na gestão pública. Esses conflitos têm o potencial de revelar relações de poder que permeiam a gestão pública, com alguns tentando impor significados e outros resistindo a essas tentativas, como evidenciaram Wasserman e Frenkel (2011).

A fluidez das relações de poder nas organizações públicas é favorecida pela descontinuidade política e administrativa nas relações de trabalho (GARCIA; CARVALHO NETO, 2002). Para lidar com isso no setor público no Brasil, comumente marcado por alto grau de centralização do poder, falta de metas, de controle e de cobrança por resultados eficazes, com foco no imediatismo, e pelo conflito entre pessoalidade e impessoalidade, os gestores devem utilizar técnicas e condutas que auxiliem na gestão da equipe, com foco especificamente nesses aspectos, para lidar com toda a complexidade do sistema (JUNQUILHO, 2002). Essa necessidade é ainda maior se considerarmos os processos de mudança na gestão pública, nos quais todos esses aspectos também estão presentes, junto com a mudança.

Nas organizações públicas, existem diversos fatores que podem dificultar ou facilitar o processo de mudança. Dentre eles, Pires e Macêdo (2006) apontam como características que dificultam a mudança: o burocratismo, o autoritarismo/centralização, o paternalismo, a busca por levar vantagem e o reformismo. Para os autores, existem duas questões fundamentais identificadas no planejamento e na gestão pública com características diferentes: uma delas é composta por um corpo de servidores permanentes, formado por trabalhadores de carreira que possuem objetivos e cultura construída no seio da organização; e a outra é o corpo não permanente, composto pelos administradores políticos, que seguem os objetivos externos e mais amplos em relação aos da organização.

Dentro do embate entre os objetivos desses dois grupos, o desempenho do conjunto humano que constitui essas organizações envolve suas ações e viabiliza entre elas o jogo da cooperação, por meio de relações de poder entre diferentes níveis hierárquicos e entre posições semelhantes (GARCIA; CARVALHO NETO, 2002). No Brasil, dependendo da instância da gestão pública em questão, desde municípios pobres afastados de regiões

centrais, passando pela gestão dos estados mais ricos, até o governo federal, temos manifestações de poder nas organizações públicas que se enquadram em todas as três classificações de Weber (2004): a dominação legal, a tradicional e a carismática. A primeira, supostamente, é a predominante no que se refere à mudança do poder executivo, pois ela é um ato de reconhecimento legal pela via democrática. Mas essa via é definida pelo cenário político brasileiro em diferentes regiões, muitas vezes permeado por manifestações da dominação tradicional e carismática, que são introjetadas na gestão pública, junto com os que foram eleitos relacionados com elas. O conjunto dessas dominações nas relações de poder na gestão pública remete a regras, imposições, resistências e fazem parte da produção das práticas dos servidores públicos.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 As práticas e o conhecer, a produção do conhecimento

Na década de 1980, os estudos envolvendo aspectos culturais, com foco nas organizações, tiveram um grande crescimento e continuam relevantes até a atualidade. Mas, como destacam Weber e Dacin (2011), ao longo dos anos, eles sofreram alterações, uma delas é a maior ênfase no uso de termos que se afastam da ideia de controle e estabilidade e, no lugar disso, remetem à mudança, como o termo prática. Dentro dos estudos culturais o termo prática é tão importante que demarca um tipo específico de teoria, as teorias da prática.

Para Reckwitz (2002), as teorias da prática se inserem dentre as teorias sociais e culturais com o interesse no cotidiano e no mundo da vida, apresentando as práticas como formadoras de estruturas de ação. O autor explica que os estudos de práticas englobam teorias sociais originárias da teoria da ação, voltadas para compreender e explicar a ação das estruturas simbólicas de significado e os diversos elementos relacionados ao modo de executar uma atividade, no uso das coisas, na forma de compreender algo, nunca reduzindo essa compreensão a um elemento isolado.

Dentro dessa abordagem, sustenta-se a noção de que os fenômenos sociais são formados por práticas sempre em andamento (DUARTE; ALCADIPANI, 2016), nas quais humanos e não humano se relacionam, em uma rede de relações estabelecidas entre si (LATOURETTE, 2012). Nessa ótica, humanos e não humanos podem ser vistos em uma lógica de simetria, na qual a agência de ambos é distribuída simetricamente, ou com certo humanismo residual, na qual a agência humana predomina (SCHATZKI, 2001).

Dentro dessa abordagem, Gherardi (2016) define a agência como parte das práticas na relação entre o homem e o objeto. Os Estudos Baseados em Prática (EBP) se inserem nesse entendimento. Ao longo dos anos eles se desenvolveram em abordagens distintas, que oferecem diferentes caminhos para estudar os fenômenos sociais, como os relacionados com as organizações (PIMENTEL; NOGUEIRA, 2018). Um aspecto comum a elas é adotar a epistemologia da prática para revelar o motivo que leva determinada ação a se inserir na prática (PASSOS; BULGACOV, 2019). Além disso, a prática é considerada a menor unidade de análise de uma pesquisa (KUHN, 2021).

Os EBP buscam romper com dualismos simplistas, em uma ótica na qual, por exemplo, sujeito e objeto são uma única coisa (FELDMAN; ORLIKOWSKI, 2011). A relação entre os elementos, homens e objetos, não é tratada como uma dicotomia, esses elementos são considerados como unidos em uma relação mútua (BELL; VACHHANI, 2020).

Dentre as distintas abordagens, temos aquelas nas quais as práticas são abordadas como uma maneira de ver os fenômenos sociais (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). Dentro dessa ótica, temos um foco específico que se volta para as relações entre a prática, os praticantes e a produção do conhecimento, o conhecer, em uma lógica na qual o saber na prática visa evidenciar como fazer as coisas no trabalho nas organizações (ORLIKOWSKI, 2002). Ou seja, o conhecimento é uma atividade ativa que constitui a prática, pois há uma produção do saber inerente à prática (GHERARDI, 2009).

O conhecer é modelado na ação situada, diante de um espaço ou tempo (GHERARDI, 2013). Nesse processo, as pessoas não detêm todo o conhecimento; o conhecer e o saber partem da ação, é como um objeto material inserido nas relações (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010). Em uma lógica na qual se assume a prática como uma maneira de ver os fenômenos organizacionais, esse conhecer ocorre quando o ator se insere na prática e o conhecer é constituído e reconstituído em uma realização social contínua (ORLIKOWSKI, 2002). A evidenciar esse processo, os EBP permitem um aprofundamento na dinâmica que envolve diferentes fenômenos organizacionais. Neste estudo, buscamos revelar as contribuições desse caminho para tratar das práticas da administração pública, com foco em suas relações com as mudanças no poder executivo.

3.2 A prática, a produção do conhecimento e as mudanças na gestão pública

Junquilha (2002, 2012), Saraiva (2002), Pires e Macêdo (2006) e Neiva e Paz (2007), entre outros, abordaram o tema da administração pública e das mudanças organizacionais nesse cenário. Junquilha, Almeida e Silva (2012) reportam que a gestão não é papel apenas do gestor, e sim da construção social nos contextos habitados por todos os praticantes do serviço público.

A mudança organizacional é algo recorrente na administração pública, mesmo que os servidores públicos não estejam preparados para isso (NEIVA; PAZ, 2007). Quando essa mudança se relaciona com a alternância no poder executivo, os servidores são submetidos a alterações na forma de exercer uma parte das práticas de suas atividades, rompendo com a legitimidade de suas ações que se baseavam no poder executivo anterior, mas não com a autoridade legal que transcende a alternância de poder, pois se sustenta na legislação e na constituição vigente na instância no qual o servidor atua.

O conjunto desses fatores marca os servidores públicos e a formação de seus gestores. Em relação a esses últimos, Alves e Bispo (2022, p. 242), após estudos sobre o processo de formação de gestores no contexto da gestão pública, entenderam que o papel deles envolve uma prática que não pode ser isolada das dimensões histórica, social e cultural, relacionadas às decisões dos praticantes. Além disso, os praticantes da gestão pública se inserem no que Gherardi (2016) atribui como sendo a base das práticas, que é o conhecer, nesse caso, aquele voltado para as práticas da gestão pública. Ele vai além da normatização das atividades, e faz parte de uma transição administrativa na qual muitas tarefas são postergadas e conflitos sociais acontecem devido às incertezas decorrentes das decisões sobre quem irá assumir o papel do gestor naquele momento (TIAGO; ROHM, 2019).

A abordagem da prática permite um aprofundamento nesse processo, pois a execução da tarefa é abordada em sua complexidade, na qual as mudanças ocorrem (DANNER-SCHRÖDER; OSTERMANN, 2022). Nesta visão processual da complexidade da tarefa, dentro de cada etapa, os caminhos são formados, abertos, reinventados, decretados e dissolvidos de forma dinâmica. Nesse processo, as organizações públicas são reconhecidas no cotidiano dos atores envolvidos, por meio das relações sociais, que evidenciam a percepção, o comportamento, as admirações e os valores que dão sentido a uma ação (POUBEL; JUNQUILHO, 2015).

Ou seja, uma infinidade de particularidades em organizações públicas influencia a maneira como a gestão é feita. Por isso, para compreender as práticas dos servidores, é necessário observá-las “de dentro” (GHERARDI, 2009) e entender como elas se aplicam dentro de uma comunidade de práticas. Isso envolve o gosto e a apreciação do praticante por aspectos inseridos na prática (GHERARDI, 2013), pois as práticas envolvem mais do que apenas um conjunto de atividades, elas envolvem sentimentos.

Esses sentimentos envolvem significados que dão sentido aos símbolos compartilhados por uma comunidade de praticantes. Esse compartilhamento se dá por meio de uma produção do conhecimento, o conhecer, na qual os novos entrantes precisam se inserir para se tornarem praticantes. Ao se voltar para esse processo, a abordagem da prática como uma maneira de ver tem o potencial de revelar os aspectos que envolvem a prática na ótica dos próprios praticantes. Para Orlikowski (2002), trata-se de uma abordagem que envolve a exposição dos atores e da continuidade do “fazer ser” em relação ao “saber fazer” na produção do conhecimento dentro da realização das ações em uma prática.

Nessa ótica, segundo a autora, o conhecimento não é uma capacidade estática, ele faz parte de um conjunto de ações que são modificadas e aperfeiçoadas, envolvendo as experiências das pessoas dentro de uma comunidade praticante. Por isso, Gherardi (2016) concebe o conhecimento na prática como um emaranhado de saber e fazer, estudando a sua construção dentro das práticas. Nesse processo, o próprio corpo do praticante é um espaço para o conhecer, o ser e o objeto são unidades, onde um depende do outro na prática (BELL, VACHHANI, 2020).

No tocante às práticas dos servidores submetidos à mudança do poder executivo, esse processo de conhecer já faz parte da comunidade de praticantes composta pelos servidores antes da mudança. A despeito de ser um processo de produção do conhecimento sempre em andamento, as produções anteriores não são apagadas, pelo contrário, elas são compartilhadas, sustentam as práticas e a identidade dos praticantes. Isso quer dizer que mesmo um novo servidor, para ser aceito como praticante, deve compartilhar esse conhecimento e se inserir no processo de conhecer.

Ou seja, o político eleito, que assume o poder executivo, bem como os gestores nomeados por ele, não vão conseguir simplesmente solapar as práticas anteriores dos servidores, muito pelo contrário, eles terão que se inserir nelas, dialogar com elas. Um processo no qual eles se aproximam de se tornar um dos praticantes do serviço público. Caso contrário, há uma tendência de que nem eles nem suas ações e decisões sejam aceitos, sofrendo resistências, em alguns casos supostamente inexplicáveis: as coisas dão erradas sem

que se saiba o motivo, por causas aparentemente invisíveis. Mas que podem ser esclarecidas ao serem analisadas na ótica da abordagem da prática como uma maneira de ver as organizações, com foco na produção do conhecimento.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo é compreender as contribuições dos estudos que abordam a prática como uma maneira de ver as organizações com foco na produção do conhecimento, para tratar das implicações nas práticas relacionadas com os servidores públicos brasileiros, diante da mudança do poder executivo. Ao longo da discussão, ficou evidente o potencial da abordagem da prática como uma maneira de ver as organizações com foco na produção do conhecimento. Os EBP são cada vez mais utilizados nos estudos organizacionais (BELL, VACHHANI, 2020) por seu potencial de permitir tratar a prática do ponto de vista de dentro, esclarecendo determinados aspectos a ela relacionados de maneira aprofundada (GHERARDI, 2009). Ao revelarmos parte desses aspectos ao longo deste artigo, em conjunto com aspectos relacionados com as práticas dos servidores e a mudança no poder executivo, evidenciamos que esse potencial também é útil para estudar essas práticas em suas relações com essa mudança.

A despeito dessa constatação, ao analisarmos repositórios de artigos brasileiros, não foram identificados textos que adotam essa abordagem para tratar da temática em tela. Para chegarmos a essa constatação, foram realizadas buscas nas seguintes bases: portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) (<https://www.periodicos.capes.gov.br/>); na base de indexação de periódicos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), a SPELL (<http://www.spell.org.br/>), que inclui a quase totalidade dos periódicos da área de administração classificados pela CAPES; e na Scientific Electronic Library Online (SciELO) (<https://www.scielo.org/>), uma base de indexação de periódicos, desenvolvida a partir de esforços e ou apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), da Latin American and Caribbean Center on Health Sciences Information (BIREME) e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Portanto, para contribuir com o preenchimento dessa lacuna da falta de estudos, propomos a realização de trabalhos teóricos que se aprofundem em outros aspectos dos EBP, além do foco na produção do conhecimento, bem como trabalhos empíricos que utilizem a abordagem da prática como uma maneira de ver as organizações com foco na produção do

conhecimento, para investigar, dentro das organizações públicas, as práticas dos servidores em suas relações com a mudança no poder executivo.

Ao tratar de maneira teórico- reflexiva dessa articulação, este estudo revelou caminhos nos quais, na prática, a produção do conhecimento tem o potencial de oferecer poder aos que se inserem na condição de praticante do serviço público, privilegiando-o pela via da sua prática, quando ele se confronta com mudanças apresentadas por um novo gestor, advindo de uma mudança no poder executivo através da eleição.

Essa contribuição teórica para o campo de estudo articula-se com uma contribuição para a sociedade. O estudo revela para os membros da sociedade, servidores, políticos eleitos, gestores nomeados após a eleição, entre outros, que as práticas dos primeiros vão além do indivíduo. Quando ele se torna um praticante do serviço público, passa a contar com a legitimidade das práticas da comunidade de prática na qual se insere, compartilhando conhecimentos que empoderam os praticantes. Dessa maneira, o simples conflito com esses praticantes por parte de outros membros da sociedade não parece ser produtivo para a sociedade, por outro lado, a compreensão e aproximação de suas práticas pode oferecer ganhos para a sociedade.

REFERÊNCIAS

ALVES, T. L. L.; BISPO, M. S. Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. **Revista de Administração Pública**, v. 56, p. 226-247, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/CN3gFjwzhzbbNWKg48VZQRh/>>. Acesso em: 10. ago. 2022.

BELL, E.; VACHHANI, S. J. Relational encounters and vital materiality in the practice of craft work. **Organization Studies**, v. 41, n. 5, p. 681-701, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0170840619866482>>. Acesso em: 11 abr. 2022.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading?. **Management learning**, v. 41, n. 3, p. 265-283, 2010. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1350507609356938>>. Acesso em: 27 mai. 2022.

DANNER-SCHRÖDER, A.; OSTERMANN, S. M. Towards a Processual Understanding of Task Complexity: Constructing task complexity in practice. **Organization Studies**, v. 43, n. 3, p. 437-463, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0170840620941314>>. Acesso em: 08 jul. 2022.

DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (organizing) para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 76, p. 57-72, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1984-9230763>>. Acesso em: 20. mai. 2022

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v. 22, n. 5, p. 1240-1253, 2011. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0612> >. Acesso em: 27 mai. 2022

FOTAKI, M.; ALTMAN, Y.; KONING, Je. Spirituality, symbolism and storytelling in twentyfirst-century organizations: Understanding and addressing the crisis of imagination. **Organization Studies**, v. 41, n. 1, p. 7-30, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0170840619875782> >. Acesso em: 13. Mai. 2022.

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

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

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

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

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

JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A; SILVA, A. R. L. da. As "artes do fazer" gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 10, n. 2, p. 329-356, 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/wTcCSbNC8NCqL6vzwFjPrJz/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 05. ago. 2022.

KUHN, T. (Re)moving blinders: Communication-as-constitutive theorizing as provocation to practice-based organization scholarship. **Management Learning**, v. 52, n. 1, p. 109–121, 2021. Disponível em: < <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/1350507620931508> >. Acesso em: 14 mai. 2022.

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

LOUISGRAND, N.; ISLAM, G. Tasting the difference: A relational-epistemic approach to aesthetic collaboration in haute cuisine. **Organization Studies**, v. 42, n. 2, p. 269-300, 2021. Disponível em: < <https://doi.org/10.1177/0170840620935745> >. Acesso em: 14 mai. 2022.

NASCIMENTO, E. R. **Gestão pública**. 4. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2021.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. da. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, p. 31-52, 2007. Disponível em: <<https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/511>> Acesso em: 01. ago. 2022.

ORLIKOWSKI, W. J. Knowing in practice: Enacting a collective capability in distributed organizing. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>>. Acesso em: 15 jul. 2022.

PASSOS, J. S. L.; BULGACOV, Y. L. M. Da Filosofia para os Estudos Organizacionais: o percurso ontológico de Schatzki na teoria da prática social. **Revista pensamento contemporâneo em administração**, v. 13, n. 1, p. 1-15, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/53007>>. Acesso em: 15 jul. 2022.

PIMENTEL, R.; NOGUEIRA, E. E. S. Estudos baseados na prática: possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. **Organizações & sociedade**, v. 25, n. 86, p. 350-370, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/49936>>. Acesso em: 15 jul. 2022.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de administração pública**, v. 40, n. 1, p. 81-104, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/8tWmWPZd8jYbQvDMkzkdcGx/>> Acesso em: 01. ago. 2022

POUBEL, L.; JUNQUILHO, G. A organização das práticas na gestão das escolas públicas brasileiras: uma alternativa de estudo para o contexto escolar. **Pensamento & Realidade**, v. 30, n. 3, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/335244230_A_Organizacao_das_Praticas_na_Gestao_das_Escolas_Publicas_Brasileiras_uma_alternativa_de_estudo_para_o_contexto_escolar>. Acesso em: 01. ago. 2022.

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

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p. 187-207, 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/pCHW8wgN6wXL9CXtB3k3PPF/>>. Acesso em: 01. ago. 2022.

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

SILVA, A. R. L. **Cultura Organizacional**. Núcleo de Educação Aberta e a Distância. Vitória: UFES. p. 10-51. 2012.

SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P.; JUNQUILHO, G. S. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas

cotidianas. **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 122-134, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0080-21072011000200003>>. Acesso em: 01. ago. 2022.

TIAGO, C. E. V.; ROHM, R. H. D. O fortalecimento da governança e da eficiência nos serviços públicos brasileiros nas transições de governo. **Revista Internacional de Ciências**, v. 9, n. 2, p. 70-83, 2019. Disponível em: <<http://www.e-publicacoes.uerj.br/ojs/index.php/ric>>. Acesso em: 09. ago. 2022.

WASSERMAN, V.; FRENKEL, M. Organizational aesthetics: Caught between identity regulation and culture jamming. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 503-521, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0583>>. Acesso em: 15. mai. 2022.

WEBER, K.; DACIN, M. T. The cultural construction of organizational life: Introduction to the special issue. **Organization Science**, v. 22, n. 2, p. 287-298, 2011. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0632>>. Acesso em: 15 mai. 2022.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 2004.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

MALAVASI, F. R; SILVA, A. R. L. Reflexões sobre as Práticas na Gestão Pública e suas Relações com Mudanças no Poder Executivo. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 3, art. 2, p. 30-44, mar. 2023.

| Contribuição dos Autores | F. R. Malavasi | A. R. L. Silva |
|--|-------------------|-------------------|
| 1) concepção e planejamento. | X | X |
| 2) análise e interpretação dos dados. | X | X |
| 3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo. | X | X |
| 4) participação na aprovação da versão final do manuscrito. | X | X |