

# A maldade na burocracia: “bichos” e “idiotas” fazendo Estado

The evil in the bureaucracy: “bugs” and “idiots” making the State

**Monique Florencio de Aguiar**

Universidade Federal de Alagoas, Maceió, Alagoas, Brasil

## RESUMO

A pesquisa que resulta neste artigo foi realizada do ano de 2012 a 2014, tendo como referência uma instituição do governo do estado do Rio de Janeiro. No período destacado, beneficiei-me de interlocuções com funcionários públicos, os quais ressaltavam conflitos e cerceamentos entre eles e seus superiores hierárquicos. Assim, atos de subjugação por parte de chefes foram explicados por subordinados como consequência da maldade desses dirigentes, que chegaram a ser qualificados como “bichos” e “idiotas”. A maldade seria direcionada aos mais invejados. Partindo dos atributos da maldade e da inveja, procurei analisar a ideia que alguns funcionários tinham sobre o Estado, ideia esta que é parte do processo de “fazer Estado”, como afirmou Souza Lima (2012). A recriminação moral expressa por parte dos funcionários à forma autoritária de seus superiores gerirem a instituição evidenciava a percepção do poder estatal como algo lesivo a eles.

**Palavras-chave:** Estado, Autoritarismo, Maldade, Inveja.

---

Recebido em 18 de maio de 2021.  
Avaliador A: 11 de agosto de 2021.  
Avaliador B: 17 de agosto de 2021.  
Aceito em 13 de setembro de 2021.

---



## ABSTRACT

The research which results is read in this article has happened between 2012 to 2014. Its reference is an institution of Rio de Janeiro's state government. In the mentioned period, I have some chats and talking with public employees that shared and suffered conflicts and restrictions between them and their superior hierarchical board. Thus, acts of subjugation by rulers were explained by hierarchical subordinates as a consequence of the evil of these leaders, who came to be qualified as "bugs" and "idiots". The evil would be directed at the most envied. Starting from the attributes of evil and envy, I tried to analyze the idea that some employees had about the State, an idea that is part of the process of "making the State", as Souza Lima (2012) stated. The moral recrimination expressed by the employees to the authoritarian way of their superiors to manage the institution evidenced the perception of the State power as something harmful to them.

**Keywords:** State, Authoritarianism, Evil, Envy.

## INTRODUÇÃO

De 2012 a 2014, tive experiências com funcionários em funções técnico-administrativas vinculados a uma instituição do Poder Executivo do governo do estado do Rio de Janeiro. Esses contatos me permitiram ouvir depoimentos que resultaram nos diversos momentos aqui reunidos. A facilidade no contato com funcionários administrativos se devia a minha condição de funcionária pública nessa época. Apesar da impossibilidade de tempo para realizar observação participante em uma instituição distinta, já que eu cumpria o meu expediente de trabalho, tinha fáceis interlocuções, encontros e circulação em certos meios. A própria transferência de funcionários e acordos de cooperação entre instituições não encerram as relações em um único ambiente. Eu podia visitar pessoas em seus setores e também elas podiam me procurar, pois, sabendo de meus interesses em compreender as situações, e pela boa relação que construíamos, o acompanhamento dos acontecimentos era facilitado. O que as histórias que pude ouvir tinham em comum era uma alegada forma nociva ou autoritária de gerir as instituições. Desse modo, o foco de minhas análises está nos argumentos relacionados a essa forma de gestão.

Os contextos mais amplos nos remetem às instáveis conduções governamentais. Na época deste estudo, Sérgio Cabral Filho era o governador do estado. Filiado ao Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB), estava no cargo desde janeiro de 2007, mas, em abril de 2014,

renunciou ao mandato, deixando seu vice, Luiz Fernando Pezão, como governador. Convém mencionar que, em 2016, Sérgio Cabral foi preso, no âmbito da operação da Polícia Federal chamada Lava Jato<sup>1</sup>, sob denúncias de corrupção envolvendo o desvio de recursos públicos. Feita essa observação, podemos dimensionar o jogo de oposições existente no governo, quando investigações eram realizadas aliando a Polícia Federal, o Ministério Público e a mídia de uma forma geral. Nacionalmente, Dilma Rousseff, do Partido dos Trabalhadores (PT), estava em seu primeiro mandato. Logo que assumiu a presidência, em janeiro de 2011, vários de seus ministros foram alvos de denúncias. Ainda assim, foi reeleita em 2014 e teve a sua eleição contestada por membros do partido que perdeu as eleições (PSDB). De qualquer forma, a eleição foi considerada lícita. Em 2016, a partir de um processo de *impeachment* votado no Congresso Nacional, pelo qual se alegava crime de responsabilidade fiscal, ela foi destituída do cargo.

Se o cenário nacional pode ser rotulado como politicamente instável, na instituição selecionada para a pesquisa instabilidades eram vivenciadas de uma forma específica. Nos relatos de alguns funcionários, o sentimento de inveja e a maldade desencadeada por esse sentimento foram ressaltados como motivadores das disputas locais entre colegas de trabalho, em geral incentivadas por superiores hierárquicos. A partir desses sentimentos, manifestados em discursos, pretendo explorar a imagem que meus interlocutores associavam ao Estado e, com isso, sondar características culturais.

Coelho e Durão (2017, p. 59), em um dossiê intitulado *Emoções, Política e Trabalho*, afirmaram que intervimos no mundo ao sentir e esses sentimentos são regidos “por códigos morais e convicções ético-políticas”. Mediante tais códigos morais, a cultura seria revelada e, como apontou Steinmetz (1999), esta e os sistemas de significação podem determinar ou constituir o Estado. Segundo esse autor, o estudo cultural do Estado é ainda pouco desenvolvido, mas é preciso considerar que os objetos sociais não podem ser entendidos fora de seu significado subjetivo, que se revela em padrões discursivos (STEINMETZ, 1999, p. 27).

Souza Lima (2012), em apresentação do dossiê *Fazendo Estado*, também enfatizou a importância de considerar o processo de formação do Estado em sua dimensão cultural. O *fazer Estado* se operacionaliza tanto por meio de processos de objetivação quanto por meio de processos de subjetivação, sendo permeado por afetos. Em consonância com essa apreciação, lembro-me dos apontamentos de Abrams (1988) sobre a existência de um Estado-sistema,

---

<sup>1</sup> A Operação Lava Jato é uma investigação conduzida pelo Ministério Público brasileiro, iniciada em março de 2014, com o fim de apurar esquemas de lavagem de dinheiro e demais ações enquadradas como corrupção. A operação possui vários desdobramentos, com prisões e delações premiadas, e atingiu diversos políticos e funcionários de alto escalão.

composto por uma estrutura prática e institucional, e um Estado-ideia, projetado no plano das crenças. Este Estado começaria como um construto e adquiriria uma manifestação de identidade simbólica que, progressivamente, se divorcia da prática.

Antecipo a resposta para a principal questão deste artigo: qual ideia os meus interlocutores associavam ao Estado? Sondando os imaginários relativos à instituição em foco, verifiquei que o Estado do qual faziam parte foi visto como “mau”, permeado por “invejas” e “ódios”, que viabilizam ações de inimizade ou rivalidade. A percepção sobre a maldade levou o administrador maior da instituição a ser qualificado por certos subordinados como “bicho” e “idiota”, animalizando-o devido à crença em seu prazer por infligir sofrimentos. Assim, valime de autores que, a partir da percepção dos seus pesquisados, enfatizaram a burocracia estatal como má ou seus agentes como invejosos (HERZFIELD, 2016; PACHECO DE OLIVEIRA, 1988; TOMEI, 1994).

Dividi este artigo em cinco subtítulos. No primeiro, caracterizei a instituição e esclareci questões metodológicas pertinentes a este trabalho. No segundo, demonstrei a compreensão dos interlocutores a respeito de atos concebidos como prejudiciais a eles ou a seus colegas, quando a maldade foi alegada como motivação para a geração de tais atos. No terceiro, exemplifiquei a visão que tinham de alguns de seus superiores, considerados maus, frios, bichos ou idiotas. No quarto, aponte a inveja como outra motivadora de atos prejudiciais. A inveja manifestaria a maldade e poderia ser mobilizada a fim de destruir ou nivelar talentos. No quinto, conforme as narrativas dos funcionários ouvidos, indiquei a disputa partidária e a escassez de benefícios a serem distribuídos aos funcionários por superiores como um fator de concorrência no espaço em foco.

## **“É AUTORITÁRIO”: CARACTERIZAÇÃO INSTITUCIONAL E MÉTODO DE PESQUISA**

O núcleo de gestores alvo das críticas dos funcionários se manteve por oito anos gerindo a instituição. Desses oito anos, a pesquisa contemplou interlocuções com pesquisados nos últimos três. Considerando esse intervalo de tempo, os funcionários tinham muito a dizer sobre as suas experiências e, me vendo como uma funcionária pública, também técnica-administrativa, alguns decidiram confidenciar a mim as suas percepções.

Em 2014, estávamos eu e uma das secretárias da presidência caminhando rumo à

Assembleia Legislativa, local em que o plano de carreira institucional seria votado, junto com outros vários planos de carreira do Estado. Esse plano de carreira fora elaborado pelo núcleo duro de comissionados, responsável pelo planejamento, sem a participação dos demais funcionários interessados. Mesmo os servidores tentando participar e ter acesso ao processo que continha a proposta de plano de carreira para discutir coletivamente, não o conseguiam. Diante dessa exposição sobre a falta de participação na elaboração do plano de carreira, eu pensei alto e, durante a nossa caminhada, cogitei: é autoritário. Imediatamente, a secretária repetiu com ênfase e olhos bem abertos: “é autoritário”.

A instituição era constituída por, aproximadamente, 80 funcionários ativos, entre concursados e contratados, distribuídos em cerca de 10 departamentos. Para gerir os departamentos, existiam a presidência e mais quatro diretorias. A presidência era composta por dois dirigentes, o presidente e o seu administrador institucional, e cada diretoria era comandada por um diretor. Os chefes intermediários eram responsáveis pelos departamentos ou por setores dentro deles. Nem todos os responsáveis por setores eram gratificados financeiramente, apenas recebiam gratificações os que exerciam funções consideradas essenciais e eram dignos da confiança dos dirigentes. Assim, formava-se um séquito em torno da presidência, que, mediante essa *entourage*<sup>2</sup>, estendia metaforicamente os seus braços e olhos na instituição. Por sua diminuta estrutura, mais facilmente a instituição podia ser controlada e as formas de solidariedade entre os funcionários podiam ser também facilmente enfraquecidas.

A secretária à qual me referi acima costumava manifestar o desejo de trabalhar em um andar do prédio mais afastado da presidência, pois assim estaria mais distante das maiores autoridades institucionais. Logo eu concluí que a proximidade em relação a essas mais altas autoridades podia ser perigosa ou motivo de tensão. Entretanto, em momentos diferentes, ouvi dois funcionários concursados afirmarem que o maior problema estava centrado em cinco ou seis dirigentes, ou seja, estava centrado em uma influente parte da elite institucional. Devido às tensões, questionei em meu íntimo: quais os perigos da aproximação em relação às maiores autoridades? Essa questão soa como um desdobramento de minha pesquisa anterior, realizada com o fim de obter o título de doutora, quando verifiquei os esforços realizados por mediadores políticos locais para se aproximarem de agentes estatais (AGUIAR, 2017). Nesse contexto, a aproximação era valorizada, mas, dentro da administração pública, compreendi que essa aproximação nem sempre era bem-vinda.

---

2 O termo *entourage* foi usado por Bailey (2001) para se referir ao *staff* de um líder ou a seus camaradas e confidentes. Eles se mantêm próximos ao líder e repercutem versões da realidade a fim de persuadir as massas, podendo empreender um processo de deseducação.

Não só a ênfase da secretária em repetir a palavra “autoritário” me fez chegar a essa conclusão sobre a imaginada característica da gestão. Em primeiro lugar, em um evento com dirigentes de outras instituições públicas, um deles, em palestra, qualificou o presidente da instituição aqui examinada como Fidel Castro, possivelmente em alusão a um viés centralizador e ditatorial, porém carismático. Em segundo lugar, um dos chefes imediatos chegou a me reportar, em uma fortuita conversa, a sua visão do ambiente como um local no qual existiam lutas por “sobrevivência”, o que me fez lembrar menções de Adorno *et al.* (1965) sobre a visão, mantida por personalidades autoritárias, de que o mundo é uma “selva”. Em terceiro lugar, outro funcionário, com cerca de cinco anos como concursado, por ter sido alvo de sindicâncias disciplinares e alegar uma alteração indevida em sua avaliação de estágio probatório, ressaltou: “o Estado é o nosso maior inimigo”. Essa frase me foi dita, ao narrar suas insatisfações, durante nosso deslocamento pela cidade para aproveitar o horário de almoço. Segundo ele, contribuíamos, por exemplo, pagando impostos e “o Estado só nos prejudica”. Este funcionário, nomeado por mim como Diego<sup>3</sup>, tinha vários problemas de saúde, em geral psicossomáticos, e chegou a ter um princípio de infarto durante o trabalho, quando foi salvo por uma colega do departamento vizinho ao seu, que lhe ministrou um comprimido sublingual.

Para avançar na caracterização de uma gestão com práticas autoritárias, permito-me lançar mão das definições realizadas a partir do trabalho de Adorno, Frenkel-Brunswik, Levinson e Sanford intitulado *La Personalidad Autoritaria*. De 1944 a 1947, Adorno dirigiu a pesquisa que resultou nessa publicação.

A indagação dos autores recaiu sobre os processos que levam a discriminar, odiar e perseguir as minorias, os débeis e os diferentes (COLOMBO, 1965, p. 3). Em termos psicológicos, Colombo (1965, p. 5) afirmou que “o autoritarismo [...] é uma tendência geral a colocar-se em situações de dominação ou submissão frente aos outros como consequência de uma básica insegurança do eu. O sujeito autoritário ‘está dominado pelo medo de ser débil’ (Adorno)”.

A insegurança pessoal é apresentada como o cerne do comportamento de dominação e submissão, seria o medo de ser visto como fraco que desencadearia sentimentos de culpa e ações sadomasoquistas (COLOMBO, 1965, p. 5). Resultado disso seria a compreensão do autoritário de que o mundo é uma “selva” em que os homens estão sempre uns contra os outros, sendo “egoístas, maus e estúpidos” (COLOMBO, 1965, p. 5). Segundo Colombo, o autoritário considera os demais como rivais que, quando são superiores, devem ser “temidos, adulados

---

<sup>3</sup> Todos os nomes das pessoas citadas neste texto são fictícios.

e admirados” e quando são inferiores devem ser “depreciados, humilhados e dominados” (COLOMBO, 1965, p. 5). A insegurança pela própria debilidade levaria a uma confusão da imagem do eu que seria a fonte da busca por inimigos, materializados em exogrupos.

Conformando-se às normas provenientes de autoridades, o autoritário pode expressar sua hostilidade contra os exogrupos mediante canais institucionais (COLOMBO, 1965, p. 12). A frase de Diego, “o Estado é o nosso maior inimigo”, se encaixa na definição dos autores sobre a prática de buscar inimigos como uma marca do comportamento autoritário. Mas, sobretudo, a modalidade de um autoritarismo que usa os canais institucionais é ressaltada, dadas as sindicâncias e os instrumentos institucionais contra meu pesquisado que eram vistos como injustos. De outra forma, a centralização de poder que restringia participações na gestão também é uma faceta da demarcação de exogrupos.

Rocha (2019, p. 7), ao prefaciar o livro *Manifestações ideológicas do autoritarismo brasileiro*, de Marilena Chauí, registrou uma pergunta conveniente a este trabalho: “Será que o autoritarismo brasileiro se infiltrou na democracia e ainda nos assedia com manifestações mais sofisticadas?”. Segundo os meus dados, poderia argumentar que sim, ele ainda nos assedia.

Como fazer para expor situações com teor autoritário, visto que nenhum administrador público gostaria de atrelar tais situações à instituição gerida por ele? Apesar da delicadeza do assunto, o benefício público em trazê-lo para a análise poderia superar os riscos possíveis dessa publicização. Assim, fiz algumas opções para textualizar os resultados da pesquisa: não identifiquei a instituição nem os interlocutores e busquei caracterizar as situações o mínimo necessário.

As questões metodológicas da pesquisa envolvendo elites estatais foram problematizadas em coletânea organizada por Castilho, Souza Lima e Teixeira (2014). Segundo os autores, sendo recente e pouco explorado, o estudo de burocratas, elites, redes de poder e corporações carece de delineamentos sobre os novos problemas apresentados, o que leva à invenção metodológica (CASTILHO *et al*, 2014, p. 12).

Uma vez que os traços autoritários se manifestam em ações e representações emitidas, resolvi prestar atenção aos discursos. Abu-Lughod e Lutz (1990) salientaram a importância de estudar as emoções a partir dos discursos, ou seja, da língua falada. Por isso, resalto os discursos realizados e o seu potencial micropolítico ao retratar alguns termos acionados como marcadores para a compreensão dos enunciados expressos.

Além disso, pautei-me pelo método de análise de discurso desenvolvido por Foucault (1999, 2008, 2014). Com esse método, o autor se afastou do estruturalismo, opondo-se às categorias estáveis e universais, e da hermenêutica, não se detendo no exame de campos

semânticos. Os discursos são tratados como práticas, que terminam por formar os objetos e os próprios sujeitos, pois lhes possibilitam a existência. Para Foucault (2008, p. 61), o discurso “não é a manifestação [...] de um sujeito que pensa”, é um conjunto de enunciados regido por regras. Esses enunciados são as unidades elementares do discurso, não são exatamente as frases ditas, mas as ideias e as ações, como um acontecimento. Todo discurso tem suas superfícies de inscrição, ou seja, o lugar em que se deposita; e o seu objeto existe em meio a um feixe de relações de poder, que pode levar a transformações a fim de estabelecer “verdades” (Ibid., p. 48).

Desse modo, o discurso tem as características da dispersão, descontinuidade e regularidade. O pesquisador, ao descrever acontecimentos discursivos, analisaria as regularidades, em sua descontinuidade, estabelecendo correlações entre os enunciados e indicando as posições diferenciadas dos sujeitos no espaço discursivo. Para Foucault (1999, p. 58-59), seria preciso elaborar “uma teoria das sistematicidades descontínuas”, entendendo a descontinuidade como: “cesuras que rompem o instante e dispersam o sujeito em uma pluralidade de posições e de funções possíveis. Tal descontinuidade golpeia e invalida as menores unidades tradicionalmente reconhecidas ou as mais facilmente contestadas: o instante e o sujeito”.

Se compreendo a maldade na burocracia ou no Estado como objeto deste estudo, estabeleço as relações entre os enunciados, de acordo com o que foi expresso pelos meus pesquisados, considerando suas diferentes posições subalternas na instituição, o que proporcionava as condições para estabelecerem suas conjecturas. O contexto considerado não é necessariamente o de microescala, sugerido pela corrente interpretativista — que já provou ter seus limites analíticos. Na etnografia aqui desenvolvida, poderia dizer que há uma predominância do estilo monológico clássico, por vezes fraturado pelas palavras de fato ditas, mas na intenção de manter a ética, pois ela nos ensina a proteger ou não prejudicar os nossos interlocutores, salvaguardando as suas identidades. Em todo caso, nós, antropólogos menos adestrados, sabemos que não é exatamente a etnografia, muito menos apenas um tipo de etnografia, que define a elaboração de um trabalho antropológico, mas sim a capacidade de compreender diferentes pontos de vista.

## **“ELE É MAU”: PRÁTICAS QUE REVELAM A MALDADE**

As frases “ela é má” ou “ele é mau” foram pronunciadas por funcionários como resposta à indagação sobre o motivo de chefes terem cometido atos considerados prejudiciais aos



servidores. Nesses casos, o servidor me contava algo que viu ou viveu e recriminava moralmente. A fim de dimensionar o que alguns viam como maldade, darei três exemplos narrados por funcionários, cujos nomes fictícios são Perla, João e Cíntia.

Perla era uma funcionária concursada à beira da aposentadoria, que me asseverou que, ao longo de sua trajetória, só viveu momentos de “injustiça” no trabalho. No início de sua carreira, apenas ela possuía título de nível superior no departamento em que atuava. Nesse departamento, outra funcionária a prejudicaria diante dos superiores: enfatizava o que considerava erros no trabalho da servidora, julgava-a com péssimos atributos pessoais e profissionais, inventava episódios desabonadores ou ressignificava ocorrências factuais. Enquanto fazia isso, se mostrava como amiga de minha interlocutora, que começou a ser punida sem se dar conta do motivo para tal. O título de nível superior, numa época em que poucos indivíduos o possuíam, poderia colocá-la em uma posição de chefia, ou seja, de comando na instituição. Conforme o seu relato, ela seria um obstáculo para os que desejavam a posição mais proeminente. Portanto, enfatizou-me a existência de atos de trapaça. Segundo Gerson, um funcionário que atuava há cerca de 10 anos na instituição como contratado, Perla furava papéis o dia inteiro a fim de anexar em processos administrativos. Na maioria das vezes, ela se dirigia até a minha sala, era quando podíamos conversar. Para Perla, quando os dirigentes ofereciam algo vantajoso, era no intuito de conseguir aliados para as suas causas, em geral, irregulares. Ela acreditava que certa funcionária, tomada como exemplo em nossas conversas, possuía *status* profissional porque “fica de quatro para eles” — quer dizer, se punha à mercê de desejos e caprichos, mandos e desmandos.

João, um antigo funcionário concursado que retornava à instituição em foco depois de permanecer alguns anos cedido a outro órgão, também me trouxe suas memórias enquanto estávamos no seu local de trabalho, o movimentado setor de protocolo. O seu caso envolve a internação hospitalar de sua mãe, motivada por um câncer. O hospital em que ela estava internada ficava distante do local de trabalho do servidor e, tentando permanecer mais tempo com sua mãe, ele conseguiu outra instituição, situada no mesmo bairro do hospital, que o receberia como funcionário cedido, precisando, apenas, que o dirigente autorizasse essa transferência institucional. No entanto, o presidente teria afirmado que não poderia prescindir do funcionário. A mãe do servidor faleceu pouco tempo depois. Em outro momento, o funcionário teve o carro roubado e precisou tomar providências, como registrar boletim de ocorrência e negociar o seguro para o veículo, o que só poderia ser feito em horário normal de expediente. O presidente, ao saber da ausência, mesmo justificada, teria mandado descontar de seu salário o valor referente ao dia de trabalho. O que ele me salientava eram atos prejudiciais que não são vistos como

isolados, ocorrem em cadeia, minando a resistência.

Talvez porque soubesse da minha vontade em entender a instituição, João começou a me contar espontaneamente as suas lembranças e, por perceber que eu o estava entendendo, decidiu pôr mais um elemento na composição. Fez menção a uma servidora que teria sido forçada a pedir exoneração e, na sequência, adoeceu e morreu. Para ele, a morte foi fruto do desgosto que sofreu, já que ela “gostava muito de trabalhar”. É como se a pessoa se afastasse do local de trabalho, mas ele se fizesse presente em sua mente por meses e anos. Como muitos que se viam perseguidos, de alguma forma, João conseguiu uma transferência e, quando questionei o porquê do dirigente máximo da instituição tê-lo prejudicado, disse-me: “ele é mau”.

O terceiro exemplo se refere à Cíntia, uma funcionária recém-concursada, jovem e que cursava duas faculdades públicas enquanto trabalhava na administração estatal. Assim que entrou no serviço público, ela teria sido alvo de uma observação do administrador maior da instituição. Ele teria confidenciado a uma colega de trabalho da servidora que poderia estar enganado, mas a nova funcionária “não se daria bem” naquele setor. A vigilância sobre Cíntia foi intensificada e logo se começou a falar que ela “não se daria bem” em lugar nenhum. Seu horário de serviço começou a ser controlado, pois ela tinha tendência a se atrasar, e os atrasos motivaram recriminações ríspidas de seus superiores. Reforçando sua imagem ruim, os demais colegas de setor teriam conseguido transferências ou foram comparativamente vistos como competentes, mantendo-se em primeiro lugar na estima do chefe imediato. Uma dessas colegas de trabalho me confidenciou que Cíntia era “inteligente” e poderia lhe “passar a perna”. Cíntia começou a sofrer seguidas punições como, por exemplo, ser mal avaliada no estágio probatório, passar por processos de sindicância, receber advertência no Diário Oficial e uma série de tratamentos desiguais. Sua saúde se agravou, tendo crises de ansiedade. Um diretor recém-chegado na instituição fez a tentativa de transferi-la para outro setor e, caso o seu desempenho ainda fosse ruim, cogitou pô-la em disponibilidade.<sup>4</sup> A nova colega de Cíntia começou a lhe passar trabalhos, a incluiu no circuito de informações do setor e passou a elogiá-la. Como resposta ao considerado melhor comportamento de Cíntia em seu setor, a colega mencionou a mim: “eu a tratei bem”.

Ouvi algumas pessoas diferentes para esboçar este enredo, inclusive Cíntia, e advirto que não é minha intenção eximir a funcionária de falhas no comportamento profissional, no entanto o tratamento desigual parecia nítido. Para demonstrar isso, foi alegada a orientação da

---

4 Quando um cargo é extinto ou considerado desnecessário, o funcionário pode permanecer sem trabalhar, recebendo parte da remuneração, até ser aproveitado em outro cargo.

chefe do departamento de pessoal para que a nova colega de trabalho de Cíntia controlasse o seu “ponto” de frequência e, caso ocorresse um atraso de 15 minutos, Cíntia perderia o valor correspondente a uma parte do dia de trabalho, mas, se o atraso fosse superior a 15 minutos, seria descontado de seu contracheque o valor do dia inteiro de trabalho. Para os demais funcionários, essa regra inexistia e, na maioria das vezes, cada um podia controlar o seu próprio ponto ou alterar o intervalo de horas em que permanecia na instituição. Desse modo, a colega de trabalho decidiu não obedecer à ordem, salientando que dois servidores, em momentos diferentes, foram ao seu encontro para comentar que Cíntia iria “tomar o seu lugar” — estimulando, assim, concorrências.

Os comportamentos agressivos podiam perfazer uma regra e contaminar o ambiente, quando se veria “um pisando no pescoço do outro” — conforme mencionou Diego, o funcionário alvo de sindicâncias que teve um princípio de infarto. A incidência de atos insidiosos também foi reforçada pela afirmação: “aqui as pessoas são muito ruins, ficam jogando com você”, como me disse um motorista da instituição ao tentar explicar o funcionamento do local de trabalho.

Um motivo para a descrição do terceiro caso é a demonstração de uma estratégia movida por certo prazer em concretizar um plano que causaria sofrimento à pessoa-alvo, como a realização de uma profecia: “ela não se dará bem em lugar algum”. Com ações desse tipo, a sensação de poder sobre o destino das pessoas pode aumentar. No primeiro caso, Perla fez menção a “injustiças”, trapaças e intrigas e, por outro lado, interpretou as alianças com superiores como baseadas na estrita obediência. No segundo caso, João exemplificou atos de maldade como frutos da desconsideração das necessidades pessoais. Nos três casos, havia recriminações em relação às ações administrativas.

A recriminação das ações dos superiores deixava patente um julgamento moral que destacava a injustiça de que os funcionários seriam alvos. Segundo Vianna (2001, p. 29), a injustiça pode ser “uma forma de compreender a distância entre a autoridade e a moralidade”, expressando a não aceitação de decisões e situações. A moral, sendo uma forma de organizar um conjunto de percepções e atitudes, seria um objeto de luta (VIANNA, 2001, p. 24, 26-27). Essas afirmações servem para pensar os casos expostos, quando o que estava em causa era o modo correto de gerir uma instituição, evidenciando resistências às autoridades instituídas. Convém lembrar que, com o auxílio de Bauman e Lévinas, Coelho (2010, p. 19-20) sugeriu que “o [bom] comportamento moral pode ser justamente aquele que se insurge contra poderes e autoridades instituídos”, manifestando a resistência.

Pela minha escuta e experiência, as justificativas de superiores para realizar ações coercitivas contra um funcionário expressavam a necessidade de “enquadrar” um servidor,

“diminuir o ego” dele ou “baixar a crista”. O termo “enquadrar” teria sido pronunciado por uma chefe de departamento ao mencionar o que faria com um servidor, com quem possuía pequenas rixas. Segundo o funcionário alvo, que gozava de uma transferência institucional de longo prazo, tais rixas surgiram enquanto ela era assessora da presidência e ele apontava limitações em seu trabalho. Um tempo depois, ela se tornou chefe do departamento ao qual o servidor estava vinculado. Enquadrar alguém exigia um saber, pois a assessora logo teria se voltado para uma assistente de sua confiança e mencionado algo do tipo: você sabe que eu sei enquadrar. Com a arte de “enquadrar”, aos poucos, o servidor ficou abatido e começou a emagrecer. Vendo-o, pude entender que, quando um é afetado, todos no ambiente de trabalho que ainda possuem empatia sentem. É possível, como afirmou Hirigoyen (2014, p. 34), que, para evitar o sofrimento, as pessoas coisifiquem os seres a sua volta. Sem dúvida, podemos apontar essa objetificação como uma das raízes da indiferença na burocracia. Se o mal se nutre da indiferença, o bem poderia florescer pela compreensão da dor?

A expressão “diminuir o ego” teria partido de um chefe de departamento em relação à sua subordinada recém-concursada que, embora tivesse formação superior adequada para estar em um setor específico, mais central à instituição, foi lotada em um departamento no qual ela desempenhava funções triviais, fragmentadas e muito abaixo de sua capacidade. Para a concursada, o dirigente máximo a perseguia a mando de dirigentes de fora dessa instituição, mas que também faziam parte dos quadros do Estado.

Já a expressão “baixar a crista” teria sido pronunciada por outro chefe de departamento em relação a uma subordinada recém-concursada que teria considerado “competitiva”. Essa subordinada, com quem conversei, também possuía formação muito superior às atividades que desempenhava. Segundo relatos, esses comportamentos provindos de superiores hierárquicos frequentemente continham sarcasmo, ironia e menosprezo, perceptíveis pela entonação da voz. O costume parece ter transformado esse tipo de ação em algo comum em certas instituições públicas, a ponto de eu ouvir algumas vezes: “é assim em todo lugar”.

Fazendo observações sobre certas práticas, um antigo concursado, mesmo estando na função de assessor, recriminou: “é para humilhar!”. Não consegui associar sua fala à situação referida, mas ela envolvia a designação de tarefas. Ele mesmo, ao ver uma servidora receber nota baixa de seu superior na avaliação de estágio probatório, teria aconselhado: “por que você não diz que ele tem implicância com você?”. Algumas atividades ordenadas apareciam como humilhação perante os demais colegas, pois podiam soar como uma diminuição de valor. Pegar um advogado, chefe de departamento, e colocá-lo para separar as correspondências da instituição ou sujeitar outro funcionário titulado a carregar pesadas caixas constituíram minhas escutas.

Segundo uma interlocutora, por exemplo, ela foi solicitada por determinado funcionário, um pouco mais antigo no setor, a abrir velhos arquivos do computador e verificar se havia espaços digitados ao final dos parágrafos, após pontos finais, a fim de retirá-los para evitar que os arquivos ficassem muito pesados, o que seria, a seu ver, uma tarefa despropositada.

Uma antiga contratada, que atuava no mesmo departamento do chefe que teria usado a expressão “diminuir o ego”, expressou: “só porque têm poder acham que podem tudo”. E ela ainda afirmou sobre o seu ambiente de trabalho: “me pisam”, “me humilham”. Essas frases foram escritas como um desabafo na plataforma Facebook.

Aproveito para acrescentar a definição de humilhação expressa por Rezende e Coelho (2010). As autoras salientaram que “o sentimento de humilhação surge quando o indivíduo experimenta ser um objeto pressionado por forças fora de seu controle”; diante disso, “o sujeito acredita na intenção dos outros de degradarem a sua pessoa” (Ibid., p. 39). A humilhação acarretaria “uma perda de controle da identidade”, pois, na humilhação, “não sou mais quem eu pensava ser, mas alguém inferiorizado diante de todos” (Ibid., p. 88). Essa definição corresponde ao que foi salientado pelos funcionários.

A maldade também se expressou por meio de falas em tom de ordem, como *faça isso a-go-ra*. Conforme relatos, certas afirmações podem depreciar o funcionário como pessoa e profissional, como chamá-lo de “infeliz”, “anta”, “chato” e assim por diante — estas palavras teriam partido do administrador máximo. Segundo me contou Gerson, que era amigo de uma das secretárias da presidência, esta teria chegado para cumprir o seu expediente e foi recebida com a frase: “bom dia, infeliz”. Lembro-me de ver essa secretária, em específico, com o rosto inchado e os olhos vermelhos. Sobre ela, pairavam histórias de abusos ocorridos ao longo de alguns anos e, certo dia, ela pediu demissão. Um de seus confidentes, que também trabalhava bem próximo ao alto escalão, faleceu de infarto, mas esta é outra história.

Nas práticas discursivas analisadas, a ênfase foi posta em atos que subjagam. Esses atos, para alguns, revelavam a maldade dos dirigentes e repercutiam em afirmações do tipo: “ela é má” e “ela pisa no pescoço”.<sup>5</sup> A duas chefes couberam essas frases: uma era concursada e a outra não. Ser qualificado como mau/má cabia bem aos chefes, independente do tipo de vínculo. A maldade tinha potencial para ser admirada, pois ela era premiada pela concessão de cargos, privilégios e vantagens. Consoante a isso, podemos presumir que, mediante a socialização, a maldade podia ser aprendida.

---

<sup>5</sup> Ao destacar essas frases, não ignoro o marcador de gênero, mas opto por discutir a questão em outro artigo, dada a quantidade de material sobre o assunto e a criação de um argumento distinto do que foi escolhido para este texto.

Pela crença na difusão da maldade naquele ambiente, muitos se cercavam de amuletos contra o mal: pés de pimenta ou de comigo-ninguém-pode, medalhas de santos, fitas de Senhor do Bonfim, água-benta, orações... Em uma dessas orações, uma recém-concursada, porém com certa experiência como secretária, dizia antes de entrar no local de trabalho: “Senhor, blinde-me com seu sangue”.

A ênfase dada aos atos humilhantes e prejudiciais cotidianos nos remete ao trabalho de Hannah Arendt (1999) sobre a banalidade do mal, quando desvelou o julgamento de Eichmann, um funcionário do regime nazista acusado de crimes contra a vida do povo judeu. Ele teve como estímulo para seus atos a obediência a ordens superiores que o fariam ter progressos profissionais, não refletindo sobre o efeito danoso de seus atos sobre os outros. Seguindo a perspectiva da obediência e da promoção hierárquica, seus crimes podiam ser encarados como algo normal. Esse aspecto levou Arendt (1999, p. 309) a salientar a possível descoberta de um “Eichmann dentro de cada um de nós”. A autora conclui que: “A essência do governo totalitário, e talvez a natureza de toda burocracia, seja transformar homens em funcionários e meras engrenagens, assim os desumanizando” (ARENDR, 1999, p. 312).

## **O “BICHO-PAPÃO”: A MALDADE E A PREDACÃO CONTRA A SUA PRÓPRIA ESPÉCIE**

A qualidade de ser ruim com os demais chegou a ser um atributo associado aos chefes, embora as exceções existissem. A chefe do departamento de pessoal teria afirmado que a função dela era ser “má”. Consequentemente, Gerson argumentava que ela era “fria” e Diego se referiu a ela como “toco de maldade”, ressaltando a sua baixa estatura. É oportuno salientar que o departamento de pessoal (RH) era um local central no trato com os servidores, portanto, muito instruído pelos dirigentes da presidência ou das diretorias.

Além do já mencionado trabalho de Arendt, a concepção sobre a maldade de agentes estatais mostra uma regularidade expressa, por exemplo, nas análises de Pacheco de Oliveira (1988), ao examinar o que os indígenas Ticuna do Alto Solimões, entre 1942 e 1972, consideravam uma boa administração, e de Herzfeld (2016), que concebeu a existência de uma imagem previsível de mau funcionamento da burocracia europeia.

Pacheco de Oliveira (1988, p. 276) analisou como os indígenas hierarquizavam papéis de autoridade e elaborou o seguinte escalonamento: *ageçu*, chefe, capitão e *to-eru*. Nessa

hierarquia, as duas primeiras funções seriam ocupadas por brancos e as duas últimas por índios (PACHECO DE OLIVEIRA, 1988, p. 275). A autoridade chamada de *aegaçu* estaria mais próxima da divindade, *Yoi*, e quanto mais se descia nessa hierarquia de prestígio, mais ocorreria uma perda progressiva de poder e de perfeição. *Yoi* protegeria contra a destruição do mundo, ocasionada por condutas nocivas que predispuham à doença e à morte. O autor concluiu que quando os Ticuna faziam menção ao “nosso governo”, com o termo *aegaçu*, referiam-se a “um governo voltado para os índios e não para os brancos”. Logo, quanto mais a administração, realizada pelo Serviço de Proteção aos Índios (SPI), fosse vista como não obediente a *Yoi*, menos perfeita seria, abrindo-se à ocorrência de atos errados e nocivos, que moviam a recriminação dos Ticuna. Em consequência, Pacheco de Oliveira (1988, p. 280) afirmou: “A rotinização desse domínio, com a sucessão de *chefes* caracterizados como *maus*, incapazes de atender às expectativas dos índios, levou a *atuação indigenista* a uma *condição de descrédito e de total incapacidade para mobilizar os índios*” (grifos do autor).

Já Herzfeld (2016) especulou sobre o mau funcionamento da burocracia, contra a qual se manifestam revoltas. As entidades políticas seriam indiferentes às aflições de indivíduos, estabelecendo um formalismo baseado em rígidas classificações que excluem grupos. Se, para o autor, a indiferença burocrática seria “a rejeição da humanidade comum”, a burocracia eficiente seria também desumana (Ibid., p. 11).

Herzfeld explorou a maldade burocrática em relação aos cidadãos que a procuram; diferentemente, explora a maldade na relação entre os agentes estatais no âmbito da administração pública. Se os cidadãos geralmente veem a burocracia como má, suas percepções coincidem com as dos funcionários aqui representados, de forma que a maldade burocrática poderia chegar aos cidadãos a partir da origem do poder, como um efeito cascata. Grosso modo, é perceptível neste texto a hierarquia dos cargos ocupados por personalidades consideradas más: o administrador institucional, a chefe do departamento de pessoal, os chefes intermediários, seguidos por subordinados em diversas posições. Estes que, em maior medida, mantêm os primeiros contatos com os cidadãos que acessam a burocracia pública.

A natureza “má” ou “ruim” também foi associada ao qualificativo “bicho”. Alguns funcionários mencionaram ser o administrador máximo da instituição um “bicho” ou “idiota”. Neste último caso, um servidor concursado, porém cedido à instituição, desqualificava o dirigente vendo-o justamente como alguém que abusava de seu poder por meio de uma série de atos que visavam menosprezar os demais e que não teriam muito sentido, a seu ver.

Uma variação de “bicho” foi o termo “bicho-papão”. Desse modo, em tom de gozação, quando desejavam amedrontar um colega de trabalho, os funcionários situados em certa ala

afirmariam que o “bicho-papão” estava chegando ou que iria pegar alguém — entre esses funcionários gozadores estava Diego.

Sobretudo, é sugestivo que o administrador máximo tivesse falado, certa vez, sobre “cadeia alimentar” para se referir às relações entre as pessoas. Minha interlocutora, técnica-administrativa concursada há dois anos, narrou que estava conversando na copa com um funcionário recém-promovido a chefe de setor, Vitor. A parede do local era de vidro, o que possibilitava ver o corredor e vice-versa. Ao passar por esse corredor, o dirigente os viu e entrou na copa. Dirigindo-se a Vitor, que era um biólogo, fez uso da expressão “cadeia alimentar” como uma linguagem figurada para se referir à predação das pessoas umas às outras, tomando os três como parte dessa cadeia. Essa linguagem em que falta clareza e abunda mistério lhe era comum, segundo a funcionária, e podia amedrontar, neste caso específico, para evitar o contato entre os dois. É interessante reter que, em uma “cadeia alimentar”, um animal maior ataca e se alimenta de um animal menor ou mais indefeso.

Usando a bagagem antropológica, a noção de “bicho” e “idiota” nos leva ao ser que ainda não “se destacou do conjunto da natureza”, permanecendo na condição de animal. Sem chegar ao estágio da “humanidade” e da “intelectualidade”, ele seria então comandado por seus instintos (LÉVI-STRAUSS, 2003, p. 3,128). Com essa lente, remeter aos superiores considerados maus a qualidade de “bichos” os coloca em nível primitivo da evolução do homem. Além disso, o “bicho-papão” pode ser visto como aquele ser que, por não absorver os códigos morais, alimenta-se dos indivíduos de sua espécie. Nesse sentido, segundo interpretações de Foucault (2001, p. 69, 79) sobre o funcionamento de exames psiquiátricos no âmbito do Judiciário, o *monstro* era visto justamente como um misto de dois reinos (humano e animal), violando as leis da sociedade e também as leis da natureza. Tal monstro aparecia no campo “jurídico-biológico”, sendo “uma infração que se coloca automaticamente fora da lei”, assim viola a lei e “a deixa sem voz” (FOUCAULT, 2001, p. 70).

Quando indivíduos detêm, por estatuto, “efeitos de poder de que sua qualidade intrínseca deveria privá-los”, Foucault (2001, p. 15-16) chamou esse fato de *grotesco*, sendo ele um procedimento essencial à soberania arbitrária. O autor sinalizou: “Essa engrenagem do grotesco na mecânica do poder é antiquíssima nas estruturas, no funcionamento político das nossas sociedades” (*ibid.*, p. 15). É assim que, chamando seu chefe máximo de “bicho”, “bicho-papão” e “idiota”, alguns funcionários deixavam patente o fato de o superior não ter as qualidades necessárias para ocupar o cargo, julgando-o moralmente.

Para Foucault (2001, p. 15), a origem dos efeitos de poder poderia ser encontrada em um lugar manifestamente “desqualificado pelo odioso, pelo infame ou pelo ridículo”. Lembrando-



se do Império Romano, da burocracia moderna e do fascista Mussolini, Foucault (2001, p. 16) insistiu na proveniência do poder a partir de uma figura “teatralmente disfarçada”, como um “palhaço” ou um “bufão de feira”, e sentenciou: “[P]arece-me que encontramos aí, da soberania infame à autoridade ridícula, todos os graus do que poderíamos chamar de indignidade do poder” (FOUCAULT, 2001, p. 16). Talvez pela vigência dessa sistemática, alguns funcionários não continham suas piadas e ridicularizações em relação ao administrador máximo: seja empregando o termo bicho-papão, apontando problemas físicos, rindo da mesma expressão apática para momentos tristes ou felizes, ou especulando sobre as suas preferências sexuais.

Pela crença em uma essência má, não trabalhada socialmente, foi explicada a reprodução de atos prejudiciais contra servidores. Esses atos podiam redundar em formas autoritárias de gestão e era por meio deles que os funcionários sentiam a influência cotidiana das autoridades estatais, supostamente mais próximas de um estado de natureza. Isso nos faz dar créditos a Elias (2006, p. 25), para quem, no processo civilizador, impulsos animais deveriam ser sublimados, fazendo seres humanos aumentarem a sua capacidade de se identificar com outros seres humanos, ampliando, portanto, a simpatia por eles. A descivilização significaria uma transformação na direção oposta: “Uma redução do alcance da simpatia” e um aumento do nível de periculosidade nos ambientes (ELIAS, 2006, p. 25). Essa noção de descivilização, enquanto categoria analítica, ajuda-nos a interpretar como os funcionários ouvidos estavam entendendo o processo no qual estavam inseridos.

## “ELA É MUITO INVEJADA”: O NIVELAMENTO DOS TALENTOS

A frase que intitula esta seção, “ela é muito invejada”, foi dita por alguns a respeito de uma funcionária considerada “bonita”, “inteligente”, com alto nível de educação formal e que era “muito boa”, no sentido de ser bondosa. A despeito disso, ela teria sido depreciada por outros funcionários, sobretudo por seus superiores hierárquicos. Uma segunda funcionária concursada há cinco anos, também jovem, bonita e com curso de pós-graduação *stricto sensu*, foi igualmente considerada “invejada”. Esta havia trabalhado por um tempo em torno do alto escalão (presidência ou diretorias) e, segundo uma das secretárias, teria mencionado que ali era um “ninho de cobras”. Com essa metáfora, podia se referir a muitos seres traidores reunidos. A inveja, segundo o que foi apontado por meus pesquisados, era um sentimento que surgia ao se ter contato com pessoas portadoras de atributos que sinalizassem vantagens pessoais ou

sociais, e podia mobilizar ações prejudiciais. Assim, por parte de alguns subordinados, as razões apontadas para humilhar ou prejudicar estavam no fato de serem alguns mais inteligentes, mais jovens, mais bonitos ou terem maior nível de educação formal.

No dicionário (HOUAISS, 2009), a inveja é definida como “desgosto provocado pela felicidade ou prosperidade alheia” ou “desejo irrefreável de possuir ou gozar o que é de outrem”. Epstein (2004, p. 33) afirmou que a inveja é “um auto envenenamento da mente”, a qual “diz respeito menos ao que nos falta do que ao que as outras pessoas possuem”. Já Dorothy Sayers (apud EPSTEIN, 2004, p. 33) ressaltou que a inveja é “a grande niveladora”, nivelando não “por cima, mas por baixo”. Essa assertiva se relaciona muito bem com o fato de diminuir quem se inveja, usando de estratégias. É assim que uma servidora concursada, ainda dentro dos três anos de estágio probatório, disse ter ouvido da chefe do departamento de pessoal, bem antes de começar a ser “perseguida”, que ela estava “acima da média”.

Como um estado mental do indivíduo, que lança uma hostilidade para gerar um infortúnio, a inveja pode ser considerada uma magia de forma parecida à descrição de bruxaria realizada por Evans-Pritchard (1978), quando ele se defrontou com essa crença entre os Azande por volta de 1940. A bruxaria era justamente essa energia hostil, tão maligna que podia adoecer uma pessoa, geralmente um rival. Isso pode nos fazer pensar que a inveja, ou esse estado mental, também é inerente à rivalidade, à concorrência e a uma sociabilidade conflituosa. Ligada a essas situações, a bruxaria funcionava como algo que mantinha a hierarquia, pois impedia ou sufocava uma ascensão considerada desproporcional. Da mesma forma, nas situações por mim pesquisadas, a inveja, como era vista, quando se materializava em atos e palavras, podia prejudicar ascensões profissionais.<sup>6</sup>

Existem interpretações nas quais a inveja aparece como um sentimento que tem abaixo de si, ou que desencadeia, outros sentimentos. Por isso, segundo o jornalista Carvalho (2015), a inveja foi considerada pela Igreja Católica um pecado capital. Pecados capitais eram considerados a cabeça que tem embaixo de si outros pecados subordinados (CARVALHO, 2015). Tomás de Aquino teria designado como filhos da inveja: a fofoca, a detração, o ódio, a aflição pela prosperidade alheia e a alegria com a derrota do invejado (Ibid., p. 62). É, portanto, apontado um grupo de ações e sentimentos compreendidos como negativos.

O contrário da expressão “ela é má” é “ela é boa”. E verdadeiramente este termo era expresso e foi utilizado para mim: “você é muito boa”. Mesmo o administrador máximo da

---

<sup>6</sup> A correspondência entre inveja e bruxaria é uma operação lógica que reconhece a distinção entre os fenômenos. Por meio dessa operação, podemos relacionar alguns elementos a fim de iluminar a análise. Portanto, são destacadas semelhanças entre fatos e conceitos distintos.

instituição, considerado mau, teria dito que o presidente era muito “bonzinho” em tom de reprovação. Seguindo as ênfases e lógicas dos pesquisados, o termo “bonzinho” podia ser proclamado como uma virtude ou como um defeito, se alguém pleiteasse o cargo de chefia. Na instituição aqui em foco, ser “bonzinho” era uma qualidade recriminada para os chefes: quanto mais *status* menos se esperava encontrar a bondade.

Ressaltando essa dicotomia entre o bem e o mal, ou entre o bom e o mau, foi dito: é preciso “pagar o mal com o bem”, conforme alegado por Irene, uma servidora protetora dos demais e com fortes relações políticas; ou “o bem vence o mal”, conforme alegado por Vitor, recém-concursado ainda em estágio probatório, mas que viria a ter uma gratificação que o colocou sob suspeita de ter “costas quentes”.

A maldade podia ser realizada contra quem demonstrasse atributos invejáveis, mas não só. Nessa gestão “autoritária”, parecia integrar-se a “maldade”, a luta pela “sobrevivência” e a “inveja”.

## **“VÃO SE MATAR AÍ”: O “ÓDIO” NA POLÍTICA PARTIDÁRIA E A ESCASSEZ DE BENEFÍCIOS**

A política partidária permeia o trabalho na administração pública e a atividade política é costumeiramente relacionada ao ódio e à retaliação. Por isso, destaco um comentário ouvido por mim: chegam a agir com tanto “ódio” que “vão na jugular”. Esse comentário partiu de um recém-concursado que tinha experiência na administração pública, pois seria egresso de outra instituição em que atuou como contratado. Enquanto estávamos no transporte público, retornando para as nossas casas no final do expediente, ele fez a observação acima se referindo aos grupos partidários que, mediante seus indicados, marcavam presença nas instituições e podiam se assemelhar a predadores, porque “vão na jugular”. O funcionário lutava para ter uma gratificação, auxiliando os dirigentes institucionais no que pudesse e manifestando explicitamente o seu interesse, mas não alcançou esse objetivo por ter sido antes vítima de um infarto que lhe desfez a vida.

Para esclarecer, um dos diretores me relatou que, quando uma coligação de partidos vencia a eleição (ao invés de um único partido ganhar), entravam novos “indicados políticos”, o que possibilitava a ocorrência de rivalidades agudas nos ambientes da administração pública, pois as facções se encontram, por vezes, dividindo a mesma gestão. Esse diretor, que identifiquei

como Josué, demonstrou a sua insegurança ao afirmar que “com uma canetada do governador, eu estou fora”. A insegurança quanto à permanência no cargo podia se exacerbar diante do contexto histórico instável descrito na introdução deste texto, que gerava na maioria dos funcionários ansiedades político-administrativas.

A situação se complica quando se estabelece, em uma instituição, um sistema de recompensa que não privilegia a competência, o conhecimento e a qualidade, mas o cumprimento de dívidas por favores prestados por grandes políticos ou funcionários de alto escalão — que geralmente indicam alguém para os cargos. Os indicados são os “protegidos” do superior ou de alguém para o qual o superior deve um favor ou tem estima. São esses “indicados”, “protegidos” ou “aproveitados” que, no vocabulário dos trabalhadores, são possuidores de “costas quentes”. Para Perla, citada na segunda seção deste artigo, um concursado de seu setor que, após dois anos de atuação, havia assumido uma chefia só poderia ter “costas quentes”, já que cometera muitos erros que eram tolerados por sua superior hierárquica. As pessoas que têm costas quentes possuem alguém influente e poderoso por trás delas que lhes garante a permanência no posto que ocupam ou garante seus privilégios.

Tomei (1994), pesquisadora da área de administração, sinalizou que em um contexto recessivo como o brasileiro, o sucesso nem sempre vem por competência profissional. Existem “variáveis intervenientes”, como o nepotismo, o “pistolão”, “o jeitinho brasileiro”, entre outros (Ibid., p. 55). Desse modo, a inversão dos valores profissionais foi ressaltada pela autora (Ibid., p. 134), que advertiu: “quando as pessoas percebem que as recompensas organizacionais são distribuídas de acordo com critérios políticos em vez de produtivos, elas dedicarão os seus esforços na tentativa de acumular poder”. Assim, recordo-me da afirmação de Irene, ao atestar que quem não tem relações com políticos não é respeitado pelos chefes.

Irene se constituiu como cabo eleitoral durante muitos anos, angariando votos para políticos renomados. Por suas fortes relações, ela era liberada das normas institucionais, como frequência ao trabalho e cumprimento de horários. Contudo, os colegas a julgavam como uma “pessoa muito boa”, pois costumava ajudar os mais perseguidos, aproximando-se deles, ou seja, protegendo-os. Certa vez, Diego me contou que ela ficou estrategicamente no *hall*, na frente dos elevadores com ele, e quando os dirigentes da presidência se situaram ali, ela iniciou uma conversa dizendo que o apresentaria para alguns políticos importantes cujos nomes citou a fim de inibir práticas prejudiciais contra ele. Cíntia também me narrou que essa funcionária bem relacionada teria lhe dito “cola em mim” quando viu que ela estaria sendo prejudicada. Esses exemplos nos levam a perceber um verdadeiro combate travado na instituição por meio de insinuações e práticas veladas. Sempre procurando visitar os colegas em seus departamentos e

conversar, ela costumava dizer enfaticamente quando falava de algo considerado injusto: “Deus não dorme, nem cochila”.

Entre os funcionários não indicados por políticos a rivalidade também imperaria, pois disputavam cargos e gratificações. Logo, é possível compreender a afirmação do diretor Josué na hora de escolher seus chefes subordinados: “vão se matar aí”. Referia-se a essa inimizade ou hostilidade generalizada baseada no desejo de possuir o que o outro tem ou pode ter. Josué se via impotente diante disso e mostrava uma ponta de esperança diante da minha vontade de escrever sobre o que ouvia e percebia nas relações, já que ele era não só um indicado por partidos políticos, mas um antigo e experiente funcionário concursado que provinha de outra instituição estadual.

Portanto, Tomei (1994) considerou que a inveja é sempre associada à escassez. O fato de as coisas ou as qualidades “não estarem à disposição ou de não ser fácil adquiri-las, estabelece as bases da escassez” (Ibid., p. 25). Epstein (2004, p. 44) ressaltou a pergunta fundamental do invejoso: “Por que ele tem aquilo, e não eu?”; manifestam uma sensação de “injustiça profunda” e uma “competitividade desenfreada” para se estabelecer como “os primeiros em meio à desigualdade”.

A submissão sendo apreciada pelos superiores seria oferecida a eles pelos funcionários interessados em gratificações, em bons cargos ou meramente em se aproximar de pessoas com maior poder. E quando alguém menos capacitado para uma função é escolhido para exercê-la, deverá ser extremamente grato e fiel ao superior, porque sem a sua indicação não estaria no posto. Dessa forma, Gerson me alertava para o fato de o chefe de certo setor ser menos qualificado que o seu colega de trabalho, por isso insinuava que esse colega, que podia ensinar o trabalho ao seu chefe, seria alvo do interesse afetivo do administrador máximo da instituição. Infere-se que, na representação do meu interlocutor, bastava ao seu colega ceder às vontades do administrador para conseguir a gratificação.

Interessante notar que Weber (2010) considerou, cem anos atrás, que os funcionários de carreira, qualificados, seriam propensos a desenvolver um sentimento de integridade que preveniria a corrupção, diferente dos funcionários designados por ele como políticos. Essa separação, contudo, pode ser meramente didática, pois funcionários de carreira (concursados e qualificados) não prescindem de se relacionar politicamente, já que o sucesso não viria necessariamente pela competência profissional. Esse era o caso do diretor Josué, que, sendo um antigo concursado, buscou se envolver com partidos políticos.

E se o cotidiano das práticas no ambiente da administração pública pode ser, em grande parte, tomado por inveja, acentuadamente destrutiva, é bastante pertinente que o Estado (civil-

eclesiástico) tenha sido qualificado por Hobbes como o Leviatã. Isso porque, de acordo com o que nos escreveu o jornalista Carvalho (2015, p. 56), quando os cristãos começaram a associar demônios aos pecados capitais, Leviatã foi associado à inveja.<sup>7</sup>

Seria o ambiente de disputas, baseado na inveja generalizada, que delinearía, no contexto, o perfil mau do Estado, visto os prejuízos alegados pelas pessoas que viviam em tal ambiente de luta por “sobrevivência”.

É oportuno destacar que nem o presidente ficou imune aos infartos, pois, cerca de um ano após deixar a instituição, foi vítima de um e demorou a se recuperar.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste texto, concentrei-me nas ideias relacionadas a situações encaradas como autoritárias. De outra forma, busquei compreender o imaginário dos meus interlocutores e me coloquei a seguinte questão: qual era a ideia que os funcionários tinham sobre o Estado? Diante de suas percepções, podemos nos questionar se a pergunta a ser respondida diz respeito a como se *faz Estado* ou a como se desfaz o Estado, pela produção de instabilidades políticas e inseguranças pessoais.

Em primeiro lugar, verifiquei que o Estado, entendido aqui como a instituição da qual faziam parte, era majoritariamente visto como mau, já que era comandado por seres qualificados como maus, bichos e idiotas, que, portanto, estavam mais próximos da natureza e a capacidade intelectual poderia lhes faltar. Em segundo lugar, os atos maus teriam como fonte psíquica a inveja, assim os talentos de quem estivesse “acima da média” poderiam ser combatidos. Esse combate de aspectos bons dos agentes estatais, quando ocorre, nos leva a concluir que o Estado não só será mau como funcionará premeditadamente abaixo de sua capacidade. Em terceiro lugar, o terreno das lutas por “sobrevivência” seria regado a rivalidades, que podiam se manifestar por questões de disputas político-partidárias e por escassez de recursos a serem distribuídos institucionalmente. Muitos desejavam fazer parte da *entourage* e isso poderia significar estar em uma melhor posição para sobreviver, dados os riscos de estar em um “ninho de cobras”, virar alimento de um “bicho-papão”, entrar na “cadeia alimentar” ou ter sua “jugular” atingida,

---

<sup>7</sup> A luxúria foi associada a Asmodeus, a gula a Belzebu, a ganância a Mammon, a preguiça a Belphegor, a ira a Azazel e o orgulho a Lúcifer (CARVALHO, 2015, p. 56).

caso fosse declarado inimigo. A imagem da selva, empregada por Adorno *et al.*, ilumina a nossa compreensão, mas também nos coloca no limite do ridículo político, como salientou Foucault.

Várias representações foram aqui destacadas, mas acredito que a grande categoria para compreender as dinâmicas é a maldade, que abarca um complexo emocional constituído pela inveja, pelo ódio e pela frieza. Apesar disto, existiam aqueles que, por perceberem a dinâmica à qual estavam sujeitos, incentivavam ações contrárias ao mencionarem: “o bem vence o mal” ou é preciso “pagar o mal com o bem”.

A maldade também chegou a ser apontada por Pacheco de Oliveira (1988) e Herzfeld (2016) como integrante de comportamentos na administração pública, o que nos leva a crer que esse é um lugar-comum há décadas quando se trata da percepção sobre as burocracias. Nesses espaços, se ocorre uma redução progressiva do alcance da simpatia entre as pessoas, podemos pensar em um processo de descivilização, como alertado por Elias (2006). Mas só conseguimos conceber isso se não partirmos da premissa de burocracias racionalizadas e regradas; em alguns casos será a irracionalidade, o desregramento ou mesmo a ilegalidade que pode comandá-las.

Ao falar aqui de inveja e maldade, atento para o que foi apontado por Abu-Lughod e Lutz (1990): o discurso emocional é uma forma de ação social que tem efeitos sobre o mundo, desse modo, liga-se às relações de poder e estas podem construir ou contestar realidades. Ao inferiorizar as autoridades estatais, funcionários expressavam o potencial micropolítico das emoções para “expor e afetar as relações de poder e hierarquia” (REZENDE; COELHO, 2010, p. 17). Era dessa forma, com os espaços e as possibilidades que tinham, que alguns funcionários se punham a dramatizar as suas emoções a fim de simular mentalmente a alteração das relações de poder, que tanto os subordinavam. Em suas mentes, parecia ser preciso domesticar os(as) dirigentes e, assim, inverter uma hierarquia vista como lesiva e mortífera, quando o que se desejava era uma burocracia que fosse doadora de vida.

## REFERÊNCIAS

1. ABRAMS, Philip. Notes on the Difficulty of Studying the State. **Journal of Historical Sociology**, Alberta, v. 1, n. 1, p. 58-90, march 1988.
2. ABU-LUGHOD, Lila; LUTZ, Catherine. Introduction: emotion, discourse and the politics of every life. *In*: LUTZ, C.; ABU-LUGHOD, L. (ed.). **Language and the politics of emotion**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. p. 1-23.
3. ARENDT, Hannah. Epílogo; Pós-escrito. *In*: ARENDT, Hannah. **Eichmann em**

- Jerusalém:** um relato sobre a banalidade do mal. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.
4. AGUIAR, Monique Florencio de. **A mediação a favor do Estado:** disputas entre mediadores políticos pela aproximação com agentes estatais. Jundiaí: Paco Editorial, 2017.
  5. BAILEY, Fredrick. Entourage. *In:* BAILEY, Fredrick. **Treasons, stratagems and spoils:** how leaders make practical use of beliefs and values. Colorado: Westviewpress, 2001. p. 60-65.
  6. CARVALHO, Alexandre. **Inveja:** como ela mudou a história do mundo. São Paulo: Leya, 2015.
  7. CASTILHO, Sérgio Ricardo Rodrigues; SOUZA LIMA, Antonio Carlos de; TEIXEIRA, Carla Costa (org.). **Antropologia das Práticas de Poder:** reflexões etnográficas entre burocratas, elites e corporações. Rio de Janeiro: ContraCapa, 2014.
  8. COELHO, Maria Claudia. Três mulheres no nazismo: reflexões sobre as fontes do comportamento moral. **Dilemas:** Revista de Estudos de Conflito e Controle Social, Rio de Janeiro, v. 2, n. 5-6, p. 13-47, 2010. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/dilemas/article/view/7189>. Acesso em: 03 out. 2022.
  9. COELHO, Maria Claudia; DURÃO, Susana. Introdução ou Como Fazer Coisas com Emoções. **Interseções**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 44-60, jun. 2017. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/intersecoes/article/view/30337/21366>. Acesso em: 03 out. 2022.
  10. COLOMBO, Eduardo. Prólogo. *In:* ADORNO, Theodor; FRENKEL-BRUNSWIK, Else; LEVINSON, Daniel; NEVITT SANFORD, R. **La Personalid Autoritaria.** Buenos Aires: Editorial Proyección, 1965. p. 3-14.
  11. ELIAS, Norbert. Conceitos sociológicos fundamentais. *In:* ELIAS, Norbert. **Escritos & Ensaio:** Estado, processo, opinião pública. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2006. p. 21-33.
  12. EPSTEIN, Joseph. **Inveja.** São Paulo: Arx, 2004.
  13. EVANS-PRITCHARD, E. E. **Bruxaria, oráculos e magia entre os Azande.** Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
  14. FOUCAULT, Michel. **A Arqueologia do Saber.** Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.
  15. FOUCAULT, Michel. **A Ordem do Discurso.** São Paulo: Edições Loyola, 1999.
  16. FOUCAULT, Michel. **Os anormais:** curso no Collège de France (1974-1975). São Paulo: Martins Fontes, 2001.



17. FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 2014.
18. HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio Moral**: a violência perversa no cotidiano. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2014.
19. HERZFELD, Michael. **A Produção Social da Indiferença**: explorando as raízes simbólicas da burocracia ocidental. Petrópolis: Vozes, 2016.
20. HOUAISS, Antonio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2009 [versão eletrônica].
21. LÉVI-STRAUSS, Claude. **O Totemismo Hoje**. Lisboa: Edições 70, 2003.
22. PACHECO DE OLIVEIRA, João. A dimensão oculta da tutela. *In*: PACHECO DE OLIVEIRA, João. **“O nosso governo”**: os tucuna e o regime tutelar. São Paulo: Marco Zero; Brasília: CNPq, 1988, p. 263-280.
23. REZENDE, Claudia Barcellos; COELHO, Maria Claudia. **Antropologia das Emoções**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
24. SOUZA LIMA, Antonio Carlos de. O estudo antropológico das ações governamentais como parte dos processos de formação estatal. Apresentação Dossiê Fazendo Estado. **Revista de Antropologia**, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 559-564, 2012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ra/article/download/59295/64154>. Acesso em: 03 out. 2022.
25. STEINMETZ, George. Introduction: Culture and the State. *In*: STEINMETZ, George (ed.). **State/Cultura**: State-Formation after the Cultural Turn. Ithaca and London: Cornell University Press, 1999. p. 1-49.
26. TOMEI, Patrícia Amélia. **Inveja nas Organizações**. São Paulo: Makron Books, 1994.
27. VIANNA, Adriana. Direitos, moralidades e desigualdades: considerações a partir de processos de guarda de crianças. *In*: LIMA, Roberto Kant de (org.). **Antropologia e Direitos Humanos 3**. Niterói: EdUFF, 2001. p. 13-67.
28. WEBER, Max. **Ciência e Política**: duas vocações. São Paulo: Editora Cultrix, 2010.

*Monique Florencio de Aguiar*

Professora visitante da Universidade Federal de Alagoas. Doutora e mestre em antropologia pela Universidade Federal Fluminense. ID ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3162-5348>. E-mail: [monique\\_aguiar@yahoo.com.br](mailto:monique_aguiar@yahoo.com.br)