



UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE
MESTRADO ACADÊMICO EM EDUCAÇÃO

GISELE REGINA ROCHA

NOS BASTIDORES DO PALÁCIO:
A CASA CIVIL DO ESTADO DO TOCANTINS (1989 - 2019)

Palmas - TO

2021

GISELE REGINA ROCHA

**NOS BASTIDORES DO PALÁCIO:
A CASA CIVIL DO ESTADO DO TOCANTINS (1989 - 2019)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal do Tocantins, Campus de Palmas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: Estado, Sociedade e Práticas Educativas

Orientadora: Dra. Jocyléia Santana dos Santos.

Coorientadora: Dra Daniela Patrícia Ado Maldonado

Palmas -TO

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Tocantins

R672n Rocha, Gisele Regina.

Nos bastidores do palácio: a casa civil do estado do Tocantins (1989 - 2019). / Gisele Regina Rocha. – Palmas, TO, 2021.

151 f.

Dissertação (Mestrado Acadêmico) - Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas - Curso de Pós-Graduação (Mestrado) em Educação, 2021.

Orientador: Jocyléia Santana dos Santos

Coorientador: Daniela Patrícia Ado Maldonado

1. Administração Pública. 2. História Oral. 3. Casa Civil. 4. Tocantins. I.
Título

CDD 370

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio deste documento é autorizado desde que citada a fonte. A violação dos direitos do autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFT com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

GISELE REGINA ROCHA

**NOS BASTIDORES DO PALÁCIO:
A CASA CIVIL DO ESTADO DO TOCANTINS (1989 - 2019)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal do Tocantins, Campus de Palmas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Educação.

Linha de Pesquisa: Estado, Sociedade e Práticas Educativas

Data de aprovação 31/11/2021

Banca examinadora:



Profa. Dra. Jocyléia Santana dos Santos



Prof. Dr. Luiz Sinésio Silva Neto



Profa. Dra Neila Barbosa Osório



Profa. Dra. Daniela Patricia Ado Maldonado

Palmas -TO

2021

AGRADECIMENTOS

O sentimento de gratidão é algo que alegra a alma, que engrandece os que nos ajudaram nessa caminhada de descobertas, desafios e crescimento. A busca para saciar a curiosidade nos faz trilhar jornadas que muitas vezes são difíceis, há obstáculos, percursos íngremes nos quais temos que saber dosar a velocidade desta corrida. E como corredora, sei que uma boa parceria faz toda a diferença, quando temos ao lado pessoas que vão te dando uma água gelada, um sorriso, um grito de força “você vai conseguir”, fica mais prazeroso, não vou dizer, fácil. Mas a colaboração destas pessoas auxilia a completar a prova e ganhar o tão sonhado troféu.

O mestrado era algo distante e foi preciso deixar de lado os achismos, os “eu não consigo” e focar, como se estivesse treinando para uma grande corrida. A minha orientadora, Doutora Jocyleia que viu nos bastidores do Palácio uma oportunidade de externar como se deu a implantação da Casa Civil, importante para a administração deste Estado, o Tocantins. Aceitou percorrer este caminho para dar outras perspectivas sobre história, memória e cultura ajudando no meu desenvolvimento intelectual e profissional.

A Doutora Daniela pelos momentos de partilha e leituras. Uma pessoa de coração generoso e amável. Aos professores das disciplinas do Mestrado que nortearam o processo de aprendizagem colaborando para o final da trilha.

A amiga de todas as horas Ana Cláudia que me encorajou e acreditou no meu potencial. Cúmplice, apontou minhas falhas nos textos. Precisei amadurecer, ouvir e entender que estou em um processo de construção e moldagem intelectual.

Ao meu esposo, companheiro e amigo Joel Luiz, compartilhamos momentos maravilhosos! Uma pessoa doce, que Deus colocou em minha vida. Grata pelo carinho, companheirismo e afeto.

Nessa história, amizades foram sendo construídas, os e as colegas de mestrado foram essenciais com diálogos, trocas de saberes e apoio. Juntas percorremos a estrada para a meta final. A amizade faz toda a diferença, sempre chega em hora oportuna.

Aos colegas de trabalho que torceram por mim. Principalmente, Nádia que colaborou com as correções ortográficas.

A Deus pela vida, saúde e oportunidades. Pelo privilégio de andar e sonhar, porque Ele me capacitou para realizá-los.

RESUMO

A Dissertação vincula-se a linha de pesquisa Estado, Sociedade e Práticas Educativas do Mestrado Acadêmico em Educação da Universidade Federal do Tocantins (UFT). Retrata a implantação da Casa Civil que tem como atribuição o assessoramento direto do Chefe do Poder Executivo na coordenação de ações de governo, inclusive de outras secretarias. Também é responsável pela avaliação das propostas legislativas que o Chefe do Executivo encaminha ao Poder Legislativo e envia para a publicação os atos oficiais do governo. A dissertação relata estes bastidores do Palácio Araguaia na versão dos servidores públicos que trabalharam na Casa Civil no período de 1989 a 1995. Para a consecução da pesquisa, a História Oral deu suporte com referenciais, tais como: Verena Alberti, Sebe Meihy. Na administração, Chiavenato (2014), Maximiano (2004), Nora (1993). Sobre Tocantins, Temis Parente (1999), Otavio Silva (2008), Maria Cavalcante (2003) e Jocyléia Santos (2007). Realizou-se uma triangulação de dados, Pesquisa Bibliográfica, Acervo documental (fotografias e sites) e Pesquisa de Campo com entrevistas semiestruturadas com roteiros de questões que versam sobre a implantação, os atos oficiais, os governadores, os recursos humanos e o delineamento dos órgãos administrativos. Concluiu-se que o Estado fez história na década de 1990, a Casa Civil nos bastidores do Palácio teve e tem labirintos, história de pessoas, ordenamentos extraoficiais, labuta diária, memórias de servidores que construíram a administração pública do Estado do Tocantins.

Palavras Chaves: Administração Pública, História Oral, Casa Civil, Tocantins

ABSTRACT

The dissertation is linked to the research line State, Society and Educational Practices of the Academic Master's Degree in Education at the Federal University of Tocantins (UFT). It depicts the implementation of the Casa Civil, whose attribution is to directly advise the Chief of the Executive Power in coordinating government actions, including those of other secretariats. It is also responsible for evaluating the legislative proposals that the Chief Executive sends to the Legislative Power and sends official government acts for publication. The dissertation reports these backstage at Palácio Araguaia in the version of civil servants who worked at the Civil House from 1989 to 1995. To carry out the research, Oral History supported it with references, such as: Verena Alberti, Sebe Meihy. In administration, Chiavenato (2014), Maximiano (2004), Nora (1993). On Tocantins, Temis Parente (1999), Otavio Silva (2008), Maria Cavalcante (2003) and Jocyléia Santos (2007). Triangulation of data, Bibliographic Research, Documentary Collection (photographs and websites) and Field Research with semi-structured interviews with scripts of questions that deal with the implementation, official acts, governors, human resources and the design of the bodies were carried out. administrative. It was concluded that the State made history in the 1990s, the Civil House in the backstage of the Palace had and has labyrinths, people's history, unofficial regulations, daily toil, memories of servants who built the public administration of the State of Tocantins.

Keywords: Public Administration, Oral History, Civil House, Tocantins

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - Quadro Origens da Administração Moderna..... | 24 |
| Figura 2 - Diário Oficial do Estado do Tocantins, ano 2007, formato impresso..... | 88 |
| Figura 3 - Diário Oficial do Estado do Tocantins, ano 2020, formato digital..... | 89 |
| Figura 4 - Diário Oficial do Estado do Tocantins..... | 92 |
| Figura 5 - Diário Oficial do Estado do Tocantins..... | 93 |
| Figura 6 - Diário Oficial do Estado do Tocantins..... | 98 |
| Figura 7 - Diário Oficial do Estado do Tocantins..... | 104 |
| Figura 8 - Diário Oficial do Estado do Tocantins..... | 105 |
| Figura 9 - Quadro Relação de entrevistados..... | 118 |

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|--|-----|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 2 | CAMINHOS METODOLÓGICOS | 13 |
| 3 | HISTORIANDO A ADMINISTRAÇÃO | 20 |
| 4 | PRIMÓRDIOS DO BRASIL | 33 |
| 5 | CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA | 36 |
| 5.1 | Caminhos para o fim da Velha República | 39 |
| 5.2 | Modernização do serviço público | 43 |
| 5.3 | O Departamento de Serviço Administrativo | 46 |
| 6 | NOVOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA | 48 |
| 6.1 | O gerencialismo | 51 |
| 7 | NASCE UM ESTADO | 54 |
| 7.1 | Dividir para progredir | 60 |
| 7.2 | A Casa Civil | 62 |
| 7.3 | Miracema do Tocantins | 66 |
| 7.4 | Mudança para nova capital: Palmas | 70 |
| 7.5 | Estruturando a Casa Civil | 74 |
| 7.5.1 | Atribuições | 75 |
| 7.5.2 | Constitucionalidade dos atos | 76 |
| 7.5.3 | Atos da Administração | 77 |
| 7.5.4 | Mensagens | 77 |
| 7.5.5 | Assessoria de comunicação | 78 |
| 7.5.6 | Publicidade dos atos da administração | 78 |
| 7.5.7 | As publicações | 79 |
| 7.5.8 | Arquivo | 83 |
| 7.5.9 | Condução | 84 |
| 7.6 | Informatizando a Casa | 84 |
| 7.7 | Administrando | 95 |
| 7.8 | Princípios fundamentais | 98 |
| 8 | HISTÓRIA ORAL: narrativas dos servidores públicos | 102 |
| 9 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 134 |
| | REFERÊNCIAS | 140 |

| | |
|------------------------|------------|
| APÊNDICES | 149 |
|------------------------|------------|

1 INTRODUÇÃO

Um pintor deve começar
cada quadro com um banho
de negro à tela, porque todas
as coisas na natureza são escuras
exceto quando estão expostas à luz.

Leonardo da Vinci.

A história é uma ciência que proporciona conhecer fatos e acontecimentos, que liberta a mente, levando seus devotos a viajarem por lugares nunca vistos a sonhar. Esta façanha acontece quando o debruçar nos livros, revistas, jornais, internet, entre outros, torna-se um hábito apaixonante. Essa motivação impulsiona, instiga a conhecer os eventos, episódios e relatos, de maneira a vislumbrar um contexto, uma situação, permitindo uma ideia de partícipe de tais acontecimentos. Assim é a história, ela tem esse poder, essa magia. É com esse anseio que se pretende adentrar na pesquisa e inteirar-se, na tentativa de desvendar como foram construídos os fundamentos da administração pública da Casa Civil, no Palácio Araguaia do Estado do Tocantins, que se propõe essa pesquisa.

Com um olhar sobre os meandros do processo administrativo escutou-se os servidores públicos que atuaram na implantação da administração da Casa Civil. Na tentativa de compreender como foram realizadas as atividades administrativas quando o Estado estava em processo de construção e como tudo isso fluiu.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, efetivando o Tocantins como Estado soberano, surgem as obrigações, que vão demandar esforços e trabalho para consecução de gerir a coisa pública. No momento em que um Estado é criado, entra em ação o governo, é ele que passa a representar a parte política e viabilizara a condução da coisa pública: é ele quem define os objetivos a serem seguidos.

As investigações mostram os acontecimentos e como o processo de fundação da administração pública da Casa Civil. A administração Pública no Tocantins, nasceu com o Estado, agentes públicos, órgãos e pessoas jurídicas que passaram a ser responsáveis pela execução das atividades administrativas.

Para contar este enredo o trabalho foi dividido em oito seções, a introdução pincela pontos que serão detalhados a medida que as histórias vão sendo expostas e os bastidores desnudados.

A segunda parte trata da metodologia, na qual se utilizou a história oral para atingir o objetivo, que foi conhecer o processo de construção da administração da Casa Civil, por meio das narrações dos entrevistados.

A terceira seção apresenta as ideias fundamentais da administração, seus embasamentos, seus primórdios antecedem ao próprio descobrimento do Brasil. Observando que tal ação se deu pela contribuição de varais pessoas de área distintas.

A quarta apresenta uma breve lembrança sobre o “descobrimento” do Brasil e o processo de ocupação pelos portugueses. Pois mesmo nesta época já havia resquícios de administração, planejamento! A chegada dos portugueses ao Brasil, exigiu deles a elaboração de um plano de ação.

Na quinta seção, são descritos os primeiros passos da administração no país. Destacando alguns acontecimentos no mundo e averiguando os fatos que levaram certos países a buscarem uma maneira de melhor administrar seus recursos, tal circunstância instigou diversos estudiosos a dedicarem-se aos detalhamentos de certos conceitos.

A sexta divisão foi relatado sobre a introdução da administração no Brasil passando pela Velha República, o malogro do Departamento Administrativo dos Serviços Públicos - DASP, até chegar ao modelo gerencial, que foi introduzido no País depois de várias tentativas malsucedidas.

No sétimo capítulo, discorreu-se sobre o processo de separação do Estado de Goiás que originou o Tocantins. Assim, dissertou sobre as obras necessárias que o novo Ente teria que realizar para dar início a sua administração. No decorrer desta seção foram discutidos temas, como: a primeira capital e a criação de Palmas. Além da constituição da Casa Civil, os processos administrativos e tecnológicos daquele tempo.

Por fim, traremos, na oitava seção as narrativas dos primeiros servidores públicos do Estado do Tocantins e as considerações finais.

2 CAMINHOS METODOLÓGICOS

Recordação de uma verdade observada pela alma no momento da desencarnação e, quando retomada pela consciência, pode ser a eminência da base de toda sabedoria ou do conhecimento humano. Platão.

Nesta seção será apresentada a metodologia para o desenvolvimento desta pesquisa. O Tocantins é um Estado, à luz da história, muito novo. São 31 anos desde a sua criação, em 5 de outubro de 1988. Por ser administradora e estar vinculada à Casa Civil como servidora há 14 anos, algumas questões sempre me inquietaram, dentre elas, a que rege essa pesquisa. Os caminhos que os gestores seguiram para a implantação da administração pública na Casa Civil, no Palácio Araguaia do Estado do Tocantins, e seus reflexos para a administração atual.

Outras questões também surgem no entorno desta, uma vez que já passei por cinco mudanças de governo/governadores. A cada chegada de um novo governo com sua equipe, havia um novo formato de gestão, porque cada governante vai ter seu jeito próprio, suas características e maneira de gerir, sempre atentando-se aos princípios que regem a administração pública.

Para narrar essa história, de como ocorreu a institucionalização da administração tocantinense, a partir de seus primeiros atos normativos, far-se-á uso da História Oral e, por meio dela, será dada voz às pessoas que trabalharam na construção da administração pública do Tocantins.

Ouve-se com frequência que a história é uma espécie de “construção” – não como sinônimo de “tentativas de entendimento”, de “síntese”, mas como sinônimo de “não vinculada a realidade”: tudo é possível, pois tudo são versões e “construções” do passado. Esse tipo de afirmativa é especialmente recorrente em história oral, terreno das diferentes versões e da subjetividade por excelência. Muitos não percebem que a história oral tem o grande mérito de permitir que os fenômenos subjetivos se tornem inteligíveis – isto é, que se reconheça, neles, um estatuto tão concreto e capaz de incidir sobre a realidade quanto qualquer outro fato (ALBERTI, 2019 p. 9).

A história oral oportuniza revelar as experiências vividas, os enredos não contados, os fatos esquecidos. Os servidores que não tiveram papel de destaque na história do Tocantins

agora são protagonistas, os fenômenos subjetivos, agora tornam-se compreensíveis e ganham forças, ouvir essas vozes faz com que inúmeros fatos possam ser respondidos.

A necessidade de compreender a relevância das histórias de vidas fez com que grupos se organizassem, em 1994, na Universidade de Columbia, em Nova York, para dar início à primeira apresentação e formalizar o projeto de história oral como metodologia, na academia (ALBERTI; FERNANDES; FERREIRA, 2000).

Desta feita, a história oral pode ser considerada o melhor método, em especial quando se trata das memórias dos sujeitos. Preocupar-se com a preservação das memórias dos servidores que colaboraram com a pesquisa trazendo luz a fatos históricos antes não compreendidos, em especial no que se refere à criação da administração pública na Casa Civil, nada mais salutar do que propiciar aos servidores envolvidos nesta pesquisa a oportunidade de narrar suas lembranças sobre esse processo de construção. Assim “o que fazemos é recolher essa voz, amplificá-la e levá-la aos espaços públicos do discurso e da palavra” (PORTELLI, 2010, p. 3).

Segundo Le Goff (1994, p. 47), a “[...] memória é para libertação [...] salvar o passado para servir ao presente e ao futuro”, já para Nora (1993, p. 9-10) ela impede que “a história seja somente história”, revelando que uma está ligada à outra. Le Goff (1994) retrata com maestria ao falar que a “memória é para libertação”, porque inúmeros fatos, ainda são apenas memórias, e se não forem lembrados, acabarão no esquecimento.

Quando oportunamente as recordações são revividas, muitos acontecimentos que estavam esquecidos são recordados, e por meio dessas lembranças é possível entender situações e compreender ocorrências atuais. São histórias de vidas, nas quais o indivíduo reflete sobre suas ações, e o que delas resultaram, são memórias que compelem as pessoas a fazer uma releitura sobre suas situações passadas (LE GOFF, 1994).

Nas narrativas orais as pessoas têm a necessidade de encontrar palavras que possam dimensionar o que elas sentem, para que assim seja possível a compreensão do vivido. São estes acontecimentos que trarão à tona a contribuição dos partícipes no processo histórico, e, deste modo, estes serão recolocados em cena, havendo o reconhecimento dos seus esforços, da dedicação e de suas contribuições. E nessa relação entre as narrativas do passado e as lembranças, a memória vai sendo exigida para que fatos sejam lembrados. “Assim, a memória não é a história, a memória não é o vivido. A memória é o meio pelo qual nos relacionamos com o passado” (PERAZZO, 2015, p. 128).

Transcrever a memória, para Alberti (2005, p. 29), “não é apenas sair com um gravador em punho, algumas perguntas na cabeça e entrevistar aqueles que cruzam o nosso caminho disposto a falar um pouco sobre suas vidas”. Os partícipes das entrevistas devem ser pessoas que estão envolvidas com o objetivo da pesquisa, ou seja, que trabalharam no lugar, que ajudaram na construção de determinada área, que em algum momento da história participaram do processo de edificação. Assim, eles são elementos-chave que vivenciaram fatos, e para dar significância a suas falas, deve-se transformar em elementos científicos. Alberti (2005) aponta que “possibilitar a valorização da memória, trazer para o presente outras histórias e outros olhares sobre o passado” (ALBERTI, 2005, p.29).

A história oral “é uma história construída em torno de pessoas. Ela lança vida para dentro da própria história e isso alarga seu campo de ação. Admite heróis vindos não só dentre os líderes, mas dentre a maioria desconhecida do povo” (THOMPSON, 1992, p. 44). Ela oportuniza a promoção de pessoas que na maior parte não estão em evidências, são desconhecidas, mas que tiveram papéis importantes nos seus meios. E essas memórias precisam ser articuladas, de modo que seja possível promover as narrativas orais em fontes escritas (MEIHY, 2005). “Então o único meio de salvar tais lembranças, é fixá-las por escrito em uma narrativa seguida uma vez que as palavras e os pensamentos morrem, mas os escritos permanecem” (HALBWACHS, 1990, p. 55).

Para que se possa escrever sobre tais memórias, é pertinente que o indivíduo fale sobre os acontecimentos ocorridos, muitos dos envolvidos se calam, guardam sigilos sobre certas informações que causam de alguma maneira certo temor. “Por conseguinte, existem nas lembranças de uns e de outros, zonas de sombra, silêncios, “não ditos” (POLLAK, p. 8). Para avançar é preciso que haja uma ruptura, para que as lembranças sejam liberadas e não fiquem relegadas ao esquecimento. “Esse arrancar da memória sob o impulso conquistador e erradicador da história tem como que um efeito de revelação: a ruptura de um elo de identidade muito antigo, no fim daquilo que vivíamos como uma evidência: a adequação da história e da memória” (NORA, 1993, p. 8).

A pesquisa buscou a rememoração das memórias dos servidores que trabalham ou trabalharam na Casa Civil. Ao empregar a História Oral como metodologia de pesquisa, propõe-se a compreensão delas, por meio de um processo sistêmico, tanto para produção quanto para sua análise. Meihy (2011) diz que é preciso que se contemple a História Oral como um método específico do tempo presente. O autor menciona não ser possível idealizá-la sem o momento

contemporâneo que se está vivendo, pois ela requer os suportes tecnológicos existentes na atualidade, tais como câmera filmadora, gravador e os aparelhos de celulares que possibilitam filmar e gravar as vozes. Assim sendo, as entrevistas dificilmente teriam alcance em projetos da moderna história oral que, por sua vez, são pensados com a presença obrigatória desses artifícios (MEIHY; HOLANDA, 2014).

Pollak (1992, p. 207) diz que para ele não “há diferença fundamental entre fonte oral e fonte escrita”. Porque ambas devem ser investigadas e mesmo o sendo, pode haver divergência nas informações. Assim o Historiador não deve apoiar-se apenas a uma fonte, mas buscar outras procedências dentro do que História Oral oferece.

[...] é óbvio que a coleta de representações por meio da história oral, que é também história de vida, tornou-se claramente um instrumento privilegiado para abrir novos campos de pesquisa. Por exemplo, hoje podemos abordar o problema da memória de modo muito diferente de como se fazia dez anos atrás. Temos novos instrumentos metodológicos, mas, sobretudo, temos novos campos. [...] Por outro lado, a multiplicação dos objetos que podem interessar à história, produzida pela história oral, implica indiretamente aquilo que eu chamaria de uma sensibilidade epistemológica específica, aguçada. Por isso mesmo acredito que a história oral nos obriga a levar mais a sério a crítica das fontes. (POLLAK, 1992, p. 208).

Ao afirmar que a história oral “nos obriga a levar mais a sério a crítica das fontes”, Pollak (1992, p 208) aponta que é preciso atentar-se ao rigor que a fonte requer. A história oral oferece liberdade na maneira de pesquisar, porém, não se pode fugir da cientificidade que é necessária para a coleta de dados e análises acreditáveis e eficientes. Portelli (2010) diz que escolhemos a oralidade devido à democracia que ela oferece:

Por que buscamos fontes orais? Por que trabalhamos com elas? Não só porque as pessoas que entrevistamos possuem informações de que precisamos, que nos interessam. É mais do que isso. É porque há uma relação profunda, uma relação muito intensa, entre a oralidade e a democracia (PORTELLI, 2010, p.3).

Muitas pessoas que participam das pesquisas não sabem manusear um gravador, um computador, entre outras ferramentas tecnológicas, mas sabem falar, e, por meio de suas vozes, as histórias vão sendo contadas, as perspectivas são renovadas e ângulos novos vão sendo visualizados. Devido à liberdade que a fonte oferece é possível trabalhar com ela em várias disciplinas, como afirma Alberti (2005, p. 17):

A história oral pode ser empregada em diversas disciplinas das ciências humanas e tem relação estreita com categorias como biografia, tradição oral, memória, linguagem falada, métodos qualitativos etc. Dependendo da orientação do trabalho, pode ser definida como método de investigação científica, como fonte de pesquisa, ou ainda como técnica de produção e tratamento de depoimentos gravados.

A presente pesquisa caminha na direção do que declara Portelli (2010), o narrador entrevistado faz parte da história do objeto de pesquisa, da construção da administração pública da Casa Civil, configurando uma nova história a partir do olhar do servidor público. Paralelo a isso, Alberti (2005) afirma que a História Oral pode ser usada em diversas disciplinas das ciências humanas. Tanto Portelli (2010) e Alberti (2005) trazem abordagens sobre a História Oral que muito contribuem para a pesquisa, para tanto, todos os procedimentos e técnicas de investigação, próprios do método científico, foram seguidos.

Propõe-se, desta forma, uma pesquisa de abordagem qualitativa por defender uma visão ampla e ao mesmo tempo integrada do objeto investigado. “Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes [...]” (MINAYO, 2002, p. 21). São sentimentos internos que geralmente envolveram as pessoas que trabalharam na construção de alguma coisa, e, essas forças motivadoras foram fundamentais na fundação da administração da Casa Civil, pois tais sentimentos fizeram com que estes servidores se dedicassem a essas tarefas.

Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica, de modo que gerou um aporte teórico adequado para efetuar a interpretação e a discussão dos dados. Assim, Gil (2002, p. 45) afirma que “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos”. De modo a proporcionar um estudo sobre as várias situações que aconteceram na fundamentação da administração pública da Casa Civil.

A pesquisa documental trouxe contribuições sobre os instrumentos que regulam os atos executados pela Secretaria. As fontes consultadas foram a Constituição Federal e Estadual, leis, decretos, entre outros. Este arcabouço que a Pasta faz uso foi averiguado e norteou as investigações.

Para Gil (2002, p. 52), o estudo de campo é desenvolvido por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Essa foi a conduta adotada na pesquisa.

O intuito foi aprofundar as questões propostas e não caracterizar a população pesquisada. Como consequência, é considerado mais flexível, permitindo, assim, que seus

objetivos sejam reformulados no decorrer da pesquisa. Além disso, esse tipo de técnica permite estudar um único grupo ou comunidade (GIL, 1999).

A pesquisa de campo envolveu tempos e espaços distintos, e para a consecução deste trabalho foram feitas quatorze entrevistas com servidores em exercício, bem como ex-servidores que tenham desenvolvido suas atividades no período de 1989 a 2019. As entrevistas aconteceram em lugares e horários por eles determinados, primando pelo bem-estar dos envolvidos nesta pesquisa.

O objetivo das entrevistas foi buscar informações que possibilitassem descrever os passos da criação da administração pública na Casa Civil, no Palácio Araguaia do Estado do Tocantins, e seus reflexos para a administração atual.

A metodologia história oral temática, que para Meihy e Holanda (2014, p. 38) é “a solução que mais se aproxima das expectativas acadêmicas”, além de possibilitar uma equiparação do uso do documento oral ao escrito (MEIHY; RIBEIRO, 2011, p. 88). A história oral busca por meio das entrevistas acessar as memórias e as narrativas dos participantes envolvidos na pesquisa, buscando assim informações sobre o objeto investigado. Por meio de suas narrativas pretende-se conhecer a origem da história da administração pública da Casa Civil.

A decodificação de um documento pode utilizar-se de diferentes procedimentos para alcançar o significado profundo das comunicações nele cifradas. A escolha do procedimento mais adequado depende do material a ser analisado, dos objetivos da pesquisa e da posição ideológica e social do analisador (CHIZZOTTI, 2006, p. 98).

Nesse sentido, o instrumento a ser utilizado foi a entrevista semiestruturada, conforme modelo anexo. Para Gil (1999), a entrevista é “uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação” (GIL, 1999, p. 117).

Com uma postura ética, foram utilizados todos os documentos necessários para a realização da pesquisa, bem como a relevância do acompanhamento pelo Comitê de Ética, do qual foram seguidas todas as orientações.

A próxima etapa será organizar as informações coletadas, pois após a transcrição das entrevistas e da validação, passar-se-á à análise propriamente dita do que foi coletado para a apresentação final. O propósito que se espera é responder à problemática levantada nessa

pesquisa, com o intuito de compreendê-la, ensejando a confirmação dos pressupostos, ou não, além das respostas elencadas com vistas à ampliação do estudo.

Minayo (1994, p. 17) considera que “nada pode ser intelectualmente um problema, se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema da vida prática”. Esse cotidiano dos servidores que se pretende investigar e compreender os passos dessa construção. Porque antes de ser a memória, foi a vivência, o ocorrido.

Para o procedimento de análise de dados, será utilizada como técnica de pesquisa a análise de conteúdo, que tem como características metodológicas a objetividade, sistematização e inferência (BARDIN, 1977). Ainda de acordo com o autor, aquilo que está escondido nos “absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não aparente, o potencial de inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem” (BARDIN, 1977, p. 9).

3 HISTORIANDO A ADMINISTRAÇÃO

A administração perpassou pelos tempos e evoluiu, concomitantemente, com a trajetória do ser humano, de modo que, como as pessoas, se aprimoraram, aprenderam e se adequaram a certos conceitos e realidades. E para tal ação, ela teve uma longa trajetória, na qual passou por diversas mudanças, pelo esquecimento, e ressurgiu com novas maneiras e abordagens, atualizou-se para viabilizar os mecanismos utilizados pela sociedade, assim tornando possível os anseios desta. Porém, ainda hoje, estrutura-se em teorias sólidas que dão sustentabilidade às suas inovações. O conhecimento sobre as teorias mostra o quão importante é compreender o surgimento e suas finalidades.

Drucker (1984), Maximiano (2004) e Chiavenato (2014) afirmam que os fundamentos da administração têm uma história remota e, conforme os avanços do homem na busca de melhorias para a sua condição social e de trabalho, surge a necessidade de viabilizar e efetivar a realização dos seus anseios. Observa-se que em muitos casos o conhecimento era passado de pai para filho, para os discípulos, e, assim, propagando o que precisava ser aprendido e que as gerações futuras também se beneficiassem de tal saber. Colocar esse aprendizado em prática de maneira acessível e compreensível para o bom aproveitamento da ideia, é, em muitos casos, uma questão de sobrevivência. Assim, Maximiano (2004) define teoria como uma reunião de elementos:

Uma teoria é um conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática. Teoria é uma palavra elástica, que compreende não apenas proposições que explicam a realidade prática, mas também princípios e doutrinas que orientam as ações dos administradores, e técnicas que são proposições para resolver problemas práticos (MAXIMIANO, 2004, p. 47).

Conforme a elucidação do autor, as teorias surgiram como forma de explicar e orientar como as coisas são criadas, transformadas e ajustadas para que se possa utilizá-las diante das situações geradas no dia a dia. Assim, os mecanismos encontrados proporcionaram soluções a tais acontecimentos, e esses conhecimentos adquiridos com as experiências serão transmitidas às futuras gerações. McNeill (1972, p. 9) destaca que houve mudanças nos bandos de caçadores, que passaram a cultivar algumas sementes, há “7000 e 6.500 a. C, nas terras sumerianas”. Ocasionalmente o surgimento dos primeiros indícios de administração, porque houve a necessidade de elaborar projetos e técnicas que viabilizassem e tornassem exequível a

construção de algum projeto, e ao longo de milhares de anos foram sendo desenvolvidas diversas maneiras de se atingir os objetivos aspirados. Esse manejo foi sendo elaborado em lugares diferentes por pessoas distintas que contribuíram para o arcabouço de informações sobre a administração. Conforme Maximiano (2004, p. 49), as “pessoas que criam e dirigem organizações sempre precisam de explicações, princípios e técnicas, para entender e resolver problemas da realidade”.

Assim, abrir-se-á uma janela no tempo e, como mencionado na introdução, a história é uma ciência que nos proporciona conhecer fatos e acontecimentos, que liberta nossa mente e nos leva a viajar para que se possa compreender os elementos fundamentais e o arcabouço da administração. Atentando-se aos autores diversos que contribuíram para a riqueza de detalhes que é a administração, Chiavenato (2014) elenca a contribuição de vários elementos para a construção dessa história:

Na verdade, a administração é o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de vários precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários, que no decorrer dos tempos, foram, cada qual em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias (CHIAVENATO, 2014, p. 27).

Pode-se observar que foram pessoas de diversas áreas que contribuíram para a estruturação de informações sobre o processo de constituição da administração. E essas informações foram sendo propagadas. De acordo com McNeill (1972) as informações eram ensinadas para os mais novos, suas técnicas de caças, coleta de sementes e, assim, sucessivamente. O conhecimento era passado para as gerações futuras, menciona-se aqui uma situação que ocorreu há milhares de anos, e que atualmente ainda é utilizada. O autor também relata que “em particular, era preciso aprender a costurar peles para fazer roupas com que se aqueceram num ambiente frígido. Isso, por sua vez, requeria sovelas e alguma coisa que servisse de “fio” – quiçá tendões ou tiras de couro cru”. Muito interessante observar esses fatos históricos, porque é claro que não existia o termo administração, porém, constata-se a necessidade de organizar-se, estrategicamente, para que se pudesse concluir a roupa para aplacar o frio.

E, assim, o homem foi constatando que era importante guardar as informações, e que observar os fatos que ocorriam à sua volta e os efeitos destes, trariam certas vantagens, no caso do frio, se eles tivessem agasalhos facilitaria para o próximo inverno, e assim por diante.

Possivelmente em decorrências dessas necessidades ocorre o surgimento da escrita, Chiavenato (2014, p. 27) traz a seguinte informação “os papiros egípcios atribuídos à época de 1.300 a.C. de modo a indicar a importância da organização”. Desta maneira, o homem passou a ter mais clareza de suas ações, percebendo os resultados do que estava fazendo. Assim, os bandos vão se agrupando, criando vínculo, e a humanidade vai deixando de ser andarilha, o que tornou imprescindível o cultivo de alimentos para a sobrevivência da espécie e organizar-se para sobreviver aos acontecimentos da época (HARARI, 2017).

O Historiador e Professor Doutor William McNeill (1972, p. 11 – 17) relata no seu livro História Universal, que foi no Oriente Médio, na região da Mesopotâmia, que se desenvolveu uma das mais antigas civilizações, o povo sumeriano. Eles escolheram ocupar as margens dos rios Tigre e Eufrates, pois o local fornecia água e um solo rico em nutrientes, ideal para ser cultivado, e com isso, vão surgindo os primeiros indícios da arte de gerir. Aqui o Autor elenca alguns feitos como: [...] “as artes da mensuração [...] o calendário [...] a escrita [...] a engenharia Hidráulica [...] e a monarquia”. Depois de todos estes feitos é que surge a civilização egípcia, e esta copia as benfeitorias utilizadas pelos povos sumerianos. Conforme Doberstein (2010), devido a algumas técnicas, foi possível organizar represas para reter a maior quantidade de água, e assim ser usada nas lavouras, garantindo uma boa colheita.

O povo egípcio soube muito bem adaptar-se e beneficiar-se dos conceitos desenvolvidos por outros, fortalecendo as técnicas de cultivos e de planejamento para atingir seus objetivos. Chiavenato (2014) também se refere aos grandes feitos que aconteceram na região do Egito, Mesopotâmia e na Assíria, testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os dias atuais. Observa-se que eles tiveram que engendrar diversos projetos para a concretização das obras, houve um esquema para a realização das construções, que no seu modo e com os mecanismos que eles possuíam definiram quais seriam seus propósitos, assim organizaram-se em prol do empreendimento que desejavam realizar.

As teorias da administração têm uma história muito antiga. Elas nasceram e veem evoluindo desde que os criadores das primeiras organizações tiveram que lidar com os problemas de definir objetivos, planejar atividades, organizar recursos, dirigir pessoas e controlar resultados (MAXIMIANO, 2004, p. 48).

Conforme mencionou-se, o aprendizado era passado para as gerações vindouras intencionando que estas fossem detentoras do conhecimento e, desta maneira, aprimorassem os

recursos que havia. Porque em todo tempo eles teriam que definir recursos, orientar pessoas e planejar as metas para que fosse possível alcançar os recursos necessários para sobreviver.

Neste período, as pessoas começaram a dedicar-se à agricultura, que foi um dos grandes fatores de mudança para o homem, uma vez que, sendo itinerante, este agora se fixa em um determinado lugar para poder cultivar os alimentos, e se dedicar à criação de animais. Harari (2017) afirma que a agricultura foi uma das práticas que fizeram com que o homem se estabilizasse em um lugar e, por meio da produção dessas sementes, fornecer o sustento para o seu povo.

Doberstein (2010) fala que: “Na extremidade ocidental do arco do crescente fértil mais próximo do futuro Egito, formou-se uma das mais antigas aldeias de agricultores, o sítio de Jericó (8000 a.C.)” (DOBERSTEIN, 2010, p. 18). Eles organizam-se para obter o que a sua tribo, comunidade, necessitava. De acordo com McNeill (1972), os egípcios observaram que, após as cheias do rio Nilo, o solo se tornava rico em nutrientes deixados pelos alagamentos, e valeram-se da oportunidade para cultivar nessas áreas, obtendo êxito.

As civilizações, ao longo dos tempos, foram passando por momentos diversos que geraram necessidades distintas, de modo que era preciso transformar o que se tinha para adequá-las ao que ia surgindo. Segundo McNeill (1972), “durante um período de cerca de trezentos anos, começando pouco depois de 1.700 a.C., o mundo civilizado foi invadido por conquistadores bárbaros” (MCNEILL, 1972, p. 41).

Devido às batalhas que ocorreram, houve a influência de outros costumes e conhecimentos, quem ganhava as lutas introduzia os seus costumes aos derrotados, assim mesmo contra a vontade, surgiam novas experiências e aprendizados. Os fatos históricos foram acontecendo e conforme isso ocorria, as civilizações foram submetidas a novos costumes. Esse aprendizado gerava nas pessoas necessidades especiais, levando-as a se tornarem especialistas em algumas áreas.

Quando as vantagens da especialização econômica penetraram, assim, até o fundo da escala social no Oriente Médio, a civilização tornou-se, pela primeira vez, plena e firmemente irreversível. A partir daí nenhum setor importante da população permaneceu, inteiramente, fora da rede de permutas e interdependência. Foi esse, talvez, o maior feito da Idade do Ferro. A Diferenciação e especialização social, que originalmente fora um produto de circunstâncias geográficas e sociais excepcionais, tornou-se uma parte permanente da sociedade agrícola do Oriente Médio. Após cerca de dois milênios, a complexidade e especialização social civilizada tornou-se finalmente normal (MCNEILL, 1972, p. 48).

Nos dias atuais, tem-se a ideia de que a especialização é algo novo, que foi concebida agora pelo mercado, porém essa prática, como aponta a história, foi criada há muitos anos, percebe-se ainda, que houve o cuidado de transmitir para as futuras gerações, para que essas ações e costumes fossem preservados e mantidos pelos clãs. Assim, as tribos preservavam os costumes e garantia que os demais membros de sua comunidade detivessem o conhecimento, pois, já era notável que o conhecimento sobre alguns assuntos os favorecia, garantindo-lhes certo poder, vantagens sobre aqueles que não sabiam sobre determinados temas.

Observa-se que, apesar da passagem do tempo, ainda hoje o conhecimento é restrito, de maneira que muitos cidadãos ainda se encontram à margem e são dominados por aqueles que detêm o saber. Assim, as civilizações antigas retinham os meios de manejo e o conhecimento era guardado com muito cuidado para que outras tribos não se apropriassem de tais feitos. No quadro a seguir, observa-se a evolução da administração ao longo do tempo.

Figura 1 - Origens da Administração Moderna

| Grandes projetos do Oriente | Organizações Militares | Grécia | Roma | Renascimento | Revolução Industrial |
|--|--|---|--|---|---|
| Desde 4000 a.C. | 3.500 a.C. | 500 a.C. | Entre VII a.C. a IV a.D. | Século XVI | Século XVIII |
| Ad. de projetos de engenharia: cidades, pirâmides, projetos de irrigação | Organização, disciplina, hierarquia, logística, planejamento de longo prazo, formação de recursos humanos. | Democracia, ética, qualidade, método científico | Ad. de império multinacional, formação de executivos, grandes empresas privadas, exército profissional | Retomada dos valores humanistas, grandes empresas de comércio, invenção da contabilidade, Maquiavel | Invenção das fábricas, surgimento dos sindicatos, início da administração como disciplina |

(MAXIMIANO, 2004, p. 49)

O quadro ilustra alguns fatos ocorridos ao longo dos tempos e como as civilizações lidavam com as questões, sendo possível detectar o planejamento para que fosse possível executar os projetos. No primeiro exemplo tem-se a construção das Pirâmides do Egito, que

ainda hoje são vistas, apreciadas e estudadas por muitos, devido à sua magnitude e resistência ao tempo. As pirâmides, de acordo com Doberstein (2010) foram “o primeiro edifício inteiramente de pedra levantado no Egito” (DOBERSTEIN, 2010, p.77).

Para esse empreendimento, houve uma organização, direção e logística a fim de que fosse possível reunir os materiais necessários ao empreendimento de tamanha obra, e de se reconhecer que naquela época não havia guindaste para elevar as pedras que eram utilizadas. Deste modo, o planejamento foi primordial.

A logística faz parte do cotidiano militar, devido às funções que desenvolvem, é preciso estar sempre atentos, suas ações devem ser bem calculadas. Quando se lançavam para guerrear tinham que ter em seus acampamentos tudo o que era necessário para seu sustento e também para desenvolver as funções que eram necessárias para defender seus interesses (MAXIMIANO, 2004).

Outro caso foi Roma, que também fez uso de muitas estratégias administrativas, o que lhe permitiu manter-se no poder por doze séculos “como monarquia, república e império” (MAXIMIANO, 2004, p.50). Isso mostra que a organização e o planejamento são parte fundamental de um projeto. São muitos os fundamentos e técnicas utilizados para direcionar as organizações na atualidade, sendo que muitas dessas ideias foram desenvolvidas e praticadas pelas antigas civilizações.

Avança-se um pouco mais na história e chega-se à Grécia, país de grandes filósofos, que contribuíram para o aprimoramento e crescimento do aprendizado. Conforme Marilena Chaui (1999), as circunstâncias históricas para o advento da filosofia foram as viagens marítimas, que desmistificaram os lugares, a invenção do calendário, em que o homem pôde observar as repetições dos acontecimentos como as estações do ano, a criação da moeda – por meio da qual as pessoas poderiam adquirir os bens, assim, substituindo as trocas de produtos por pagamento em dinheiro, o surgimento da vida em comunidade, a criação da escrita alfabética e a concepção da política.

Chaui (1999, p. 32) expõe que a ideia da lei é tornar possível para todos uma vida justa com direitos e deveres iguais, não apenas em detrimento de um. Portanto, o agrupamento social requer algumas medidas, por surgirem questões que demandam certas obrigações. Por isso a lei foi inserida para manter a ordem, e essa ordem foi a própria sociedade quem a criou para, de alguma maneira, proteger os seus ideais.

Naquela época, as guerras eram constantes, todos estavam em busca de conquistas e a Grécia por longos anos foi alvo dos ataques persas, e mesmo estes sendo muito bem-preparados com um grande exército, não conseguiram conquistar e dominar o país grego. McNeill (1976, p. 122) relata que “enquanto os gregos não se rendessem tais vitórias permaneceriam indecisas, pois os persas tinham grande dificuldade em abastecer o seu exército numa terra hostil e devastada”.

Nota-se que mesmo tendo uma grande tropa, estrategicamente não estavam bem delineadas as funções de comando, de modo que a falta de informação ou o excesso de confiança os levou à derrota. McNeill (1976) relata que devido às condições de tempo e falta de provisões, o rei Xerxes teve que repensar suas estratégias e o melhor foi recuar, voltando à Pérsia. Estes fatos demonstram, claramente, que não havia falta de preparo por parte do comando das forças do rei Xerxes.

No livro *A Arte da Guerra*, Tzu Sun (2006, p. 6) afirma que para vencer um desafio é preciso conhecer todos os detalhes do terreno, de modo que tudo seja bem calculado. “Eis a arte da guerra”. Podemos tirar desses fatos inúmeras informações para a administração atual, sendo um deles o planejamento, fator primordial em todas as áreas e para todo tipo de trabalho, outro fator é a estratégia, ou seja, é por meio dela que se chegará ao objetivo desejado.

Pode-se ter o maior exército, armas, navios, porém, se não houver preparação e técnica por parte da alta cúpula, e, aqui, refere-se àqueles que comandam, é muito pouco provável que eles obtenham resultados favoráveis, pois os erros cometidos pela falta de planejamento os levaram ao insucesso. Assim, é importante conhecer o adversário, saber sobre suas forças e fraquezas e também a si próprio, para trabalhar seus pontos positivos e negativos. E os gregos souberam se utilizar dessas estratégias para triunfar diante do inimigo poderoso (TZU SUN, 2006).

A vitória beneficia os gregos, como aponta McNeill (1972), a cultura grega ganha força, drama, filosofia, história, retórica, arquitetura e escultura. As vitórias conquistadas deixaram os atenienses orgulhosos pelos seus feitos, o presente momento era de alegria, e ansiosamente eles queriam explorar, desbravar aquilo que o futuro reservava para eles. Tal fato dá início a uma outra etapa, a busca pela ciência.

As viagens marítimas, que permitiram aos gregos descobrir que os locais que os mitos diziam habitados por deuses, titãs e heróis eram, na verdade, habitados por outros seres humanos; e que as regiões dos mares que os mitos diziam habitados por monstros e seres fabulosos não possuíam nem monstro nem seres fabulosos. As viagens

produziram o desencantamento ou a desmistificação do mundo, que passou, assim, a exigir uma explicação sobre sua origem, explicação que o mito já não podia oferecer (CHAUI, 1999, p. 31).

A autora apresenta no excerto acima um esclarecimento sobre os fatos mitológicos, os quais os gregos acreditavam, isso é de grande valia para diversas áreas, pois o conhecimento faz com que se considerem as circunstâncias de forma diferente, com o olhar mais apurado, de maneira a perceber novas possibilidades que o aprimoramento vai oferecendo. Por isso é necessário o aprofundamento, a busca para entender o contexto, a história, não apenas se conformar com o que é contado.

Transportando-se para os dias atuais surgem as indagações sobre como foi o início da gestão da Casa Civil. Porque os servidores hesitavam em falar sobre determinados assuntos, a conversa era bem superficial. Como a Secretaria trabalha com informações, houve cobrança sobre a postura dos servidores, eles deveriam manter discrição com relação ao trabalho, ainda eram influenciados pelos antigos hábitos.

O comportamento adotado fazia com que houvesse ainda mais curiosidade sobre as ocorrências que ali aconteciam. E quando da saída de muitos destes servidores, seja para outros órgãos, desligamento do trabalho público, entre outros fatores, houve o desvelar, eles tiveram coragem para esclarecer fatos, e se houve o conformismo em aceitar o que fora contado antes, talvez muitas indagações permaneceriam na ignorância.

Chauí (1999) nos descreve a questão da obscuridade, que por muitas vezes está entranhada na cultura, de modo a permanecer adormecido, inerte e conformado com aquilo que é contado, moldando-se de acordo com as regras que são ditadas. As revelações de Chauí (1999, p. 90) trazem uma realidade dura, porém verdadeira, “a ignorância pode ser tão profunda que sequer a percebemos ou a sentimos, isto é, não sabemos que não sabemos, não sabemos que ignoramos”. É notório que quem tem o conhecimento também exerce poder sobre aqueles que não o possuem. Nesse contexto de novas descobertas, os gregos começaram a desmistificar os mitos e muitos já não aceitavam estes como sendo suas “verdades”.

Podemos, dessa maneira, distinguir dois tipos de busca da verdade. O primeiro é o que nasce da decepção, da incerteza e da insegurança, por si mesmo, exige que saíamos de tal situação readquirindo certeza. O segundo é o que nasce da deliberação ou decisão de não aceitar as certezas e crenças estabelecidas (CHAUI, 1999, p. 93).

Segundo Chauí (1999), o período socrático ou antropológico desperta o interesse por estudar as questões humanas, eles queriam conhecer a verdade, as buscas levaram as pessoas melhorar as cidades, houve o enriquecimento do comércio, e as questões militares eram de fundamental importância devido a constantes guerras, de modo que os cuidados para manter o país protegido eram prioridade do governo. O surgimento de novas perspectivas suscitou indagações que antes não eram postas. Sócrates, querendo desnudar aquilo que estava obscuro, procurou buscar as respostas, as verdades.

A filosofia contribuiu para muitas áreas do saber, inclusive para a administração, muitos dos seus conceitos ainda hoje são importantes. Chiavenato (2014) expõe uma das muitas conversas entre Sócrates e Nicomaquides (429-347 a.C), na qual expõem-se suas perspectivas, e eles apresentam a administração como uma habilidade pessoal, em que o indivíduo precisa desenvolver certas competências para tornar-se um bom gestor. Assim colocando em prática o conhecimento para gerir pessoas, bens entre outras situações. Uma somatória de particularidades que terão que ser bem administradas.

Sócrates foi sem dúvidas um dos maiores, se não o maior filósofo de seu tempo. Nasceu em Atenas, Grécia e dedicou-se, exclusivamente, à meditação e ao ensino filosófico, ele queria revelar e aproximar as pessoas do objeto estudado. Kreeft (2012) pressupõe uma conversa entre Sócrates e Descartes, na qual eles relatam suas experiências sobre seus métodos e a reação das pessoas, porque o método era o mesmo, porém a forma de executar havia mudado, mas as pessoas não tiveram esse entendimento, por isso, o filósofo defendia a ideia de que as pessoas deveriam investir em conhecimento.

SÓCRATES: Coisa semelhante aconteceu comigo. Minha filosofia também oferecia um método novo, mas não um conteúdo novo. Também eu busquei um fundamento mais firme e mais racional em que assentar as crenças tradicionais – e por causa disso fui temido e mal compreendido. Eu te acompanho, portanto, no espírito de tua jornada – por enquanto, pelo menos. Sigamos, pois, adiante neste teu caminho (KREEFT, 2012, p. 37).

Sócrates expõe um contexto que é enfrentado até os dias atuais, quando se trata de mudanças, inovações. Tal ocorrência traz inúmeras divergências, e o desacordo pode ser gerado pela falta de compreensão, pois quando se tem o entendimento sobre os fatores que geraram as necessidades de mudanças, sabe-se que chegará um determinado momento em que será necessário revitalizar, inovar. Assim, pega-se aquilo que se tem e dá a ela uma nova roupagem,

com ferramentas mais adequadas para enfrentar as novas demandas que vão surgindo com o passar do tempo.

Chaui (1999) afirma que levar a sociedade a despertar é muito difícil, pois há um acomodamento diante dos fatos que são apresentados. A autora, inclusive, aponta ser isso uma contradição, pois no mundo atual recebe-se informações das mais diversas áreas e, por isso, por essa enxurrada de dados, fica difícil saber qual é a correta, e de certa maneira acomoda-se, não investigando as fontes científicas.

Os grandes pensadores tinham a compreensão sobre o conhecimento e o quanto as pessoas eram leigas. Kreeft (2012) aponta que Sócrates tinha essa sagacidade e se utilizava de suas vantagens, pois o autor relata que todos com quem ele encontrava convidava-os a filosofar sobre temas diversos e muitos não obtinham conhecimento sobre as diversas áreas. E nessas ocasiões era possível despertar nas pessoas a vontade em conhecer, de estudar sobre o que era apresentado.

A filosofia influenciou diversas profissões, seus métodos ainda vigoram na atualidade, as bases são antigas, de maneira que continuam a sustentar as ideias originais, porém com a evolução do mundo, estas receberam também influência das mudanças ocorridas.

Para que esses fatores geradores de alternância possam dar resultados, as pessoas envolvidas no contexto precisam entender as razões que principiaram as alterações, para que possam engajar-se no projeto. Quando se está à frente de um empreendimento, os questionamentos aparecem, isso faz parte do processo de mudança. Warburton (2012) diz que Sócrates se sentia satisfeito ao demonstrar para as pessoas o quanto elas não sabiam.

Muitas vezes são os questionamentos que despertam nas pessoas uma nova realidade e desejo por mudanças, gerando, assim, transformações. São metamorfoses oportunas ao crescimento, de modo a abrir espaço para o aprendizado. Ainda de acordo com o autor, Sócrates se satisfazia quando, em suas conversas, se detectava a ignorância concernente aos assuntos que estavam sendo debatidos (WARBURTON, 2012).

o conhecimento ¹explícito criado e compartilhado por toda a organização é transformado em conhecimento ²tácito através do “aprender fazendo”, o chamado processo de internalização, no qual o conhecimento é aplicado e utilizado em ações

¹ Conhecimento explícito: é conhecimento formal e sistemático, aquele que pode ser registrado em papel, expresso em forma de frase ou desenhos, e por isso pode ser comunicado e compartilhado facilmente;

² e o tácito, um conhecimento informal, vinculado aos sentidos, à percepção individual, à capacidade de expressão corporal, a convicção, a perspectivas, por isso um conhecimento de difícil transmissão (Nonaka, 1991, Von Krog, Ichijo, Nonaka, 2001).

concretas e se torna a base para novas rotinas, devendo ser atualizado através da ação, da prática e da reflexão (ESCRIVÃO; SILVA, 2011, p. 3).

Os fundamentos de qualquer ciência seriam mais palatáveis se fossem ensinados conforme o citado “aprender fazendo”. Mas este é um percurso longo e lento, as influências, os dogmas terão que ser questionados, e as paralisias vencidas, visto que para ter outras referências, as verdades absolutas terão que ser substituídas muitas vezes pelas dúvidas. Chauí (1999) afirma que o dogmatismo é algo espontâneo, pois muitas vezes se cresce vendo certas maneiras de agir, e essa ideia para aquele tempo é a certa.

Na atitude dogmática, tomamos o mundo como já dado, já feito, já pensado, já transformado. A realidade natural, social, política e cultural forma uma espécie de moldura de um quadro em cujo interior nos instalamos e onde existimos (CHAUI, 1999, p. 94).

As informações muitas vezes são transmitidas por gerações, no qual acomoda-se com o que está feito, não havendo questionamento. Observa-se, assim, que a repetição, vem sendo usada ao longo dos tempos, podendo ser um dos fatores que dificulte alterar o contexto, porque o inesperado pode abalar o que se conhece como sendo verdade. Warburton (1962) diz que para haver mudanças na maneira de pensar todo um padrão terá que ser alterado.

A investigação demonstra que por muitos séculos viveu-se com apenas uma perspectiva sobre a maneira de gerir. Os hábitos eram passados de pais para filhos, mas isso com o passar do tempo tornou-se insuficiente para os avanços que surgiam, perguntas que não tinham respostas. Assim, percebe-se a necessidade de rever os antigos padrões, as mudanças eram essenciais para que se obtivessem respostas. Mas acreditar no novo é uma questão ainda hoje um tanto difícil, pois deve-se haver estudos e reflexões para provar que a nova maneira de agir é mais eficaz, com isso, obtém-se um novo modelo para a realização das tarefas, uma nova visão sobre determinado assunto. Segundo Warburton (1962, p. 188), “pode levar um bom tempo para que as pessoas abandonem seu antigo modo de pensar”.

Na fase de mudanças entra o processo de pesquisa que demandará tempo, porém, comprovada a eficácia do aprimoramento, fica mais fácil demonstrar para os beneficiários da ferramenta que a alteração trará benefícios, tornando a elaboração do trabalho mais eficiente, aliado a isso a demonstração, o passo a passo aos usuários, o “aprender fazendo”. Todo esse conjunto de informações será visto de maneira positiva, pois ficou claro para as pessoas, havendo assim, a internalização do aprendizado. Desta forma, surge uma nova forma de gerir

que abarca a antiga e revela aos interessados que é possível fazer de maneira diferente, comprovando que o método utilizado é a base que dará sustentabilidade à nova técnica, sendo possível realizar as funções com mais rapidez e eficiência.

A pesquisa demonstra períodos distintos na história da sociedade mundial, e um deles foi marcado pelo período da calma, esse tempo de quietude foi proposital, pois as guerras foram cessadas, levando líderes religiosos e de Estados a buscarem pessoas que pudessem controlar as emoções e paixões, não havia espaço para o radicalismo. Assim, “os líderes das sociedades europeias preferiram confiar na competência de profissionais treinados, cujo conhecimento da verdade só podia ser parcial e cuja têmpera era raramente fanática” (MCNEILL, 1972, p. 333).

Essa temperança era proposital, pois havia o interesse em eliminar a ciência que os filósofos haviam disseminado. Porém, a ideia já havia sido lançada e mesmo que houvesse momentos de quietudes, estes não durariam muito tempo. O entusiasmo que havia sido despertado influenciou para que o período de calma durasse pouco, o mundo borbulhava com novas descobertas. E esses descobrimentos contribuíram para que as pessoas saíssem em busca do que era preciso para manter suas nações. Nessa fase o continente europeu enfrentava escassez de alimentos, fator que levou muitos aos mares para descobrirem novas regiões e riquezas.

Do ponto de vista demográfico, a primeira fase medieval foi um prolongamento da situação do Império Romano, cuja a população conheceu um claro recuo desde o século II. Com a crescente desorganização do aparelho estatal romano, foram rareando as importações de gêneros alimentícios que tinham por séculos permitido a existência de uma grande população urbana (JÚNIOR, 2001, p. 83).

A má administração dos recursos existentes ocasionou sérios problemas, sendo um deles a fome. Esse fator foi determinante para que houvesse um grande êxodo de famílias em busca por alimentos. Todos esses adventos influenciaram essas famílias a saírem de seus países, de modo que os governantes organizaram expedições em busca de mantimentos e, principalmente, riquezas.

Mas, mesmo em meio a várias dificuldades, as estratégias marítimas são cuidadosamente elaboradas e Portugal toma o máximo de cuidado para que seus planos de expansão não caíssem em outras mãos (BUENO, 2016). Já era sabido sobre o novo continente,

sobre novas terras, apenas havia um cuidado para que isso não fosse divulgado e houvesse uma corrida para a nova conquista, tornando as coisas mais difíceis.

4 PRIMÓRDIOS DO BRASIL

Para discorrer sobre a administração pública brasileira é preciso olhar para o “descobrimento” do Brasil, conhecer os fatos e como ocorreu o processo ocupacional até a chegada da família real portuguesa, sua influência direta sobre a maneira de gerir. Costa (2016) afirma que havia a necessidade de expandir o comércio, Portugal precisava aumentar sua lucratividade diante das outras nações. E isso seria possível se encontrassem fontes que fornecessem o que precisavam.

O ato de comerciar é uma atividade exercida entre a humanidade, os escambos eram prática comum para obter produtos diferentes dos seus, ou seja, aquilo que faltava. No entanto, em dado momento da história, essas práticas foram intensificadas, pois havia a determinação de se adquirir mais vantagens, fazendo com que seus países ficassem mais ricos, de modo que fossem fortes para novas conquistas, e fazer oposição às demais nações que também caminhavam com estes mesmos propósitos.

É nesse momento histórico que, segundo Costa (2016), ocorreu o surgimento do mercantilismo. Para o autor, “o mercantilismo pode ser resumido na intensificação das relações comerciais na passagem da Idade Média para a Idade Moderna” (COSTA, 2016, p. 9). Uma verdadeira revolução se compararmos à lógica que dominava o comércio até o fim do século XIV.

E o que tem a ver mercantilismo e descobrimento do Brasil? Foi por causa da necessidade de ampliar seu poder econômico que os portugueses se prepararam e envidaram todos os esforços para a conquista o novo mundo, a América do Sul. Depois de descobrir o que a terra oferecia, eles precisavam de mercado consumidor para aumentar o seu comércio e a lucratividade (COSTA, 2016). Deste modo, ter as matérias-primas, tais como ouro, prata, entre outros metais nobres, içaria o comércio com o Oriente Médio, que havia sido retomado, e essas ações resultariam em enriquecimento do rei e da burguesia (OLIVEIRA; LEWIN; SÁ, 2003).

A descoberta ou a confirmação da possibilidade do caminho para as Índias, mediante a transposição do cabo da Boa Esperança, foi o fato revestido de maior sentido de toda a história das navegações. Esse segredo deveria ser guardado a sete chaves. Quem

detivesse tal informação, tal *savoir-faire*³, tal conhecimento processual seria, certamente, senhor do mundo. Era como se, nos dias de hoje, alguém descobrisse a fórmula da Coca-Cola (COSTA, 2016, p. 16).

Bartolomeu Dias sabia que era preciso manter em segredo as informações sobre a próxima rota de navegação e que a viagem foi planejada em segredo pelo Rei D. João II, pois a expedição estava saindo para averiguar a região (COSTA, 2016). Assim, Bartolomeu preparou o caminho para que alguns anos depois outros navios portugueses pudessem chegar ao Brasil.

E assim o fez, tempos depois Cabral aporta em terras brasileiras para se certificar se havia aqui o que eles procuravam. Porém, em um primeiro momento o lugar não aparentava ser atrativo, pois o que avistaram foram nativos e uma árvore de cor avermelhada, mas na Índia já existia uma espécie semelhante.

Para obter informações sobre o lugar e o que ele oferecia, alguns marinheiros começam a aproximar-se dos nativos, e tal fato ocasionou uma visita no navio onde Pedro Álvares Cabral recebeu o “natural da terra” que, mesmo não falando a língua portuguesa, respondeu todas as perguntas do capitão, pois em seus adereços brilhavam materiais que eram facilmente encontrados no lugar (COSTA, 2016).

Para a esmeralda, o diamante e tudo o mais que lhes mostrava em matéria de pedras preciosas e metais preciosos, ele sinalizou que havia na terra. Aquele indígena, sem pronunciar uma palavra sequer em português, começava a falar a linguagem daqueles homens e a selar o destino da terra (COSTA, 2016, p. 21).

Os nativos da terra não tinham malícia sobre esses bens, e acabaram respondendo às perguntas que aqueles desbravadores experientes buscavam saber sobre os metais preciosos. Muitos dos marinheiros foram deixados com os nativos para que estes os levassem até as minas, e deste modo, foram sendo introduzidos diversos grupos para prospectar as demais jazidas espalhadas pelo país.

As capitanias hereditárias tinham como missão ocupar as terras brasileiras, as áreas eram cedidas para as famílias, com a finalidade de serem cultivadas e também inspecionadas para ver se havia veio de metal, e, quando encontrado, o que se tirava era enviado a Portugal. Oliveira, Lewin e Sá (2003) relatam que posteriormente foi criado o Governo Geral, com o intuito de fiscalizar as capitanias. Esse controle era feito para que não houvesse desvio das

³ Competência adquirida pela experiência em resolver problemas específicos de um trabalho; perícia, habilidade. (Dicio, Dicionário Online de Português).

riquezas. Costa (2016) relata que as capitanias eram uma associação com a finalidade mercantilista, uma colônia de exploração que utilizava mão de obra escrava, mercado este extremamente lucrativo para Portugal.

O Brasil era uma colônia exploratória de Portugal, e por este ser o dono das terras, detinha o direito de extrair tudo, seja do trabalho escravo, dos encargos que eram recolhidos da produção do açúcar nos engenhos, ouro e muito mais (COSTA, 2016). Ainda de acordo com o autor, o interesse no lugar era apenas de espoliar e não colonizar, como ocorreu na América do Norte, para onde os imigrantes se deslocaram com o intento de construir um novo país, tornar uma nação forte e promissora com o trabalho conjunto.

Considerando o contexto mundial, os estudos filosóficos, como visto, já estavam avançados. As pesquisas se faziam necessárias para o aprimoramento das técnicas e, também, das novas descobertas, a busca pelo conhecimento em diversas áreas despontava em todos os setores, porque já existiam necessidades diversas que a antiga prática não atendia mais.

Mas, no Brasil, as preocupações ainda eram outras, uma delas a dependência de Portugal, o regime de escravidão e o extrativismo. Este cenário começou a vislumbrar algumas mudanças em meados de 1808, com a instalação da família real. Em 1815, o Brasil é elevado de colônia para Reino para adequar-se à visão do Reino Unido, deste modo atendendo aos preceitos exigidos. Mas isso não significaria uma ruptura com Portugal. Dessa forma, a Inglaterra “ganhou de presente do Príncipe D. João a chamada abertura dos Portos às Nações Amigas, lei promulgada em 28 de janeiro de 1808” (COSTA, 2016, p.48).

O Brasil passou por vários períodos e estes momentos foram ditados de acordo com os interesses das nações “amigas”. É evidente que o país saiu de uma forma extrativista e entrou em outra. Favorecendo, assim, aos interesses de alguém, que no caso era a Inglaterra.

5 CONTEXTO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Antes de abordar a administração pública no Brasil, é necessário apresentar o contexto internacional que contribuiu para seu desenvolvimento. O mundo passava por diversas mudanças nas suas estruturas administrativas saindo de um regime monárquico, rígido e autoritário para um novo sistema, no qual as pessoas começavam a opinar e desta maneira influenciar as questões políticas.

A nova conjuntura inquietava, pois o que estava posto não satisfazia mais, era preciso mudanças na forma de gerir e no trabalho. Outro fator, relevante, foi o crescimento demográfico que acontecia na Europa, principalmente na França e na Inglaterra, o aumento populacional gerou mão de obra barata, e em abundância (CAVALCANTE; SILVA, 2011).

O êxodo rural beneficiava a burguesia, pois as pessoas que saíram do campo não possuíam qualificação, e assim o trabalho que estes realizavam eram de baixo valor, tornando vantajoso para a aristocracia (CAVALCANTE; SILVA, 2011). Essas questões foram fatores que encorajavam os europeus a buscarem alternativas que pudessem ajudá-los a encontrar maneiras de melhorar o seu modo de vida, pois o homem deixava o campo para trabalhar na cidade, em busca de salários para prover a família.

Foram as buscas incessantes que ocasionaram o período científico, e este foi determinante para que ocorresse a Revolução Industrial quase um século depois. Suprinyak (2009) pontua que a junção de vários fatores resultou no período científico, sendo eles: o crescimento na alfabetização da população europeia, investimentos em bibliotecas – que gerou um maior aporte para a comunidade científica, as invenções no campo, a indústria de tecidos até a chegada da máquina a vapor. Esses diversos acontecimentos transformaram e impulsionaram os avanços tecnológicos.

As fábricas ainda trabalhavam de maneira desordenada, o tecelão que saiu dos campos e fazia seu tempo de trabalho, agora se via preso ao regime da fábrica, mulheres e crianças trabalhavam, severamente, em ambientes insalubres, uma vez que não existia regulamento sobre tempo de serviço, salários entre outros benefícios. Havia um ambiente de descontentamento e gerador de conflitos (CAVALCANTE; SILVA, 2011).

Uma série de situações contribuiu para que ocorresse a grande Revolução Industrial, havia o interesse por parte da classe proletariada, que lutava por melhores condições de

trabalho, as fábricas precisavam de pessoal treinado, era preciso investir para melhorar o serviço, de maneira a reduzir os desperdícios e também o descontentamento dos operários, visto que antes da Revolução Industrial, não havia nada que o regulamentasse, “o que constituía uma grande preocupação virou uma questão fundamental após a revolução industrial” (DRUCKER, 1984, p. 211).

Assim, no século XVIII surge a indústria, e junto a este acontecimento, as classes assalariadas. Antes desses acontecimentos, os bens eram produzidos artesanalmente, não havia produção em grande escala. Com as mudanças, oportunamente, surgem outras questões e necessidades que anteriormente não eram requeridas.

Os estudos somente ganharam força no século XIX com o engenheiro americano Frederick W. Taylor, que, de acordo Drucker (1984), inicia as pesquisas sobre a fisiologia industrial, assim, começava-se a averiguar de um lado os aspectos físicos desta, como a iluminação, o tempo que as máquinas gastavam para concluir uma tarefa, o arranjo laboral; e, de outro, tem-se o trabalhador, a pessoa que vai manusear e executar o trabalho. Desta forma, surge a administração científica. Drucker (1984, p. 211) afirma que “Taylor apresenta-se como o primeiro homem da história conhecida a, sistematicamente, estudar e analisar o trabalho”.

Taylor iniciou sua carreira no chão da fábrica, seu primeiro cargo foi de operário, depois ⁴capataz e contramestre, até se formar. De modo que toda a sua experiência lhe forneceu bagagem para a sua pesquisa que se tornou o estudo de tempos e movimentos. Chiavenato (2014) detalha sobre esta pesquisa, afirmando que a divisão das etapas do trabalho é a melhor e mais econômica maneira de se realizar a ação.

O objetivo era otimizar as tarefas realizadas pelos operários, diminuindo, assim, os desperdícios e aumentando a lucratividade da empresa e também dos trabalhadores. Taylor utilizou-se muito bem do que Escrivão e Silva (2011) defendiam, o aprender fazendo. Drucker (1984) demonstra a importância da esquematização do trabalho para que este seja compreendido pelo trabalhador. De acordo com Chiavenato (2014), o estudo dos tempos e movimento foi a primeira fase de Taylor que evoluiu para a Administração Científica. Taylor (*apud* Chiavenato, 2014, p. 57) afirma que “o *scientific management* é uma evolução, e não uma teoria, tendo como ingrediente 75% de análise e 25% de bom senso”.

⁴ Capataz: chefe de um grupo de trabalhadores, especialmente dos que realizam trabalhos braçais. Dicio.

Taylor fala sobre como é importante esquematizar o trabalho e sobre isso Escrivão e Silva (2011) afirmam que as ações concretas sobre o trabalho fazem com que os envolvidos internalizem melhor o processo, porque estão vendo como funciona no cotidiano, na prática. Assim, Maximiano (2004) acrescenta que muitas das ideologias de Taylor são empregadas e possivelmente continuaram sendo utilizadas.

No século XX, Henry Ford destaca-se como predecessor da Administração Científica, fazendo uso das técnicas de Taylor em seu empreendimento. Ford começou como mecânico, abriu uma fábrica, contudo esta ficou pouco tempo em funcionamento, sendo fechada, porém ele não desistiu (MAXIMIANO, 2004). Assim, pouco tempo depois, fundou a montadora de veículos Ford, a primeira indústria de produção em massa que, em 1913, produzia 800 veículos por dia, e no ano seguinte, teve parte de suas ações dividida entre os funcionários de Henry Ford (CHIAVENATO, 2014).

Dentre as várias inovações de Henry Ford, a organização da forma de trabalhar proporcionou seu maior feito, ocorrido entre os anos de 1905 e 1910, quando sua fábrica passou a produzir em ⁵massa, desta forma conseguiu fornecer produtos com garantia, bem-acabados e com valor mais acessível, fato que oportunizou às várias classes adquirirem seus produtos. (CHIAVENATO, 2014).

Outro estudioso da administração foi o engenheiro francês Jules Henri Fayol, idealizador da Teoria Clássica da Administração. Seu enfoque centrava-se na estrutura que a empresa deveria dispor. Chiavenato (2014) elenca que os objetivos de Fayol e Taylor eram a busca pela eficiência. Conforme Maximiano (2004, p. 57), esta teoria se expandiu rapidamente pela Europa e “de acordo com Fayol, a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos”. Ele demonstra que toda e qualquer atividade a ser executada precisa ser planejada, organizada, coordenada e controlada.

⁵ A racionalização da produção proporcionou a linha de montagem que permite a produção em série. Na produção em série ou em massa, o produto é padronizado, bem como o maquinário, o material, a mão de obra e o desenho do produto, o que proporciona um custo mínimo. Daí a produção em grandes quantidades, cuja condição precedente é a capacidade de consumo em massa, real ou potencial, na outra ponta (CHIAVENATO, 2014, p. 67).

5.1 Caminhos para o fim da Velha República

A história da administração pública no Brasil é nova, e possivelmente um dos pioneiros tenha sido Paulino José Soares de Souza, o Visconde do Uruguai, jurista, político e estudioso. Publicou o livro *Ensaio*, em meados de 1862, sobre o direito administrativo brasileiro, no qual Fischer (1984) afirma já se evidenciar a centralização do serviço público brasileiro.

A significância da obra de Uruguai excede os limites do direito administrativo brasileiro. Sua repercussão foi notória e ainda hoje é utilizada por juristas brasileiros que reconhecem a relevância da obra. José Cretella Júnior é um bom exemplo, ele menciona Uruguai na sua obra *Tratado de Direito Administrativo*, de 2005. José Murilo de Carvalho e Oliveira Viana identificaram a influências de Uruguai nas obras que tratam sobre a cidadania e os direitos sociais (TELES FILHO; HORBACH, 2006).

Visconde do Uruguai foi um grande estadista e como Ministro da Justiça foi o principal redator do novo código do processo que efetivou a lei de interpretação do Ato Adicional. Esta lei revogou grande parte do conteúdo dos Atos e essas decisões contidas no documento fizeram com que as intensas rebeliões que aconteciam no país, principalmente em Minas Gerais e São Paulo cessassem, o que consolidou definitivamente a unificação do Brasil (RODRIGUES, 2011).

Com a centralização dos Estados brasileiros era preciso mudar certos conceitos, principalmente os relacionados à escravidão. Rodrigues (2011) afirma que Uruguai foi um dos principais idealizadores sobre a abolição. Euzébio de Queiroz foi quem assinou, pois na época era o Ministro da Justiça, mas quem encabeçou e enfrentou muitos dos seus amigos cafeicultores, que faziam uso da mão de obra escrava, foi Paulino José Soares de Souza.

Na posição de Ministro do Exterior, ausentou-se do país várias vezes. Grande estudioso, dedicou-se com afinco ao que fazia. Nas suas andanças, pôde observar como as coisas se davam fora do Brasil e fala sobre a frustração que sentiu ao voltar e deparar-se com a realidade que se vivia aqui.

lá o governo chega até o cidadão via administração. Na França, a aproximação se dá graças a uma burocracia muito centralizada, mas eficiente, controlado por tribunais administrativos; na Inglaterra (e nos Estados Unidos), graças a uma grande descentralização embutida no self-government, que é o controle direto do povo. No Brasil, em contraste, a administração não leva o Estado até o cidadão, nem o cidadão

até o Estado, porque é muito centralizada, absoluta, ineficiente e politizada (CARVALHO, 2002, p. 29)

Fica claro o descontentamento por parte de Visconde do Uruguai, pois já existiam modelos administrativos que há tempos vinham sendo testados pelos europeus e americanos. A cultura, as guerras, os acontecimentos que ocorreram naqueles países, fizeram com que se buscasse por aprimoramento, por condições melhores. Passados alguns anos, Visconde do Uruguai retira-se da vida política e começa a dedicar-se a escrever suas obras (RODRIGUES, 2011).

Porém, passaram-se longos períodos para que o governo tivesse a percepção de que era necessário organizar o serviço público e também os bens, separar a ⁶coisa pública e prestar um serviço de qualidade, como ocorria em outros países.

Na década de 1930, no Brasil, Getúlio Vargas tinha como objetivo tornar a nação desenvolvida, e assim, competir com os demais países no comércio exterior. Nos anos 30 ele coloca fim à Velha República, e começa a desenvolver o seu projeto de expansão. Filho (2013) elenca que Vargas é o construtor do moderno Estado Brasileiro, pois foi este quem mudou o Brasil agrário para uma economia agrário-exportadora, preocupando-se em industrializar o país.

Pelo fato de o Brasil ter sido uma colônia extrativista de Portugal, ainda tinha como herança velhas práticas e poucas benfeitorias na área industrial, a maior parte de sua produção era exportada como matéria bruta, desta maneira o valor do produto era inferior aos dos outros mercados. Albuquerque (2015) relata que Vargas intencionava agregar valor aos bens que eram produzidos no país, tornando-os mais atrativos e com valores mais satisfatórios. Era preciso beneficiar o que se produzia, mas junto a essa vontade de crescimento enfrentava-se os efeitos que a Grande Depressão causou ao mundo.

Segundo Albuquerque (2015), no ano de 1929 a depressão atinge os plantadores de café, e a evasão das reservas internacionais causava uma desvalorização da moeda. O Brasil enfrentou uma grave crise, na época o café era o principal produto de exportação, e não era beneficiado, os grãos eram enviados para outras regiões na sua forma natural. Costa (2008) salienta que o Brasil passava por um momento conturbado, pois o mundo estava atravessando

⁶ A coisa pública [*res publica*] é a coisa do povo [*res Populi*]. E o povo não é um agrupamento de homens congregados de qualquer modo, mas a congregação de uma multidão associada [*sociatus*] por um consenso jurídico [*iuris consensus*] e uma utilidade comum [*utilitatis communione*]. E a primeira causa para se agruparem não é tanto a fraqueza quanto uma tendência natural dos homens de se congregarem (CÍCERO, 2008, p. 139).

uma crise, fato que marcou o século 20 e perdurou até o fim da segunda guerra mundial, em 1945, um período global de recessão por causa da economia americana que entrou em colapso.

Aqui no país os cafeicultores foram à bancarrota e o presidente Washington Luís foi deposto do cargo por uma junta militar, entrando em seu lugar Getúlio Vargas. Este assume o cargo com os desafios e dificuldades que a crise gerou, atravancando a todos de modo geral. Deste modo, o governo tentava se desvencilhar do imperialismo que por vários séculos regeu a forma de governo e da dependência de uma única cultura, no caso, o café.

Em decorrência da crise, o governo percebeu que a monocultura colocava o Brasil em uma posição de vulnerabilidade, pois se houvesse alguma questão relacionada com aquele item, o país novamente se veria em sérios apuros, e ocorreria outra quebra. Porém, o cultivo do café predominou no cenário agrícola até os anos 30, todavia, os acontecimentos anteriores estimulavam o governo a buscar alternativas para impulsionar o país. Albuquerque (2015) afirma que os apoiadores do governo Vargas “entenderam que era necessário empreender tais reformas no âmbito estatal, para adequá-lo à nova realidade econômica nacional e mundial”. Se o país tinha condições de produzir café, conseguiria gerar outros itens, expandir seus cultivos, e junto a essa produção, houve a transformação, o beneficiamento da matéria-prima via industrialização. Filho (2013) relata sobre o ensejo que o Presidente visualizou com a crise. “Vargas foi um estadista porque teve a visão da oportunidade que a Grande Depressão dos anos de 1930 abria para o Brasil iniciar sua industrialização e completar sua resolução nacional e capitalista” (FILHO, 2013, p. 856).

Com um olhar empreendedor e querendo levar o país a novos patamares, inicia-se uma nova etapa. Segundo Albuquerque (2015), o governo estabelece uma série de estudos e começa um processo de reformas tanto na parte social como na econômica, com a finalidade de saber como estava a situação financeira do país. Assim, criam-se instituições financeiras com atuações específicas, a fim de promover a agricultura, a indústria, e a expansão da infraestrutura. Os novos acontecimentos também conduziram o governo a analisar o serviço público do país, e estes não satisfaziam às demandas que o novo modelo de gestão administrativo propunha. Desta forma, o Estado começa a admitir o sistema de mérito. Rabelo (2011) explica que o governo de Getúlio Vargas tinha a intenção de inovar quanto ao funcionalismo público, pois era sabido sobre a existência da elite oligárquica e o quanto isso era maléfico para o sistema.

a centralização, a ausência de diferenciação (de funções), o mimetismo, a profusão e minudência das normas, o formalismo e a morosidade. Essas disfunções decorrem, grande medida, da transplantação para a colônia das instituições existentes na

metrópole e do vazio de autoridade (e de obediência) no imenso território, constituindo um organismo autoritário, complexo, frágil e ineficaz (COSTAS, 2008, p. 834).

Diante das heranças apresentadas, o governo enfrentava uma série de obstáculos e um desses entraves era a inserção de um modelo de gestão, visto que a elite mantenedora do poder por séculos ditando as regras, não viu com bons olhos todas essas alterações, havendo, deste modo, um confronto entre o novo e o velho modelo. Imagina-se o quanto foi difícil essa transição, pois a carência de pessoas aptas para desenvolver o trabalho também era um ponto que dificultava o processo de melhorias no governo.

Albuquerque (2015) relata que foi devido a todos esses fatores que o governo observou a necessidade de criar uma comissão para preparar uma equipe técnica. Segundo Albuquerque (2015), inicia-se a criação do Departamento Administrativo do Serviços Públicos – DASP, em 1939, de modo que os funcionários eram escolhidos conforme suas habilidades e meritocracia. Conforme Rabelo (2011), o DASP tinha como função selecionar e treinar as pessoas, capacitando-as para o serviço público.

Na década de 1930, surgiu no Brasil uma elite especializada, que conjugou o espírito de reformas com uma nova visão da administração pública, associada a um projeto de governo de expansão das capacidades administrativas, centralizando-as. Conjugando os interesses deste corpo de funcionários federais e o governo, em 1936 foi criado o Conselho Federal dos Serviços Públicos Civil (CFSPC), pelo Decreto-Lei n. 579, de 30 de julho de 1938, se transformou no DASP (RABELO, 2011, p. 134).

A reforma trouxe uma nova concepção para a gestão pública no Brasil, de modo que almejava-se traçar planos exequíveis para que fosse possível alcançar os objetivos, assim ser partícipe no concorrente mercado externo. Para tal realização, era necessário rever a forma de gerir os bens públicos e, desta maneira, buscar alternativas eficientes que viabilizassem a capacitação do pessoal para o trabalho. Segundo Costa (2008), os acontecimentos nos anos 30 transformaram o Brasil rural em um país industrial. Com todas estas novidades era preciso também uma gestão administrativa inovadora e preparada para auxiliar as ações do governo.

Costa (2008) menciona que o momento era favorável para as transformações que o governo pretendia efetuar na condição de gerador de desenvolvimento, a industrialização do país era bem-vinda. Assim, inicia-se a busca por um modelo de gestão que pudesse abarcar as necessidades daquela época, e para propiciar o crescimento foram criados outros ministérios, como o da Instrução Pública, Viação e Obras Públicas, da Agricultura, Indústria e Comércio.

Todas essas mudanças intentavam gerar condições para que o aprimoramento e o crescimento fossem atingíveis (ALBUQUERQUE, 2015).

5.2 Modernização do serviço público

O presidente Vargas constituiu uma equipe elitizada para atender aos interesses do governo na elaboração de um plano para a adequação e modernização dos serviços públicos. Albuquerque (2015) relata que o serviço era lento e sofria várias intervenções, já que muitos foram atingidos com as medidas tomada pelo governo.

Vargas e a equipe do DASP desenvolvem procedimentos autoritário-burocráticos centralizados no governo, o que de certa maneira também o tornava lento, mas atendia ao interesse dos que estavam no comando. Em 1936, foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil – CFSPC), que posteriormente pelo Decreto-Lei 579, de 30 de julho de 1938, transformou-se no DASP.

O DASP foi o departamento que orquestrou a equipe técnica, sendo seu primeiro diretor-geral Luís Simões (RABELO, 2011). Este organizou a equipe que foi para os Estados Unidos para aprender sobre o modelo administrativo utilizado naquele país, pois considerava o serviço público improdutivo devido à falta de preparo. O Decreto-Lei 776, de 1938, foi o instrumento que viabilizou a saída dos servidores públicos do Brasil para o aprimoramento, após passarem por uma seleção.

Tal intercâmbio ocorreu, principalmente, entre os técnicos do próprio DASP, que eram enviados aos Estado Unidos, majoritariamente, de duas formas: com o auxílio do Decreto-Lei *Missão de Estudos no Estrangeiro*, com afastamento e viagens financiados pelo governo brasileiro, e por uma instituição privada para estudos em universidades norte-americanas, o *Institute of International Education* (IIE) de Nova York, que distribuía bolsas em parcerias com o governo brasileiro, e seleção do DASP. (RABELO, 2011, p. 135-136).

Os técnicos eram enviados aos EUA para que pudessem aprender sobre os princípios da administração, quais métodos eram utilizados pelos norte-americanos e, após as observações, teriam que aplicar o aprendizado na gestão pública brasileira. Conforme relata Rabelo (2011), o intercâmbio ocorreu, “principalmente, entre a *School of Public Affairs, da American University*, em Washington – principal centro de referência em estudos da administração pública nos Estados Unidos no período” (RABELO, 2011, p. 136).

Mas os idealizadores desse processo não deram a devida importância ao sistema que vigente no Brasil, o Patrimonialismo. Ele foi um dos primeiros modelos de gestão aqui estabelecidos. Segundo Chiavenato (2008), tem como característica a não diferenciação entre o que é público e o privado, ou seja, o governante atua como se o Estado fosse um prolongamento da sua casa, age sem se preocupar com as consequências das suas ações. “A *res publica* não é diferenciada da *res principis*” (CHIAVENATO, 2008, p. 106).

O DASP foi um departamento primordial na execução dos objetivos do governo, organizando o orçamento, classificando cargos de funcionalismo, introduzindo novos métodos e novas técnicas para o serviço burocráticos (universalizando os procedimentos), organizando os processos seletivos de funcionários por meio de curso (meritocráticos) e criando cursos de aperfeiçoamento em administração pública, os primeiros no Brasil (RABELO, 2011, p. 134).

O DASP tinha como meta mudar todo um sistema que por séculos foi visto como normal, o departamento era responsável por tudo o que ocorria nas repartições públicas, seja relacionado aos funcionários, seja às rotinas por estas desenvolvidas. Existia um padrão de trabalho e práticas que eram usadas desde sempre e o DASP pretendia alterar todo esse padrão. Kuhn (1998) salienta sobre a importância de esclarecer as técnicas e os mecanismos que serão utilizados. O DASP pretendia mudar a cultura organizacional. De que maneira eles iriam fazer isso? De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a primeira fase é a transmissão do conhecimento, colocar para os demais servidores tudo o que eles aprenderam de maneira clara; a segunda, envolver o máximo de pessoas possível para que juntos pudessem refletir sobre as melhores alternativas; a terceira, colocar em ação o que foi visto, como forma de teste; o quarto passo, fazer com que todos se sentissem integrados; por último, uma reciclagem contínua. Todos esses fatores, se usados, ajudariam para que a reforma acontecesse, pois todos viam como algo inovador (RABELO, 2011).

Assim, por influência dos Estados Unidos, que faziam uso da administração burocrática, o Brasil passa a inserir nas repartições a nova metodologia. O país precisava que o serviço público fosse oferecido de maneira eficiente e obedecesse às regras estabelecidas, a fim de que fosse possível atingir o que fora definido (CHIAVENATO, 2014).

Se, para você, a palavra burocracia tem conotação negativa e lembra excesso de papéis e regulamentos, pense novamente. A palavra burocracia, em seu sentido original, indica uma forma de organização que se baseia na racionalidade das leis. A conotação negativa dos papéis e regulamentos tem sua origem nas disfunções das organizações burocráticas (MAXIMIANO, 2004, p. 59-60)

Os estudos do sociólogo Max Weber ganharam força e seus ensinamentos foram testados na prática, por que atendiam aos critérios exigidos, que no caso era a organização do trabalho. Weber não tinha a pretensão de estabelecer um modelo, mas um conceito que mais bem satisfizesse naquele momento, e se caso fosse necessário ajustar para outra ocasião, isso era possível. (MAXIMIANO, 2004).

Diferentemente daqui os Estado Unidos já vinham estudando outros métodos científicos e testado várias ferramentas, eles estavam em um processo de aprimoramento há muito mais tempo, enquanto o Brasil começava a engatinhar sobre o assunto. A comissão formada pelo DASP tinha autorização para fazer todos os tipos de mudanças que julgasse necessárias e que fossem de interesse do governo. Eles poderiam, por exemplo, “transferir, remover, fazer permutas, inspecionar ações dos servidores do ministério” (RABELO, 2011, p.137).

Devido ao pouco estudo sobre o método e à falta de experiência dos primeiros administradores, eles não lograram êxito nas suas ações, as ordens eram impostas com muita rigidez, projetavam uma transformação cultural abrupta, e, conforme alguns estudos, sabe-se que isso leva tempo (SCHEIN, 2017). Outro fator eram os apadrinhamentos, funcionários colocados para trabalhar nas repartições públicas, por pessoas influentes, assim as oligarquias existentes ainda na Era Vargas levaram as práticas clientelistas. Os funcionários públicos também praticavam a corrupção, se beneficiando de tais atos como o nepotismos⁷ e o clientelismo⁸, entre outros (ALBUQUERQUE, 2015).

As trocas de benefícios privilegiando determinadas pessoas são práticas usadas desde o período colonial devido à ausência de Estado naquela época, na qual não havia distinção entre os bens públicos dos bens de quem administrava e esses costumes ainda são entraves para o Brasil (SANTIN; FAVRETTO, 2017).

Quando se trabalha em determinado projeto seguindo um padrão, geralmente há dificuldade frente às novidades. Os servidores públicos seguiam um modelo, sendo este certo ou não, e a desconstrução dessas ideias, do modo de agir, trazia consigo muitos fatores novos que causavam transtornos (WARBURTON, 1962). Chaui (1999) acentua que a opinião

⁷ Nepotismo: Prática de atribuição de cargos políticos ou funções públicas a membros da própria família. (Dicionário da Língua Portuguesa – Dicio). A Carta Magna traz em seu art. 37, os Princípio norteadores são eles: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (ALEXANDRINO e PAULO, 2006, p. 117).

⁸ Clientelismo: Ação ou fato de um político ou partido político procurar ampliar seu eleitorado utilizando processos mais ou menos demagógicos e favoritistas (Dicionário da Língua Portuguesa – Dicio).

estabelecida sobre determinados assuntos pode levar algumas pessoas a temerem fatos novos, visto que estas trarão consigo um novo olhar e outras maneiras de agir.

5.3 O Departamento de Serviço Administrativo

Inglaterra e Estados Unidos vinham há muito testando os métodos administrativos e sempre reinventando e modificando o que não dava certo. No Brasil, Rabelo (2011) narra a ambivalência que existia na forma que o Governo agia, sua atuação era de força e imposição, a nova ordem era fazer com que todos se entusiasmassem pelo novo recurso, no caso a burocracia; a estratégia era o ataque.

A postura dos órgãos demonstrava aos funcionários que a maneira de gerir ainda era pela força, de modo que os servidores poderiam se sentir coagidos pelo processo. Rabelo (2011) relata que as ordens na administração sempre foram de cima para baixo, diferentemente do que ocorreu nos Estados Unidos, em que a demanda por mudanças na administração ocorreu diante da provocação feita pela classe média.

Todos esses fatores foram barreiras criadas favorecendo para o insucesso do DASP. Ainda de acordo com Rabelo (2011), “a tarefa do grupo de incorporar novas técnicas ao serviço público brasileiro não foi fácil nem obteve o sucesso esperado, pois demandou uma série de negociações e foi alvo de resistência do funcionalismo federal” (Rabelo, 2011, p. 139).

Em artigo da Revista Brasileira de História e Ciências Sociais, Simão Lopes envia relatório ao presidente Getúlio Vargas, no qual foram relatadas as dificuldades enfrentadas pelo departamento, e que o mesmo não havia logrado êxito em suas metas. As leituras sobre todo este processo apontam que era bastante complicado esse início, até mesmo por questões culturais, como visto:

Ao apresentar a Vossa Excelência a presente exposição das atividades do DASP em 1943, segundo o critério até hoje adotado, é com verdadeira satisfação que registro, inicialmente, a progressiva adaptação do serviço civil às exigências da reforma administrativa, traduzida numa generalizada compreensão dos motivos que levaram o atual regime a encetá-la, em meio à descrença quase unânime. A melhoria dos serviços públicos depende, substancialmente, dessa compreensão. (...). Decorrido pouco mais de um lustro, já não se discute a valia e a oportunidade da reforma; a própria execução das medidas mandadas adotar, se nem sempre se faz a contento e em tempo, é isso devido mais às dificuldades inerentes à adaptação às novas ideias, que a outro qualquer motivo. Levando-se em conta a envergadura da empresa e a intensidade de suas repercussões, não era de esperar-se resultados maiores. É verdade que nesse panorama repontam, por vezes, aqui e ali, as ações inevitáveis, formadas pelos que se refugiam no descontentamento, como a maneira mais cômoda de evitar os sacrifícios

que a função pública, em sua justa e única significação de esforço consciente a serviço de grandeza do país, impõe aos que se arregimentam em suas fileiras. Não é indiferente a essa atitude de negação sistemática o próprio sistema do mérito, com as inevitáveis preterições dos menos pelos mais capazes, o que pouco se conformam os primeiros. Felizmente, no quadro geral, essas exceções servem apenas para ilustrar a força e a generosidade dos novos ideais (LOPES, RELATÓRIO DO DASP, 1943, Rio de Janeiro, BMHS, FGV: 4-5).

A maneira como foi colocado para o pessoal envolvido era bastante formal, como aponta Rabelo (2011). Todo este contexto conjuminou para uma sequência de erros e contribuiu de maneira negativa para a administração no Brasil. Maximiano (2004, p. 59-60) coloca que a “palavra burocracia, em seu sentido original, indica uma forma de organização que se baseia na racionalidade das leis”. Mas essa ideia não foi bem esclarecida devido ao contexto passado e até os dias atuais a burocracia é vista como uma maneira morosa de se trabalhar. De acordo com Rabelo (2011), o DASP atuou fortemente no Brasil até 1945, ano em que Vargas deixa a Presidência da República, assim a atuação do órgão começou a enfraquecer-se.

Mesmo com o retorno de Getúlio Vargas, em 1951, o DASP não conseguiu voltar a ser o órgão controlador e coordenador que era. Havia uma nova linha de pensamento e esta enaltecia a liberdade, na qual os procedimentos não deveriam ser engessados, mas dinâmicos, ágeis e flexíveis. Essa nova tendência ocorreu primordialmente nos Estados Unidos e no Reino Unido, que buscavam alavancar suas formas de governo.

6 NOVOS MODELOS DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Em 1967 foi elaborado o Decreto-Lei 200, que tinha por objetivo o Programa Nacional de Desburocratização – PND. Segundo Chiavenato (2008), as metas delineadas no instrumento regulador não alcançaram êxito. Foram utilizados vários meios para tentar melhorar a gestão pública brasileira, dentre eles, o Comitê de Simplificação da Burocracia – COSB, da Secretaria de Modernização da Reforma Administrativa – SEMOR, e outros meios de menor relevância (CHIAVENATO, 2008).

Mesmo com todos estes esforços, não houve êxito, e talvez um dos fatores possa ser o legado que o DASP e o modelo burocrático haviam deixado, gerando nos servidores resistência e objeção ao modelo administrativo, devido à sua rigidez, mecanização e à formalidade do primeiro método, o qual associava a administração à burocracia. Em decorrência do insucesso na sua implantação inicial, tudo relacionado à área era malvisto.

A falta de estudos sobre esse ambiente a ser transformado possivelmente contribuiu para esse cenário. Para construir algo sólido leva-se tempo, as pessoas envolvidas precisavam se apropriar dos elementos que compunham as mudanças exigidas, conhecer como essa ciência funcionava e qual a sua utilidade. Assim, de acordo com Werneck (2006), a construção do conhecimento deve corresponder na concordância, em um consenso. E talvez esteja aí um dos erros das pessoas que estavam encabeçando esse processo administrativo, a falta de engajamento dos que estavam nas bases.

Na busca do saber o sujeito pode adquirir informações empiricamente, aprendendo a fazer sem compreender o nexos causal que dá origem ao fenômeno. Pode ter um conhecimento por experiência como, por exemplo, o modo de dirigir um automóvel sem que tenha a compreensão do processo mecânico que sua ação desencadeia. Pode ainda aceitar, por um comportamento de fé, um ensinamento que lhe é transmitido sem nenhuma consciência de seu conteúdo como é o caso das superstições (WERNECK, 2006, p. 177).

O início de um projeto necessita de base sólida, os participantes do empreendimento precisam ter as informações necessárias para que haja interesse do grupo na busca pelo conhecimento sobre a área que será estudada, especialmente quando se trata da transformação de culturas e hábitos, ou seja, de todo um sistema. Desta maneira, criou-se um departamento com o objetivo de escolher pela meritocracia alguns funcionários e enviá-los para fora do país, especialmente para os EUA, onde estes passariam por cursos e orientações sobre a

administração, especialmente o modelo burocrático. Como salienta Werneck (2006), as pessoas treinadas sabiam dirigir o automóvel, mas será que tinham a compreensão das ações que estavam sendo propostas ao grupo e quais eram as consequências destas?

As equipes selecionadas se aprimoraram nas frequentes idas àquele país de referência, no entanto, conforme idealiza Rabelo (2011), faz-se indispensável muitos estudos para se apropriar de algo, principalmente quando se refere ao conhecimento. A administração científica para os servidores brasileiros era algo novo: num primeiro momento, eles a conheceriam, apreciariam e a estudariam, assim, a investigação sobre a temática proporcionaria mais discernimento, proporcionando condições para que as pessoas à frente do projeto pudessem transmitir de maneira simples, clara e compreensível aos colegas. A compreensão sobre a missão da organização aproxima os envolvidos, tornando-os aliados para a consecução da tarefa.

Da mesma forma que um indivíduo, ela pode ter um sentido coletivo de identidade e de finalidade fundamental. Este é o equivalente organizacional ao autoconhecimento – a compreensão compartilhada do que a empresa defende, para onde está indo, em que tipo de mundo deseja viver e, o mais importante, como fazer desse mundo uma realidade (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 41)

A missão da organização deve ser compreendida por todos que dela fazem parte, de modo que possam também defender os interesses desta. Evidente que o DASP não conseguiu transmitir essa informação, o que é muito comum ainda hoje. Os órgãos e seus departamentos possuem certos costumes, hábitos que na administração chama-se cultura organizacional, ela pode ser descrita como as leis informais estabelecidas pelos trabalhadores de uma organização e servem de regra para todos os membros integrantes. Assim sendo, todos que fazem parte desse grupo de trabalho assimilam esses comandos, todavia, algumas dessas informações seguem camufladas e são de difícil acesso.

Cultura é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente, de um grupo. Assim, é menos tangível e menos visível do que as outras partes. Desse ponto de vista, a maioria dos conceitos anteriormente analisados pode ser imaginado como manifestações culturais, mas não são a essência do que entendemos por cultura. Note-se que quando algo está mais profundamente inserido também ganha estabilidade (SCHEIN, 2017, p. 25).

A cultura não é algo visível, porém, é para os indivíduos pertencentes a esses grupos uma lei, eles seguem e obedecem ao que foi determinado, estabelecido. Esses grupos estão

unidos por terem objetivos em comum, partilham desejos, anseios, e se unem em prol dessas conquistas. As equipes que possuem interesses similares se aproximam por entenderem ser mais fácil chegar ao objetivo. Porém, se o grupo não partilhar dos mesmos anseios pode ser árduo ou mesmo impossível desenvolver o trabalho (PIRES; MACEDO, 2006).

Pode-se observar que várias questões levaram o projeto do DASP ao fracasso, destacam-se a falta de conhecimento sobre a temática, aliada à ausência de interação entre funcionários e a rigidez, dentre outros fatores.

Toda ciência tem seus pontos-chave e a administração possui seus meandros. Torna-se necessário compreender as entrelinhas. Ter clareza sobre esses fatores no processo de transição poderia ter proporcionado aos gestores uma maior facilidade. Maximiano (2004) ressalta que “o desempenho das organizações depende das pessoas, o papel dos grupos é determinante para a realização de objetivos” (MAXIMIANO, 2004, p. 311).

Neste contexto, temos dois tipos de grupos, os formais e os informais. O primeiro são as equipes de trabalho formadas pela alta cúpula com a tarefa de executar as rotinas de trabalho. Já o grupo informal é aquele que se juntam por afinidades, partilhando dos mesmos interesses: “há grupos informais que transcendem as fronteiras das organizações empresa. São os ‘colégios invisíveis’ formados por certos profissionais, como cientistas e pesquisadores, ou pessoas que compartilham algum interesse ou característica” (MAXIMIANO, 2004, p. 314).

Nesses grupos existem objetivos afins e parcerias, são pontos que os atraem, porque eles compartilham de ideias genéricas, tornando-os cúmplices. Esses grupos exercem força sobre a organização, como visto anteriormente. Ao se falar sobre o alcance dos objetivos traçados, é a dedicação desses grupos que determinará o sucesso ou não das metas traçadas.

Fica bastante clara a importância de o gestor ter o conhecimento sobre esses grupos. Muitas vezes aquele não concordará com a ideia destes, mas, terá a possibilidade de discutir, negociar, entrar em acordo com os integrantes para o bom funcionamento da organização. E para que os órgãos se desenvolvam é preciso que seus colaboradores também cresçam, pois o que torna o órgão eficiente são as pessoas que nele atuam e agem para que as transformações ocorram. Eles precisam ser estimulados e motivados, de modo a se sentirem parte integrante do processo. A valorização da equipe trará a ela a compreensão clara do seu papel e o quanto sua atuação é importante para que o órgão alcance êxito.

Não há como comparar os tempos, o hoje e o passado. Porém, foram os erros cometidos no passado que instigaram a busca, a melhoria e as transformações. Os governantes buscavam

por uma melhor maneira de gerir os interesses públicos, de modo a tornar os serviços mais céleres e eficientes, livrando-os do estigma da burocracia. Segundo Newman e Clarke (2012), havia o interesse numa reforma modernizadora da gestão pública em várias regiões e países, sendo Reino Unido e EUA os encabeçadores da nova proposta, pois o sistema burocrático também por eles utilizado já não mais atendia às demandas do mercado. Eles queriam ser competitivos e ter poder de decisão como a iniciativa privada.

6.1 O gerencialismo

É interessante olhar para a história do mundo e notar que algumas das grandes mudanças surgiram em meio às depressões, sejam de guerras ou crises financeiras. Os fatos gerados por essas circunstâncias provocaram necessidades de sair de tal desordem, fatores que estimularam a busca por estratégias e inovações. Osborne e Glaeber (1995) apontam que nos anos 90 o quadro se tornou crítico, os autores relatam que os governantes se chocaram contra uma barreira ao mesmo tempo (OSBORNE; GLAEBER, 1995).

Os países estavam em colapso e exacerbados de dívidas, de maneira que as nações buscavam soluções para tamanha desordem gerada pelas crises, contexto que demandava estratégias urgentes. Rabelo (2011) constata que era necessário tornar o Brasil apto para as funções administrativas e no sentido de melhorar as técnicas de produção para a inserção no mercado internacional. O mundo se reinventava diante das demandas que surgiam. Como destacam Newman e Clarke (2012), “o gerencialismo como ideologia era essencial para o processo de reforma das décadas de 1980 e 1990 no Reino Unido porque traduzia um ⁹*ethos* de negócios do setor privado no estado e no setor público” (NEWMAN; CLARKE, 2012, p. 358).

O modelo gerencial de administração substituiu o burocrático, tanto no Reino Unido como nos EUA. O Brasil, por ter essas nações como referência, também começou a manifestar interesse sobre esse novo modelo de gestão. Segundo Chiavenato (2008), em 1995 foi editado o ¹⁰Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Foi mediante esta reforma que iniciou-se

⁹ Ethos é uma palavra de origem grega que significa “caráter moral”. É usada para descrever o conjunto de hábitos ou crenças que definem uma comunidade ou nação. (Significados.com.br).

¹⁰ Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, tem por objetivos definir e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira. Disponível em: (<http://www.anped11.uerj.br/planodiretor1995.pdf>). Acesso em 01.04.2020.

a implantação da administração gerencial. Os desafios desse novo modelo eram desvincular o governo da burocracia. Era vital mudar o cenário, as estratégias agora eram outras.

Contudo, a esperança persiste. Lenta e silenciosamente, longe dos refletores da opinião pública, surge novos tipos de instituições públicas: flexíveis, adaptáveis, pronta a aprender novos procedimentos com agilidade, quando as condições o exigem. Elas utilizam a competição, permitem ao consumidor escolher o que preferem e empregam outros mecanismos não-burocráticos para agir de forma mais criativa e eficaz. Essas instituições representam o nosso futuro (OSBORNE; GLAEBER, 1995, p. 2).

Osborne e Gaebler (1995) destacam como exemplo a cidade de Visalia, na Califórnia, EUA. O Município queria comprar uma piscina para seus habitantes e foi informado que o Comitê Olímpico de Los Angeles estava vendendo o equipamento. A aquisição era excelente, inclusive o preço. Eles possuíam o recurso necessário, porém precisavam fazer todo o processo para adquiri-la, e neste ínterim descobriu-se que havia outros concorrentes que estavam interessados na compra e que não precisariam realizar o procedimento para obter a piscina. Porém, Visalia havia adotado um sistema que permitia agilidade nos processos de aquisição, tornando-os mais flexíveis às urgências que ocorriam no cotidiano.

O contexto agora era diferente, as nações procuravam modelos de gestão menos rigorosos e mais maleáveis, que poderiam se adaptar às novas demandas e também fazer frente à iniciativa privada, por que esta não é presa, podendo mudar rapidamente suas estratégias para atingir os objetivos que pretende alcançar. No caso da administração pública, ela precisa obedecer aos princípios. No direito administrativo há regras que regem a administração pública, ou seja, determina quais os caminhos ela deve seguir. Um destes fundamentos é a legalidade. Sobre isto, Di Pietro (2016) afirma que o particular pode fazer tudo o que a lei não proíbe, mas a Administração Pública só pode fazer o que a lei permite.

Para o privado é muito mais fácil tomar certas decisões, pois não é preciso esperar uma licitação para a aquisição de bens. Por exemplo, um funcionário pode fazer a cotação do melhor produto com o melhor preço e adquiri-lo. Na Administração Pública isso não é tão rápido, são necessárias licitações a fim de que sejam definidos os melhores preços, aguardar o vencedor e, posteriormente, adquirir os produtos. Mas o setor público tem buscado aprimorar a sua maneira de aquisição, de modo a tornar mais célere algumas questões do cotidiano. No ano de 2018 foi publicado o Decreto 9.412, que atualizou os valores das licitações, dando uma maior margem

para as suas negociações. Essa agilidade foi possível por meio do sistema gerencial de governo que visa aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços do governo.

É preciso, agora, dar um salto adiante, no sentido de uma administração pública que chamaria de “gerencial”, baseada em conceitos atuais de administração e eficiência, voltada para o controle dos resultados e descentralizada para poder chegar ao cidadão, que, numa sociedade democrática, é quem dá legitimidade às instituições e que, portanto, se torna “cliente privilegiado” dos serviços prestados pelo Estado (BRASIL, 1995, Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE, p. 6)

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, (Brasil, 1995) procurou reconstruir a administração pública em bases modernas e coerentes, visando uma administração ágil, semelhante ao setor privado, proporcionando ao governo tomadas de decisões rápidas, como no caso de Visalia. Segundo Carneiro e Menicucci (2013), a gestão pública é mediadora e tem por finalidade encontrar o melhor caminho para que se executem as vontades políticas, tornando-as ágeis, assim a administração gerencial trouxe uma nova perspectiva.

Nesse processo de mudança são encontrados diversos vieses, nos quais muitos estão de acordo e outros não. Porém, neste pequeno relato sobre a administração gerencial não se pretende investigar as áreas com afinco, mas apresentar uma pequena amostra, e assim poder-se-á adentrar sobre o que trata este trabalho. E com intento de conhecer a história da administração pública no Estado do Tocantins, que nasceu em um período de reformas e mudanças que aconteciam no país e no mundo.

7 NASCE UM ESTADO

A emancipação do Estado do Tocantins aconteceu no ano de 1988, expressou a vontade e as lutas que há muito eram travadas. Quando se fala no Tocantins, muitas pessoas acreditam que sua história se restringe a 5 de outubro de 1988, contudo, essa história é iniciada no ano de 1821. Segundo Cavalcante (2003), o abandono político por parte dos governantes sempre foi fator de peso na luta pela autonomia, a região sempre se viu à margem das decisões tomadas e sua economia era sobremaneira afetada com tais deliberações.

O local foi palco de grande extração aurífera e tudo o que se retirava na exploração era encaminhado para a coroa portuguesa (PARENTE (1999). A região possuía abundantes metais preciosos, fato que culminou na implantação de diversas minas para extrair os minerais, por esse motivo, seus impostos foram elevados, causando grande insatisfação, tudo que se extraía da terra era encaminhado para o Sul e depois seguia para Portugal, (CAVALCANTE, 2003).

A mineração do ouro no Sul do Tocantins foi um acontecimento que mexeu com as casas bancárias de toda a Europa, principalmente em Londres. Os arraiais de ouro, que surgiam e desapareciam no Tocantins, nada nos legaram em benefícios de civilização. A não ser o expansionismo geográfico (SILVA, 1996, p. 41).

Por ser uma região rica, a extração dos minerais na área era intensa, no entanto, a população pouco ou nada desfrutava dessas riquezas. A condição de vida era precária, a comunidade local não era beneficiada pelos tesouros que a região produzia. Os mineradores e a comunidade local se revoltaram contra a medida que julgavam injusta, pois toda a riqueza da região esvaía-se, tornando a área pobre e sem muitas perspectivas, fazendo diminuir o interesse pelo local.

Para a esmeralda, o diamante e tudo o mais que lhe mostravam em matéria de pedras e metais preciosos, ele sinalizou que havia na terra. Aquele indígena, sem pronunciar uma palavra sequer em português, começava a falar a linguagem daquele homem e a selar o destino da terra (COSTA, 2016, p. 21).

O Brasil foi ocupado por exploradores que tinham como objetivo enriquecer sua nação de origem, eles não estavam preocupados se isso iria assolar a terra, buscavam mercados consumidores para os bens adquiridos (COSTA, 2016). Essa realidade ainda por muitos anos desenrolou-se, era uma atitude comum a eles. Porém, uma nova perspectiva surge quando a

família real portuguesa vem para o Brasil, em meados de 1808. Segundo Meirelles (2015, p. 9), a chegada se deu no dia “4 de janeiro de 1808, o brigue *Voador* trazia ao porto de Rio de Janeiro a notícia de que a família Real estava a caminho do Brasil”. Assim, três dias depois eles aportaram trazendo consigo seus hábitos, seu modo de viver, a maneira de gerir, entre outros costumes.

Desde 1808, as medidas reais já pontavam para uma mudança de cenário na Corte. A manutenção e o bom funcionamento da burocracia estatal da monarquia portuguesa deste lado do Atlântico pressupunham a transladação de importantes instituições régias cuja lógica, segundo a historiadora Leila Algranti (1988, p. 35), “inserir-se na antiga política colonial de fortalecer no Brasil um Estado extremamente dependente, vinculado às organizações de Lisboa, sem autonomia ou criatividades próprias” (MEIRELLES, 2015, p. 14).

Dessa forma, as suas maneiras, os seus comportamentos, foram inseridos na cultura local, influenciando e alterando o modo de vida das pessoas que aqui vivam. Havia grande preocupação em manter a Brasil dependente de Portugal, por inúmeros motivos, sendo o extrativismo uma das principais razões. Desde a chegada da família real houve o cuidado de se estabelecer o Ministério dos Negócios Estrangeiros e da Guerra, que, de acordo com Meirelles (2015), tinha também como objetivo reprimir qualquer tipo de manifestação contrária ao regime que a corte portuguesa estabelecia.

Passados alguns anos, aflora-se um descontentamento nos colonos portugueses e outros imigrantes que habitavam no interior do país, pois estes começaram a fazer suas histórias, a criar raízes na terra que outrora só servia como campo exploratório. Perceberam, então, o depauperamento do lugar, dando início uma série de revoltas. Uma delas foi a ¹¹Inconfidência Mineira, depois, a ¹²Revolução Pernambucana.

Essas agitações inflamaram os ânimos dos idealistas brasileiros sob a dominação de Portugal. Segundo Cavalcante (2003), a tentativa não logrou êxito, porém, não aplacou a vontade de se ter um país livre da usurpação de Portugal. E essa vontade de emancipação também contagiou os portugueses, convencidos pelos ingleses, de que era chegado o momento de se desvencilhar de Portugal. Segundo Costa (2016), “por isso em 1822, quando o Brasil

¹¹ O principal motivo da Inconfidência Mineira foram as medidas cada vez mais exploratórias e escorchantes impostas por Portugal à região das minas. (COSTA, 2016, p. 46).

¹² A Revolução Pernambucana (1817) foi a mais forte contestação ao consórcio firmado entre Portugal e Inglaterra no negócio do algodão. Por fim, a vinda da Família Real para o Brasil, em 1808, havia agravado o descontentamento, pois não trouxe ao Norte os mesmos benefícios legados ao Sul, e para manter todo o seu aparato no Rio de Janeiro, a Coroa aumentou os impostos sobre a produção de açúcar e algodão (BRASIL, 2017, p.9).

rompeu com Portugal, nessas regiões produtoras de algodão levantaram-se movimentos separatistas e, por causa dos interesses ingleses, tais movimentos foram violentamente reprimidos” (Costa, 2016, p. 49-50).

No Norte do país, Theotônio Segurado¹³ coordenava uma junta provisória com o intuito de tornar legítima a separação das regiões Sul e Norte. Segundo Cavalcante (2003), Segurado, sendo jurista e integrante da corte portuguesa, favorecia-se por conhecer as regras lusitanas. Porém, diante das circunstâncias que o cenário nacional enfrentava, foi malsucedido nas suas intenções.

A separação do Norte em relação ao Centro-Sul de Goiás tinha, para Theotônio Segurado, justificativas de natureza econômica, política, administrativa e geográfica. Entretanto, a separação foi frustrada por questões político-econômicas. Por certo, o movimento não era conveniente naquele e em nenhum momento. Conforme Costa (2016), o Brasil precisava produzir para a Inglaterra, aumentar o plantio de algodão para alimentar suas indústrias recém-inauguradas. E todos esses movimentos retardavam esse projeto.

Segundo Cavalcante (2003), em 1823 o Príncipe Regente não aceita a separação, nega-se a reconhecer como verdadeiro o estabelecimento do Governo Provisório. Outras questões que também não favoreciam eram as rivalidades existentes entre as regiões de Cavalcante, Palmas, Arraias e Natividade.

Por um lado, esse fato atendeu à maioria das lideranças dos arraiais, por outro, não deixou de provocar a oposição e a animosidade dos representantes de Cavalcante, e dentre estes, a do Vigário daquela Diocese, que, por estar inconformado com a decisão de Segurado, fugiu para a Comarca do Sul com o intento de jurar fidelidade ao Governo Sampaio. Os demais, embora fixados na ex-capital, desligaram-se do Governo Independente do Norte. Contudo, apesar dessas defecções, a situação se manteve controlada enquanto Segurado permaneceu na presidência (CAVALCANTE, 2003, p. 37).

¹³Houve uma primeira investida nesse sentido em 1821, sob a liderança do capitão Felipe Antônio Cardoso e do pe. Luiz Bartolomeu Marques. Coube ao primeiro mobilizar os quartéis e ao segundo conclamar o povo e lideranças para a preparação de um golpe que iria depor Sampaio. Contudo, houve uma denúncia sobre o golpe e, em seguida, foi ordenada a prisão dos principais líderes rebeldes. O pe. Marques conseguiu fugir e novamente articulou contra o capitão-general. Sampaio impôs sua autoridade e os rebeldes foram expulsos da capital Vila Boa. Alguns vieram para o norte, como o capitão Cardoso, que teve ordem para se retirar para o distrito de Arraias, e o pe. José Cardoso de Mendonça, enviado para a aldeia de Formiga e Duro. O norte de Goiás deu origem ao atual Estado do Tocantins. Segundo a historiadora Parente (1999), esta região foi interpretada sob três versões. Inicialmente, norte de Goiás foi denominativo atribuído somente à localização geográfica dentro da região das Minas dos Goyazes na época dos descobrimentos auríferos no século XVIII. Com referência ao aspecto geográfico, essa denominação perdeu por mais de dois séculos, até a divisão do Estado de Goiás, quando a região norte passa a ser o Estado do Tocantins.

Mas a conjuntura novamente fica complexa devido à volta de Segurado a Portugal, como deputado, no ano de 1822, pois as pessoas que com ele lutavam para a separação do Estado ficam sem seu principal líder, enfraquecendo o movimento. Importante observar os fatos históricos pelos quais o Brasil passava no século XIX, e, por mais que a luta fosse justa, naquele momento a separação do Estado não era bem-vinda pelos governantes e tirar de cena a pessoa que encabeçava essa luta enfraqueceria o movimento. No entanto, estes não se atentavam para os motivos que impulsionavam a população local a querer a divisão (CAVALCANTE, 2003).

Com a saída de Segurado, outros foram enviados para substituí-lo, mas sem sucesso. Em 1823 foi conduzido para a comarca de Cavalcante o Brigadeiro Cunha Matos, que constatou a condição precária dos habitantes, talvez um dos fatores que motivaram as pessoas a aderirem ao movimento separatista, pois se viam à margem da sociedade. O então Brigadeiro redigiu uma carta ao Governo Imperial relatando as condições de miserabilidade da região:

[...] aqui falta tudo, há fome terrível, as coisas mais insignificantes ou não parecem ou são pelo mais alto preço que se pode imaginar. Dizem que nos arraiais de Conceição, Flores e Natividade ainda é pior”. Dessa observação pode se depreender, ainda, a ideia de que o sentimento separatista encontrava-se em efervescência – “até mesmo os mais circunspectos mostram desejos sanguíneos de ver instalado o governo desta Comarca, posto que, não amem aqueles que foram deputados no mesmo governo” (CAVALCANTE, 2003, p. 41).

A carta reflete as questões que o Norte enfrentava naquela época, as privações eram constantes devido à dificuldade em se obter itens básicos para o dia a dia, acarretando mais problema. A precariedade ou inexistência de estradas e as distâncias entre as regiões, dificultavam sobremaneira o comércio; devido a todas essas condições as pessoas sofriam todo tipo de escassez e estes fatores contribuíam para a morosidade no desenvolvimento, pois não se tinha nada. Cavalcante (2003) traz um fragmento da entrevista do professor Teixeira Neto (Goiânia, 03.12.1999):

[...] na confluência do Araguaia-Tocantins, São João das Duas Barras era uma coisa muito mais artificial que concreta: ela representava muito mais uma determinação estratégica geopolítica pra atrair populações, pra ocupar um território vazio e valorizar a via comercial importante que era o Tocantins. E que não deu certo justamente por causa da distância (CAVALCANTE, 2003, p. 27).

Mas a esperança por mudanças permaneceu por mais de um século no coração do povo. Segundo Cavalcante (2005), os projetos de separação do Estado foram submetidos diversas vezes para apreciação das autoridades competentes, em que eram relatadas as questões sobre o

subdesenvolvimento da área, as dificuldades nos meios de transporte, seja rodoviário ou fluvial, questões que ocasionaram grandes dificuldades para esta parte do país. Nessa época, já havia as promessas políticas de separação, mas elas se figuravam apenas em expectativas. Na matéria do Jornal O Popular de Goiânia relata-se um desses fatos:

Jornal de Brasília. Brasília 13 set. 1979. Quem diz esquece, mas quem ouve não perdoa: “iludidos foram os tocantinenses pelo presidente João Figueiredo que declarou ostensivamente, em praça pública, no final de 1978, que a criação do Estado de Tocantins era um compromisso pessoal seu como os antigos anseios da região. Seis se passaram e, como todo o poder que detinha, inclusive o de curso de prazo na área parlamentar, jamais encaminhou qualquer mensagem ao Congresso Nacional. Se quisesse realmente, poderia tê-lo feito”. ROCHA, João. “Desenvolvimento com divisão territorial”. In. O Popular de Goiânia, 21 de abril de 1985. (FLORES, 1994, p. 135).

A constatação de Flores (1994) são fatos corriqueiros até a atualidade, as propostas são inúmeras, todavia, nem todas são concluídas por aqueles que estão no poder. Essa falta de interesse em desmembrar o Norte do Sul do Estado de Goiás foi, no mínimo, intrigante, ou até mesmo descaso com as pessoas que aqui viviam. Uma passagem do livro O Movimento Separatista do Norte do Goiás constata o progresso do Sul em relação ao Norte.

[...] aqui não há estradas, apenas os trechos; quando um habitante dos nossos sertões viaja pelo estado, vindo no sul e nas imediações da capital aquelas estradas largas, munidas de boas pontes sobre os rios caudalosos, lendo também nos jornais de Goyaz as despesas feitas em conserto de estradas e pontes e nada se fazendo para o norte, lastima-se da sorte e vai até desejar que seu torrão natal fosse pertencente ou à Bahia ou ao Maranhão, ou ao Pará. Talvez de lá viessem alguns melhoramentos à sua sorte, alguns benefícios à sua indústria, algum auxílio às suas empresas (CAVALCANTE, 2005, p. 74).

Percebe-se que o tempo passou e as queixas eram as mesmas, a carência na região seguia um tema pendente. A partir de 1985, o Brasil começa a viver uma nova fase livre da ditadura, momento em que se buscava alavancar o mercado tecnológico, e desenvolver as indústrias no país era algo relevante. As inovações e avanços eram bem-vindos, objetivava-se com isso colocar a nação em uma posição na qual pudesse tornar-se competitiva no mercado mundial, anseio este que era pujante há tempos (CAVALCANTE, 2003).

Enquanto no Norte de Goiás o sonho de se tornar uma Unidade da Federação aos poucos vai ganhando força. De acordo com Cavalcante (2003), no ano de 1985, o projeto de lei que dispunha sobre a divisão do Estado foi submetido duas vezes a votação no Congresso Nacional,

o qual foi aprovado nas duas circunstâncias, mas vetado integralmente pelo então presidente José Sarney, justificando sua atitude que tal decisão oneraria os cofres públicos.

Nos anos seguintes o povo do Norte travou uma batalha para conquistar o seu espaço, seu território, preparou-se para que no momento oportuno pudesse começar a escrever uma nova história. As inúmeras derrotas que sofreram especializaram os moradores do Norte do Goiás em contornar as adversidades.

Em 1987, salienta Cavalcante (2003), havia um cenário com outras perspectivas que trazia novo ânimo ao movimento. Como descreve o escritor chinês Tzu (2006), quando se percebe o cenário favorável ao que se quer obter, é preciso agir, de modo que venha a conseguir realizar o que se planejou, de maneira harmoniosa com o que é vantajoso, ou seja, aproveitando com equilíbrio o momento favorável.

O movimento crescendo, as expectativas com relação à criação do Estado já fluindo nos quatro cantos do Norte Goiano. Os movimentos da Conorte, Cenog que eu participei desde aluno secundarista, já lá em Goiânia, se movimentando. O deputado federal Siqueira Campos, Totó Cavalcante, Cardial José dos Santos, Darci Martins Coelho, tantos outros abnegados nortenses. Ehhh se articulando em Brasília para que tudo desse certo (SANTOS, 2020).

As pessoas que estavam à frente do movimento separatista vislumbraram uma atmosfera mais receptiva e começavam a se organizar para uma nova investida aproveitando o momento que os favoreciam. Os líderes políticos entenderam que para obterem resultados teriam que se unir, mesmo que divergissem nas opiniões, porém, chegarem até o momento de desmembramento, teriam que se unir.

Senso de justiça para a implantação e consolidação da nova unidade da federação. Queremos um novo Estado sem feudos políticos, estruturado de forma democrática, com toda abertura e transparência, para que possa, com gerenciamento político-administrativo próprio, desenvolver-se mais ainda. O Norte de Goiás tem todas as condições para se emancipar, pois tem riquíssima potencialidade e um povo trabalhador (CAVALCANTE, 2003, p. 155).

Os moradores do Norte Goiano queriam ser valorizados e reconhecidos, que o restante do Estado soubesse dos potenciais de desenvolvimento local; faltou a Goiás acreditar na região – visualizando-a como uma seara oportuna, valorizar as pessoas aqui instaladas, dando oportunidade de crescimento, assistência médica, construindo escolas, investindo em infraestrutura para que as indústrias fossem atraídas.

7.1 Dividir para progredir

Diante de inúmeras tentativas e várias derrotas, nasce o mais novo Estado do País, o Tocantins. O anseio do movimento separatista se finda a partir da promulgação da Constituição Federal, em 5 de outubro de 1988, que, em seu art. 13 do Capítulo: Atos das Disposições Constitucionais Transitórias, dispõe:

É criado o Estado do Tocantins, pelo desmembramento da área descrita neste artigo, dando-se sua instalação no quadragésimo sexto dia após a eleição prevista no §3o, mas não antes de 1o de janeiro de 1989”.

§1o O Estado do Tocantins integra a Região Norte e limita-se com o Estado de Goiás pelas divisas norte dos Municípios de São Miguel do Araguaia, Porangatu, Formoso, Minaçu, Cavalcante, Monte Alegre de Goiás e Campos Belos, conservando a leste, norte e oeste as divisas atuais de Goiás com os Estados da Bahia, Piauí, Maranhão, Pará e Mato Grosso.

§2o O Poder Executivo designará uma das cidades do Estado para sua Capital provisória até a aprovação da sede definitiva do governo pela Assembleia Constituinte.

§3o O Governador, o Vice-Governador, os Senadores, os Deputados Federais e os Deputados Estaduais serão eleitos, em um único turno, até setenta e cinco dias após a promulgação da Constituição, mas não antes de 15 de novembro de 1988, a critério do Tribunal Superior Eleitoral, obedecidas, entre outras, as seguintes normas (BRASIL, 2017, p. 75).

Miracema do Tocantins foi, então, escolhida como a capital provisória para abrigar o governo interino até a aprovação da sede definitiva pela Assembleia Legislativa, o que ocorreu em 20 de maio de 1989, data em que Palmas é constituída a capital.

Concernente às eleições, Cavalcante (2003) relata uma série de fatos que as antecederam. Segundo o autor, os líderes que encabeçavam a luta pela separação temiam que o Estado segue a linha conservadora:

[...] não haveria dúvidas de que ele seria o Estado mais conservador e atrasado do país, porque os segmentos hegemônicos do Norte eram conservadores e reacionários. No poder, esses segmentos iriam nomear os seus parentes, com loteamento de cartórios, cargos nos três poderes constituídos, o que poderia frustrar profundamente o povo daquele Estado (O POPULAR, 15/06/1988) (CAVALCANTE, 2003, p. 159).

Mesmo antes da promulgação da Carta Magna, que ratificaria o desmembramento do Estado, já havia a preocupação com essa prática que era comum no Brasil, no caso o nepotismo e clientelismo abordados anteriormente. Mas os políticos que estavam à frente do movimento

reprimiam essas questões com veemência. Cavalcante (2003) destaca que “no Norte não existia ‘caciquismo’ ou oligarquia pleiteando a composição do Governo do Tocantins” (CAVALCANTE, 2003, p. 160). As brigas políticas existiam muito antes da separação do Estado, o que dificultou e enfraqueceu o movimento, e parecem ter sido perpetuadas.

Os representantes tocantinenses, mesmo em meio às incompatibilidades de ideias, conquistaram a emancipação do Estado e, concomitantemente a esta vitória, surgem as obrigações inerentes à sua personalidade jurídica, ou seja, a gestão da coisa pública que se dá por meio da Administração Pública. Segundo Alexandrino e Paulo (2006), a Administração Pública é composta por agentes, órgãos e pessoas jurídicas que cumprem, por determinação legal, a função administrativa do Estado.

Partindo para um conceito descritivo, que abrange a Administração Pública em sentido objetivo e subjetivo, definimos o Direito Administrativo como o ramo do direito público que tem por objetivo os órgãos, agentes e pessoas jurídicas administrativas que integram a Administração Pública, a atividade jurídica não contenciosa que exerce e os bens e meios de que se utiliza para a consecução de seus fins de natureza pública (DI PIETRO, 2016, p. 78-79).

A autora detalha a ideia sobre a composição estrutural do Estado, os seus diversos órgãos da administração direta e indireta e como os agentes públicos vão comandá-los, fundamentados nos princípios legais. Um ponto a se ressaltar: quanto à nomenclatura da expressão “administração pública”, Alexandrino e Paulo (2006) esclarecem que quando se refere a execução das tarefas, deve ser escrita com iniciais minúsculas, por se tratar da atividade administrativa propriamente dita.

Neste momento da história, o anseio da população tocantinense era ver o Estado transformado, boas estradas que permitissem o acesso a outros lugares e que os insumos antes faltosos fossem possíveis de se conseguir; necessitavam que finalmente a região oferecesse condições de vida mais dignas. Segundo Cavalcante (2003), como as deficiências aqui encontradas eram em todas as áreas, então, seria necessário trabalhar em todas as frentes para modificar o contexto das cidades, transformar o cenário local, e isso exigiria do governo uma administração precisa e assertiva. Para Drucker (1984), obter os resultados esperados se faz com uma boa direção:

Mas há um ponto fundamental a cujo respeito a administração da empresa não difere da administração de outras entidades: ela precisa *dirigir*. E dirigir não é um

comportamento meramente passivo e adaptador; significa tomar medidas para fazer com que os resultados desejados aconteçam (DRUCKER, 1984, p. 33).

Planejar é importante em qualquer esfera, é no planejamento que serão definidos os objetivos, na próxima etapa serão traçados os meios que possibilitaram tornar concretos o que foi delineado. Todas as ações foram para que se concretizasse o que foi planejado e a liderança tem objetivo indicar por qual caminho deve-se seguir para consecução dos resultados.

Assim buscar-se-á saber se os gestores envolvidos nesse processo de implantação da administração pública no Tocantins também fizeram uso desses mecanismos. E se o que eles temiam de fato não aconteceu, que era trazer a velha administração, os velhos hábitos, como Siqueira Campos mencionou “[...] de administração racional, um exemplo para as administrações dos velhos tradicionais Estados, sem incidirmos no nepotismo, corrupção e ineficiência administrativa de governo que já passaram por esse País” (CAVALCANTE, 2003, p. 156).

7.2 A Casa Civil

Todo o contexto histórico que envolvia o povo tocantinense os motivava, eles ansiavam por serem partícipes na construção do Estado, na concretização dos sonhos que começavam se viabilizar. Os desejos, por muitos anos sufocados diante de tantas dificuldades, agora seriam transformados em realidade. O cidadão tocantinense seria valorizado, veria as estradas largas asfaltadas, como em Goiás, escolas com ensino de qualidade para os seus filhos e hospitais equipados para atender a população.

Agora as condições eram diferentes, a região teria acesso aos recursos destinados à melhoria da infraestrutura e finalmente as pessoas usufruiriam dessas condições. De acordo com Oliveira (2018), os moradores vislumbravam libertar-se do estigma do descaso e abandono, os tocantinenses mereciam uma administração livre das velhas práticas, mereciam uma gestão moderna, afinal eles esperaram um longo tempo. Chiavenato (2014) afirma que a administração oportuniza planejar as questões, de maneira que seja compreensível a todos os que dela fazem uso, em períodos curtos, médios ou de longa duração. Nesse início, quais foram as ações públicas que o governo tomou para colocar suas metas em execução?

Ato contínuo, o governador assinou decretos criando as Secretarias de Estado e viabilizando o funcionamento dos poderes Legislativo e Judiciário e dos Tribunais de

Justiça e de Contas. Foram nomeados o primeiro secretariado e os primeiros desembargadores. Também foi assinado decreto mudando o nome das cidades do novo estado que tinham a identificação “do Norte” e passaram para “do Tocantins”. Foram alterados, por exemplo, os nomes de Miracema do Norte, Paraíso do Norte e Aurora do Norte para Miracema do Tocantins, Paraíso do Tocantins e Aurora do Tocantins (BRUNI, 2007, p. 76-77).

Por ser representante legal do povo, o governador tem a função de administrar com zelo, eficiência e moralidade aquilo que lhe é confiado, como apresenta a Seção I, dos Princípios Fundamentais da Constituição Estadual – CE de 1988. Em seu art. 1º, §2º, preceitua que o Estado precisa se organizar e obedecer ao que nela está disposto, na sequência, no art. 2º, a CE apresenta uma série de fundamentos. “São princípios fundamentais do Estado”, ela vem pontuando os princípios até chegar ao inciso V, que fala sobre a erradicação da pobreza, ao inciso VI, sobre educação, saúde e outros, e ao inciso VII, que traz a necessidade de promoção do desenvolvimento.

Esses princípios casam-se perfeitamente com a vontade do povo, que elegeram os governantes a fim de que estes viabilizassem as políticas públicas necessárias a uma vida digna. Conforme Miranda (2015), parte-se do entendimento de que políticas públicas são indicadores, princípios norteadores de ação do poder público, fundamentado em regras e procedimentos que organizam as relações entre o este e a sociedade.

Sanabio, Santos e David (2013) apontam que a CF de 1988 trouxe inovações para a administração pública, sendo uma delas a regularização e a agregação entre planejamento e o orçamento por meio de uma sequência lógica que abarca a Lei Orçamentária Anual - LOA, Lei das Diretrizes Orçamentárias - LDO e Lei do Plano Plurianual - PPA. A legislação aponta as diretrizes que o Estado deverá seguir, as suas metas de pequeno, médio e longo prazos.

Para a Constituição, não cabe a atuação estatal desprovida de planejamento, pois toda a gestão orçamentária (metas fiscais, definição de programas e metas a serem alcançadas no exercício financeiro, percepção de receitas públicas e realização de despesas públicas) precisa constar das leis orçamentárias: Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei Orçamentária Anual. Há uma verdadeira determinação constitucional para um planejamento das ações estatais, notadamente às que impliquem gastos financeiros (SANABIO, SANTOS; DAVID, 2013, p. 139).

Tal modelo foi importante porque o chefe do Poder Executivo deveria prever os gastos governamentais, de modo que somente seria executado o estabelecido nos planejamentos. Sanabio, Santos e David (2013) apontam que tais medidas proporcionam ao estado resguardo

dos velhos hábitos administrativos, assim evitando as casualidades, falta de planejamento, descontinuidades administrativas de cunho oportunista, entre outros mecanismos.

O Tocantins passava por um momento de reestruturação, mas, mesmo diante desses fatos, fazia-se necessário o planejamento das atividades. Assim, foram contratadas pessoas que tinham conhecimento para lidar com as ações a serem executadas, de modo a aplicá-las como medida de prevenção para o caso de desvio de finalidade, recursos, entre outros. Destaca-se a importância de se realizar um trabalho bem estruturado. Essas características tornar-se-ão um legado para as futuras gerações e para quem assumir as funções de governar o Estado.

No momento oportuno, vamos sentar à mesa para fazer o nosso pacto político do Tocantins para fazermos um Governo que permita um Estado moderno, de administração racional, um exemplo para as administrações dos velhos tradicionais Estados, sem incidirmos no nepotismo, corrupção e ineficiência administrativa de governo que já passaram por esse País (CAVALCANTE, 2003, p. 156).

Assim, Siqueira Campos argumenta sobre a importância de organizar-se para conquistar bons resultados e não incorrer nas velhas ações, o que seria de muito valor para todos, porque as práticas arcaicas são difíceis de ser esquecidas e deixadas de ser usadas na política brasileira, de modo a fazer um governo limpo, honesto e bem organizado.

Para uns, vem de ad (preposição) mais ministro, as, are (verbo), que significa servir, executar; para outros, vem de ad manus trahere, que envolve ideia de direção ou gestão. Nas duas hipóteses, há o sentido de relação de subordinação, de hierarquia. O mesmo autor demonstra que a palavra administrar significa não só prestar serviço, executá-lo, como outrossim, dirigir, governar, exercer a vontade como objetivo de obter um resultado útil; e que até, em sentido vulgar, administrar quer dizer traçar programa de ação e executá-lo (MELO, 2007, p. 59).

Como relata o autor, administrar significa dizer, organizar, planejar, direcionar, traçar programa de ação e executá-los. Outrossim, governar com responsabilidade, exercendo de maneira correta o que foi estabelecido. As políticas públicas bem geridas proporcionariam ao Estado e seus cidadãos melhores condições de vida e desenvolvimento.

Para a consecução de todos esses projetos, seria preciso eleger o governador que iria comandar esse canteiro de obras. A Constituição Federal de 1988 previu no Atos das Disposições Constitucionais Transitórias, em seu §3º, que haveria eleições no dia 15 de novembro de 1988, na qual se elegeria os representantes do novo Estado. Assim, Cavalcante (2003) relata que:

O acontecimento de 15 de novembro de 1988 revelou a vitória expressiva da União do Tocantins em todos os níveis da representação do poder no Estado: Siqueira Campos recebeu 163.819 votos dos 358.675 eleitores, 45%; e José Freire, 23% dos votos, 84.926. O terceiro colocado, Osvaldo Alencar/PT, obteve 13.399, 3,7% dos votos (CAVALCANTE, 2003 p. 168).

José Wilson Siqueira Campos assumiu interinamente o governo e agora cabia a ele a função de administrar, organizar e estruturar o Estado, iniciando uma nova jornada, uma ruptura com o tempo de descasos. O governo precisava instituir/implantar a sua estrutura governamental. Chega-se, portanto, aos primeiros passos e atos administrativos para o estabelecimento da nova Unidade da Federação.

O tempo de sentar-se à mesa para dialogar, organizar e planejar havia chegado e agora era a hora adequada para colocar as estratégias em prática, desta forma, traçar objetivos que fossem exequíveis e que alavancassem o Estado, seja na área agrícola, industrial, intelectual, de maneira a suprir a carência que existia na região. Então, era preciso implementar de tudo um pouco, inclusive oferecer condições de capacitação para as pessoas que aqui viviam. Era chegada a hora de organizar o tão sonhado Estado.

Assim, para não reeditar a época dos Capitães-Generais de São Paulo, e depois de Goiás, que mandaram por mais de um século e meio, Siqueira Campos, numa atitude muito equilibrada, optou por escolher como capital provisória a cidade de Miracema do Norte, que não disputava a preferência e foi tomada de surpresa com a escolha. E lá não fez construções, mas adaptou as já existentes: o Tribunal de Justiça abrigou-se no antigo fórum, o “Palácio Araguaia” foi instalado em um colégio nas cercanias do balneário “Correntinho”, a Assembleia Legislativa, o Tribunal de Contas, o TRE, as residências oficiais e outras construções imprescindíveis foram pré-fabricadas de madeira, que seriam depois desmontadas para futuro reaproveitamento em Palmas (PÓVOA, 2017).

A primeira fase desse processo se deu na cidade de Miracema do Norte, que havia se tornado a capital provisória até que Palmas dispusesse de meios para abrigar os seus futuros moradores. Assim, a pequena e pacata cidade do interior observou as mudanças que ocorreram nas rotinas de seus moradores, pois neste período há de se imaginar que o cotidiano fora impactado com a urgência que havia.

Criado o Estado em 5 de outubro aí veio o grande alvoroço, veio aquele movimento que, é muito difícil ter palavras pra gente expressar como nós conseguimos, como se conseguiu se fazer tanta coisa em tão pouco tempo. Só pra senhora imaginar, o Estado foi criado em 5 de outubro, em 15 de novembro, um mês e pouco após a eleição e, em

1º de janeiro a posse já dos deputados eleitos, dos três senadores, do governador e do seu vice-governador. Uma loucura, uma correria, e, como já falei, é muito difícil, mas com muita determinação e com uma mão de ferro e muita tenacidade que o então deputado federal Siqueira Campos soube conduzir esse processo (SANTOS, 2020).

Raimundo Nonato Pires dos Santos, cidadão de Miracema do Tocantins, médico, foi o primeiro presidente da Assembleia Legislativa do Estado, de 1989 até 1994. No ano de 1995, tomou posse como vice-governador, e em abril de 1998 assumiu como governador do Estado, permanecendo até 1º de janeiro de 1999. Posteriormente, foi eleito como deputado, vice-governador de Marcelo Miranda e secretário da Agricultura. Ele conta sobre o alvoroço ocorrido quando as pessoas souberam da criação do Estado, agora seriam outras questões administrativas urgentes que demandariam energia para serem feitas, com resoluções rápidas. A determinação foi a motivação certa para esse começo pois havia muito a ser feito no novo Estado.

7.3 Miracema do Tocantins

Miracema do Tocantins¹⁴ torna-se a capital e sede provisória do governo de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 1989. Cidade localizada a 80 km de Palmas, erguida às margens do rio Tocantins, erguida às margens do rio Tocantins, possui estimativa populacional de 20 mil habitantes, dados disponíveis no *site* do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.

O município passou por inúmeras experiências ao longo de sua trajetória, sua emancipação política e administrativa se deu em 25 de agosto de 1948, de acordo com o Sr. Raimundo Nonato Pires dos Santos, que relatou a saga dos primeiros anos do novo Estado, apontando que Miracema foi desmembrada do Município de Araguacema, que na época chamava-se Santa Maria do Araguaia.

Minha família, como a grande maioria dos primeiros moradores de Miracema, veio do Estado do Maranhão, entre as décadas de 30 e 40. Esse fluxo migratório foi feito através do rio Tocantins, onde os pioneiros maranhenses à procura de terras férteis e

¹⁴Miracema é uma cidade que de acordo sua história oficial surgiu na década de 1920 (embora muito antes desse período já vivesse nesta região vários povos indígenas) e, assim deve sua existência aos homens e mulheres que migraram do Maranhão, Pará, Piauí, Pernambuco, Bahia na busca de melhores pastagens para a criação de gado bovino e para o comércio dos poucos produtos agrícolas produzidos, considerando sua condição de cidade localizada às margens do Rio Tocantins e ponto de passagem para quem negociava com o comércio de Belém do Pará. A origem do nome (Miracema), etimologicamente vem do latim, verbo MIRARE = ver, olhar + o sufixo Tupi Guarani, CEMA = água, daí Miracema, a cidade que mira a água do rio (MIRANDA, 2015, p. 32).

principalmente pela influência dos garimpos de cristais daquela época, em Pias, hoje Pium, Cristalândia, Monte Santo, Dois Irmãos e outros que tinham na região na época. Os cristais extraídos desses garimpos foram, muito, muito, muito usados, na segunda guerra mundial. Eu sei que era um movimento muito grande. E Miracema como era a última cidade do Tocantins de porto navegável, se transformou em um grande entreposto de comercialização, onde grandes embarcações traziam de Belém via Marabá, Pará, através de Carolina, Maranhão, os produtos manufaturados. Tais como: gasolina, querosene, sal, açúcar, roupas, tecidos manufaturados. E levavam daqui os cristais, no caso daqueles garimpos, que eu já referi, peles de animais silvestres, jacaré, de onça, de gado maracajá. Dos couros de bois, dos charques que eram feitos aqui, farinha e tudo o que se produzia aqui na região. Só por curiosidade, meu pai naquela época a vida naquela época era um tipo de mascate, fazia este trajeto Miracema, Marabá, Belém, uma vez por ano. Viagem esta que demorava em média de quatro a seis meses. A vida naquela época era muito difícil, mas muito fascinante. Em virtude destas idas e vindas do meu pai até Belém. Tive o privilégio de ser uns dos primeiros moleques a possuir uma bicicleta, lembro até hoje que a marca dela chamava Briston. Minhas irmãs Rosa e Maria foram as primeiras a usarem umas chinelas havaianas, roupas de sedas japonesas e tantas outras quinquilharias (SANTOS, 2020).

Conforme os relatos de Santos (2020), a Cidade de Miracema viveu épocas de grande movimento, tempos em que a navegação no rio Tocantins era possível e favorecia o comércio local. O entrevistado menciona o quanto as coisas eram difíceis naquele tempo, mas existia o fascínio. Silva (1996) fala sobre a criação da Companhia de Comércio do Pará-Maranhão, que implementou o comércio entre as regiões. As margens do rio Tocantins foram sendo ocupadas pelos comerciantes, pois o movimento do comércio entre as regiões era crescente e atraiu pessoas de vários lugares, principalmente do Nordeste brasileiro.

Esse povoamento favoreceu o fomento do comércio e facilitou o envio de produtos do Tocantins para Belém, tais como: algodão, fumo, açúcar de cana, couro de boi, carne de sol etc. Essa atividade era realizada por meio de botes e canoas, por isso a importância de se povoar as margens dos rios (SILVA, 1996).

Silva (1996) pontua que a construção da estrada que ligou o Planalto Central e Belém do Pará enfraqueceu a navegação e afetou as pessoas que dependiam do comércio ribeirinho. Deste modo, as cidades que ficavam na margem do Rio Tocantins enfrentavam essa situação. Este cenário volta a mudar somente nas décadas de 1930 a 1940, quando o Rio Tocantins voltou a ser utilizado como via de transporte e novamente ocorreu o fomento da economia. Outra mudança foi com relação aos barcos utilizados, os quais passaram a ser usados com motores, o que possibilitou carregar passageiros e cargas diversas (SILVA, 1996).

Outra movimentação que aconteceu no entorno de Miracema se deu devido à descoberta do quartzo, popularmente chamado de cristal de rocha, muito utilizado para alimentar o

armamento bélico num momento em que o mundo passava pela Segunda Guerra Mundial. (SILVA, 1996).

Porém, Silva (1996) relata que, a exemplo do primeiro ciclo de mineração no Tocantins, a exploração era intensa e, à medida que os exploradores dos minerais aqui presentes enriqueciam rapidamente, também desta forma perdiam com facilidade a riqueza obtida. Terminado esse período, novamente o Tocantins entra em processo de depressão.

Nos anos de 1980, Miracema enfrentou uma grande enchente, fazendo com que muitos dos seus cidadãos a abandonassem.

Em maio de 1980, em virtude da grande enchente que dizimou praticamente todas as cidades ribeirinhas do Tocantins e com Miracema não foi diferente. Tive que me mudar, várias contas, cidade arrasada, coloquei tudo que me sobrou em cima de um caminhão Chevrolet e saí à procura de novos horizontes, me instalando em maio de 1980 na velha Marabá, onde permaneci até 1986 (SANTOS, 2020).

Os moradores de Miracema enfrentaram neste período muitas dificuldades, conforme as explanações de Santos (2020). Em um documentário produzido pela professora Elizabeth Bezerra de Oliveira e seus alunos, no ano de 2005, disponível no YouTube, os moradores relatam como foi árduo aquele tempo. Dona Adalgiza narra que nunca havia visto algo parecido. “Foi uma enchente tão grande que eu nunca tinha visto na minha vida, ela foi tão grande que os barcos andavam aqui na porta da minha casa. Todos os lugares de Miracema, se quisesse ir em algum lugar tinha que ser de barco” (OLIVEIRA, 2005).

Mas a resiliência do povo tocantinense sempre foi algo surpreendente e, apesar das adversidades, conseguiu se reinventar (SANTANA, et al. 2013). Santos (2020) relata que seus pais continuavam morando em Miracema e os visitava a cada seis meses. Numa dessas idas, no ano de 1986, encontrou-se por acaso com o deputado federal José Wilson Siqueira Campos, que almoçava num restaurante na cidade de Araguaína.

Eu cheguei cumprimentei, ele já amigo do meu pai, em virtude do meu pai ser sempre seu correligionário. Ele me indagou: e aí, Raimundo, você está por onde? Tenho passado por Miracema, conversado com seu pai e não tenho lhe visto. Eu respondi: Olha, deputado, eu em virtude da enchente de 80 tive que me mudar de Miracema, tô hoje em Marabá. Estou, construí família em Marabá, tenho meu hospital. Estou lutando e graças a Deus indo muito bem naquela cidade. De pronto ele fez uma intimação para mim. Olha, Raimundo, nós vamos criar o Estado do Tocantins. O Estado do Tocantins será criado pela Constituinte de 1988, e eu vou precisar muito de você na região. Eu lhe peço encarecidamente, você como médico, você tem como muito nos ajudar nesse projeto (SANTOS, 2020).

O entrevistado afirma que após a conversa com o deputado federal Siqueira Campos, relatou os fatos à sua esposa, de modo que organizaram tudo e voltaram para Miracema trinta dias depois. “Voltei às minhas atividades na medicina e paralelamente comecei a trabalhar sob as orientações do deputado Siqueira Campos na formação dos diretórios da região” (SANTOS, 2020).

O Estado foi desmembrado, Miracema tornou-se a capital provisória e tudo foi se ajustando conforme as necessidades. Assim, o Governo deveria implementar as ações para que a sua administração fosse efetivada.

O governo tomou de assalto todos os seus edifícios públicos e privados (na realidade eram um pequeno número), casas residenciais se transformaram em Secretarias do Estado, o comércio estourou seus estoques, enriquecendo seus proprietários, houve uma proliferação de restaurantes, bares e hotéis, os aluguéis deram um salto assustador, se cobrava por um quarto em Miracema o preço de uma casa boa em Paraíso, Porto Nacional ou Gurupi. A cidade inchou, sua população saltou de mais ou menos dez mil habitantes (estimativa IBGE), surgiram novos bairros, implantou-se transporte coletivo urbano, asfaltou-se as ruas, modernizaram suas praças, enfim, a cidade saiu daquela vida pacata ribeirinha para se integrar ao resto do País através de pessoas que vinham de todas as regiões brasileiras buscando nova vida na mais nova capital brasileira (MIRANDA, 2015, p. 88).

Tudo foi sendo readequado para que fosse possível instalar os órgãos governamentais. Miranda (2015) expõe que as casas foram transformadas em secretarias, muitos moradores saíram de suas residências para alugá-las aos que chegavam, pois houve um aumento considerável de pessoas na cidade.

Então, num piscar de olhos, os aspectos eram outros, havia uma urgência em tudo que se fazia. Nesse novo contexto, a cidade passava por transformações, a calma cede espaço para os ruídos das construções. Mas o governo havia focado na construção de Palmas, e assim em 1º de janeiro de 1990:

Miracema virou um eldorado e com um ano passou a ser uma cidade fantasma, cheia de prédios que nunca seriam terminados. Houve um problema também na mudança da capital, quanto aos empecilhos jurídicos para transferir. Dirceu Adolfo perguntou: mas, governador, como é que a capital vai para um lugar que não tem nem casa? Aí o Siqueira, com todo o poder nas mãos, falou: eu levo o meu guarda-roupa e a cidade vem atrás. E foi mais ou menos isso, porque tinha um prédio que construíram rapidamente, o Palacinho, esse museu foi a primeira casa construída, é de madeira e já está lá como patrimônio (SILVA, 2010, p. 243).

Siqueira Campos tinha urgência em mudar-se para Palmas e dar início ao lugar idealizado, construir uma cidade conforme sua vontade, seus moldes, diferente das existentes,

mesmo que esta não oferecesse condição nenhuma para quem se propusesse a vir trabalhar. E assim ocorreu, Miracema deixou de ser a capital provisória e, de acordo com Silva (2010), o local virou uma cidade fantasma.

Com efeito, tais assuntos levantam dúvidas sobre esses episódios. Passados trinta anos da separação do Estado, ainda há muito trabalho para ser feito nas cidades interioranas. Miranda (2015) adverte sobre a expectativa que havia no povo miracemense sobre o desenvolvimento econômico e social, acreditando nas políticas de melhorias para o lugar.

O autor relata que a cidade permaneceu sem infraestrutura e sem empregos para seus moradores trabalharem; os que venderam suas pequenas terras agora se viam com pouca ou nenhuma alternativa, além de não terem mais suas terras, possuíam baixa escolaridade, o que os mantinha em condições desfavoráveis. O trabalho era árduo em todos os rincões do Tocantins, e mesmo Miracema sendo a capital temporária, as modificações no cenário foram poucas (MIRANDA, 2015).

7.4 Mudança para nova capital: Palmas

Palmas, a capital mais nova do País, aos poucos começa a ser delineada, iniciando outra etapa, uma jornada de construção de prédios, ruas e avenidas, de Palácio e de esperança. Segundo Teixeira (2009), após a separação de Goiás e Tocantins e a ocorrência das eleições para a escolha dos representantes, Siqueira Campos, eleito governador, começou a procurar um local para que fosse construída a capital e seus argumentos para tal ação eram, conforme Teixeira (2009):

A opção pela construção de uma cidade nova se afirmava pouco a pouco. A estratégia, além de procurar escapar das disputas políticas consolidadas nas cidades eleitas como alternativas durante o processo de escolha visavam intervir de uma maneira positiva sobre a organização do espaço territorial do Tocantins. Estrategicamente, o governador Siqueira Campos identificou um quadrilátero de 90x90 km, situado no centro geográfico do Estado, como área geopolítica mais favorável à construção da capital (TEIXEIRA, 2009, p. 92)

Diante da animosidade, o governo queria evitar brigas políticas e proporcionar melhorias na parte central do território. Desta forma, convence a todos sobre a viabilidade de se construir uma cidade planejada e livre das antigas questões. Bruni (2007) aponta que o governo obteve, na Assembleia Legislativa, 23 votos favoráveis à criação da capital.

A Lei 70, de 26 de julho de 1989, publicada na edição 16 do Diário Oficial (TOCANTINS, 1989), cria o Município de Palmas, e em 1º de janeiro de 1990, o governo e sua equipe mudaram-se para a referida Capital. Segundo Bruni (2007), a decisão de ocupar o centro do Estado foi proposital devido à área não ser desenvolvida e o governo ter a intenção de mudar esse contexto. Depois de estudos ficou decidido que a capital ocuparia o centro geodésico do Estado (MIRANDA, 2015).

Essa iniciativa de desenvolver a parte central da região revelava um anseio antigo, pois a história conta sobre a luta que era se manter no local diante de tantas dificuldades, de modo que as pessoas tiveram que se organizar para sobreviver às intempéries. As pessoas que ousaram habitar nesta parte do Estado tiveram que criar meios para sobreviver às dificuldades impostas (PARENTE, 1999).

A organização estratégica da capital tinha como objetivo as funções que estes centros exercem nas regiões marginais. Assim, servir como elo e fomentar as cidades vizinhas, fazendo com que fosse possível o desenvolvimento das cidades circunvizinhas.

No processo de emancipação do Tocantins deve se retomar o conceito de reterritorialização que, segundo Haesbaert (2009), ocorre quando há uma nova interdependência entre as localidades e ao conectar-se economicamente e a cultura às regiões mais longínquas, assim, está-se estruturando uma nova organização territorial, uma espécie de território-mundo globalmente articulado (OLIVEIRA, 2018, p. 55).

Palmas tem como atribuição conectar-se às demais cidades tocantinenses, viabilizando o crescimento regional, de maneira que as pessoas também usufruam do novo e da modernidade que esta poderá oferecer. Oliveira e Piffer (2015) afirmam que Palmas é um lugar incumbido no progresso, no desenvolvimento do Centro. Diante dessas informações, era preciso alavancar o desenvolvimento local para que esses objetivos pudessem ser alcançados.

Concomitantemente à construção da cidade, era preciso instituir a Administração Pública, que aqui se refere aos prédios, às pessoas jurídicas, para receber o conjunto de agentes, designando-os à execução das atividades administrativas, desta forma, respaldando os atos do Governador (ALEXANDRINO; PAULO, 2006).

Com a decisão favorável sobre a criação de Palmas, o governo segue em busca de uma empresa de arquitetura e urbanismo que possibilitasse a formulação do projeto urbanístico da capital. Conforme Bessa e Oliveira (2017), a empresa contratada foi o Grupo Quatro Arquitetura Sociedade Simples Ltda.

No trabalho realizado por Silva (2010) constam as entrevistas realizadas com os quatro arquitetos que trabalharam na construção do projeto da cidade. É interessante o olhar desses profissionais e suas considerações. O arquiteto urbanista Luiz Fernando Teixeira Cruvinel declara que para ele foi um “sonho poder trabalhar na construção de Palmas”, mesmo com as dificuldades que havia. Para Walfredo Antunes de Oliveira Filho, “a construção da cidade não foi apenas uma aventura no ato de criar, mas um domínio estético-afetivo”. Já Luiz Hildebrando Ferreira Paz aponta que “foi crítico-descritivo, permitiu que visualizássemos, por meio do relato, as paisagens em movimento com nitidez”. E Luiz Otávio Rodrigues Silva diz “que discorreu sobre a sociedade e a vida em Palmas” (SILVA,2010, p. 36 e 37).

Pode-se constatar pelas falas que os sonhos, a afetividade, a preocupação com a paisagem e a maneira como tudo isso junto seria visto, desenvolve nos espectadores a curiosidade em saber sobre o processo deste trabalho que seria realizado pelos arquitetos, respeitando suas perspectivas, suas especificidades, permitindo a elaboração em conjunto do plano que se desenvolveria para a construção da cidade.

Nesses caminhos de construções e concretizações de anseios, já se fazia presente a administração pública. Isso se deu desde o momento em que foi promulgada a CF/1988, efetivando o desmembramento e, por conseguinte, o processo eleitoral, de modo que foram escolhidos os representantes legais do povo.

Quando o então governador Siqueira Campos começou a deliberar as ações para execução das políticas públicas, inicia-se concomitantemente a administração pública no Tocantins. Portanto, chega-se aos primeiros passos e atos administrativos para o estabelecimento da nova Unidade da Federação. E, para tal ação, foram necessárias pessoas para a execução das tarefas que o novo estado demandava. Indivíduos oriundos de vários lugares do país iniciam suas participações na instauração do novo Estado, sendo assim testemunhas oculares desse processo.

A chegada de pessoas vindas de lugares distintos alterou não somente a rotina, mas a cultura do povo local. Com o início da construção de Palmas, houve uma grande migração de pessoas para trabalhar no novo eldorado. Desta maneira, são conhecidos os meandros dessas histórias, os motivos dessas pessoas desconhecidas que contribuíram para que se chegasse ao que o Tocantins é hoje (OLIVEIRA, 2012).

A motivação do ser humano não se baseia somente nos aspectos financeiros, mas especialmente no reconhecimento profissional, na valorização da pessoa e do trabalho que por

ela é desenvolvido (CHIAVENATO, 2014). O reconhecimento desses fatores desencadeia no ser humano o comprometimento na realização de suas responsabilidades.

Na função de administrar, os gestores precisam também aprender como lidar com o emocional, com os sonhos e expectativas. Chiavenato (2014) pontua que administrar não é meramente supervisionar pessoas, recursos e atividades, envolve diversas questões: anseios, metas, derrotas e conquistas. Um conjunto de fatores que precisam ser conduzidos, e as experiências adquiridas ao longo dos anos ajudam nas decisões a serem tomadas.

Muitos que se deslocaram para esta região vieram com a esperança de poder crescer a partir das oportunidades a serem proporcionadas pela nova cidade, de modo a contribuir com o seu trabalho. Para administrar é necessário ter sensibilidade, pois neste caminho possivelmente se trabalhará com as mais diversas questões, uma delas, a motivação interna, o que move as pessoas para desempenhar funções e dificuldades para desenvolver projeto. Em Palmas, foram fatores diversos, visto que muitos deixaram seus familiares nos locais de origem, a fim de proporcionar melhores condições de vida para estes.

Segundo Maximiano (2004), a ¹⁵motivação é como se fosse um motor gerador de energia, necessário para a consecução de determinadas funções, e com a execução do trabalho, a pessoa tem os benefícios da conclusão da atividade, que promoverá o suprimento de algumas necessidades e a realização profissional. Percebe-se que são muitos os fatores na coordenação das tarefas, pois elas deveriam ser concluídas. Drucker (1984) cita que dirigir não é uma atitude simplesmente passiva, quem está na condição de chefiar precisa tomar decisões para que o planejado seja executado.

Nesse processo, a inovação e o reinventar a dinâmica de trabalho para estimular os profissionais eram relevantes, porque as pessoas deixaram suas famílias para trabalhar em Palmas, um lugar em construção. Porém, chegavam mesmo sem infraestrutura e buscavam a realização dos seus sonhos (HANNISCH, 2016). Segundo Maximiano (2004), a motivação para as tarefas são consequências das razões internas das pessoas, que as move e incentivam a fazer determinadas ações.

¹⁵A palavra *motivação* deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão (MAXIMIANO, 2004, p. 267).

7.5 Estruturando a Casa Civil

No dia 1º de janeiro de 1990, o Governador Siqueira Campos mudou-se para Palmas. Silva (2010) destaca que o Palacinho foi a primeira construção feita na cidade para abrigar o governo e seus assessores, e a Casa Civil também funcionou no lugar, pois é o órgão que cuida dos atos do Governador, seja na esfera federal, estadual ou municipal.

A Casa Civil foi criada pelo Decreto 3.371, de 1º de dezembro de 1938, na gestão do presidente Getúlio Vargas, com a finalidade de organizar os serviços administrativos do Poder Executivo (Brasil, 1938). A Lei Federal 12.462, de 4 de agosto de 2011, no art. 48, fala sobre a organização e competência da Casa Civil, que também pode ser um ministério no caso da esfera federal.

Discorrendo ainda sobre a origem da Casa Civil, Lameirão (2011) informa que a Pasta existe há muito tempo, sendo originada nos primeiros anos da República, o que a faz um dos órgãos mais antigos. O ofício do Ministério sempre foi organizar os assuntos concernentes ao governo e às questões administrativas, porém seu processo legal levou tempo para ser concluído, ficando pronto em 1938 com a publicação do decreto.

Portanto, é um Ministério com 82 anos de idade, que foi criado com a missão de organizar os atos do governo, pois naquela época tudo era feito verbalmente, numa espécie de praxe oficial consagrada. Sendo o próprio Vargas que cuidou de organizar a criação do Ministério, quando ainda era o gestor da Secretaria da Presidência e dos Serviços de Expediente (LAMEIRÃO, 2011).

Como visto, o Órgão foi criado com a finalidade de organizar tudo o que diz respeito ao governo, tendo como arcabouço a Constituição Federal, Leis e demais instrumentos norteadores das atividades que são elaboradas, de modo que o gestor fique resguardado. Também a Casa Civil do Estado do Tocantins obedece aos ordenamentos jurídicos previstos na legislação. (MORAES, 2005).

A supremacia das normas constitucionais no ordenamento jurídico e a presunção de constitucionalidade das leis e atos normativos editados pelo poder público competente exigem que, na função hermenêutica de interpretação do ordenamento jurídico, seja sempre concedida preferência ao sentido da norma que seja adequado à Constituição Federal. Assim sendo, no caso de normas com várias significações possíveis, deverá ser encontrada a significação que apresente conformidade com as normas

constitucionais, evitando sua declaração de inconstitucionalidade e consequente retirada do ordenamento jurídico (MORAES, 2019, p. 11).

Os fatores apresentados pelo autor mostram ser necessário todo o cuidado na elaboração dos atos normativos para que estes estejam em conformidade com a CF, sem vício, tornando o instrumento constitucionalmente legal. A Lei 3.421, de 8 de março de 2019, publicada na edição nº 5.316 do Diário Oficial do Estado (TOCANTINS, 2019, discorre sobre as atribuições da Casa Civil.

O art. 16, em seu inciso II, descreve as competências da Pasta. A lei delimita as ações do Governador e do Secretário-Chefe da Pasta, como mencionado, o Poder Público só pode fazer o que a lei determina.

Quando não se tem o entendimento sobre o fator limitante proveniente da lei, pensa-se que isso torna o processo decisório moroso, mas a norma vem para assegurar que as decisões tomadas resguardem o interesse da população, e mesmo que haja mudanças na política governamental com o término do mandato eleitoral e este seja substituído, o serviço precisa ser continuado independentemente da vontade do gestor que assumir o governo.

O princípio da continuidade dos serviços públicos é fornecido conforme a relevância que as pessoas dão sobre determinadas questões, estando acima do interesse individual. Todos esses aspectos são analisados criteriosamente pela Casa Civil, com a finalidade de orientar e resguardar as ações governamentais (ALEXANDRINO; PAULO, 2006).

7.5.1 Atribuições

A Lei 3.421/2019 traz que a Casa Civil deve “assistir e assessorar direta e imediatamente o Governador do Estado no desempenho de suas atribuições”. Após a eleição, o governador eleito será empossado na Assembleia Legislativa, função que lhe é resguardada pela Constituição Estadual no seu art. 16, inciso I (TOCANTINS, 2003, p. 6). Depois de tomar posse, o Chefe do Executivo definirá a equipe de trabalho que irá ajudá-lo na gestão administrativa dos órgãos. De acordo com Alexandrino e Paulo (2006) e Di Pietro (2016), os agentes políticos (secretários) são os auxiliares imediatos e respondem exclusivamente ao Governador.

Cabe ao secretário-chefe da Casa Civil formar a equipe que o auxiliará nas atividades referentes à Pasta, bem como orientar a condução da execução das operações. O quadro de funcionários pode ser composto tanto por servidores concursados como por comissionados, sendo os últimos de livre nomeação e exoneração, conforme preceitua o art. 3º, §2º, inciso II, da Lei 1.818, de 23 de agosto de 2007, Estatuto dos Servidores Públicos Civis do Estado do Tocantins, publicada na edição nº 2.478 do Diário Oficial do Estado.

Os agentes políticos, segundo Di Pietro (2016, p. 653), “são os titulares dos cargos estruturais à organização política do País, ou seja, são os ocupantes dos cargos que compõem o arcabouço constitucional do Estado e, portanto, o esquema fundamental do poder”. É esta sustentabilidade que o governador precisa para trabalhar; como mencionado na Lei 3.421/2019, o secretário-chefe tem a função de averiguar as atividades que a Pasta realiza, assegurando-se de que os princípios estabelecidos pelas leis estão sendo obedecidos.

Di Pietro (2016) menciona que os agentes políticos fazem parte da estrutura governamental, pois a colaboração que prestam ao governo é de suma importância, sendo estes as pessoas mais próximas do Governador. A Constituição Estadual (1989, p. 43) traz, no art. 37, o seguinte ordenamento: “O Poder Executivo é exercido pelo Governador do Estado, auxiliado pelos secretários de Estado”. O dispositivo expressa a responsabilidade que o secretário tem junto ao governo, e assim ele responde por todas as atividades que são exercidas pela Pasta. Percebe-se assim a estrutura que existe por detrás de um governante e são da competência desses agentes muitas das ações que o gestor implementa.

7.5.2 Constitucionalidade dos atos

A Casa Civil tem por finalidade “verificar previamente a constitucionalidade, legalidade e juridicidade dos atos governamentais” (Lei 3.421/2019). Os atos da administração são produzidos na Casa Civil, sendo estes analisados legalmente, quanto à sua veracidade e se eles cumprem os requisitos que a legislação determina. Assim, todo ato executado na função administrativa é ato da administração, por isso devem ser feitos de acordo com a legislação (DI PIETRO, 2016).

São esses aparatos legais que vão resguardar juridicamente os documentos elaborados pela Pasta. Exemplificando, no mesmo Diário que publicou a Lei 3.421/2019 há outros documentos, sendo um deles o Ato nº 562 - NM, de 12 de março de 2019, somado à seguinte

informação “O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso da atribuição que lhe confere o art. 40, inciso X, da Constituição do Estado, resolve” (TOCANTINS, 2019).

O ato aqui referido é sobre nomeação de servidores, mas a atenção vai para o fulcro do ato, ou seja, o que dá sustentabilidade juridicamente. A Constituição Estadual, na Seção II, art. 40, trata sobre as atribuições do Governador. “Compete privativamente ao Governador”, então, só ele pode fazer o que estabelece o art. 40, inciso X, “prover, exonerar e demitir de cargos, funções e empregos públicos” (TOCANTINS, 2003, p. 44). A Casa Civil confecciona os atos com o cuidado de embasá-los na conformidade da lei e, no caso de algum ato sair com erro, o este poderá ser corrigido e publicado posteriormente. Outra situação é a anulação do documento que contém vícios e deixa de ser interessante à administração pública.

7.5.3 Atos da Administração

Ainda conforme a Lei 3.421/2019, que também apresenta os atos da administração e as atribuições de seus órgãos, à Casa Civil compete, como preceitua o art. 16, inciso I, alínea “b”, item 3, do regramento:

realizar ou, conforme o caso, validar, nos termos de ato baixado pelo Chefe do Poder Executivo, a elaboração dos Atos Legislativos (emendas à Constituição, leis complementares, leis ordinárias, leis delegadas, medidas provisórias) e dos Atos Administrativos (decretos, regulamentos, resoluções, deliberações, regimentos, atos funcionais (entendidos os de nomeação, aposentadoria, transferência, promoção, concessão de férias, licenças, dentre outros), portarias, ordens de serviço, ofícios, pareceres, certidões, atestados, declarações e despachos) que registrem a assinatura do Governador do Estado, excetuados os casos de atos específicos das atividades finalísticas de órgãos e entidades; (TOCANTINS, DOE 5.316, 2019, p. 6).

Nessa parte da lei foi exposto o trabalho que a Pasta realiza, ela tem como missão elaborar todos os documentos que foram citados, obedecendo aos princípios estabelecidos nas normas jurídicas, pois o governo precisa providenciar, de maneira imediata e concreta, as exigências individuais e coletivas para a satisfação dos interesses públicos determinados em leis (DI PIETRO, 2016).

7.5.4 Mensagens

A Lei 3.421/2019 cita que a Secretaria deve “encaminhar mensagens governamentais ao Legislativo” (TOCANTINS, 2019). São meios de comunicação entre os Poderes que embasam a análise das matérias encaminhadas, sejam elas projeto de lei, medida provisória ou lei complementar, entre outras. Ao encaminhar os documentos para a Assembleia Legislativa, faz-se necessário que a Casa Civil também envie outras informações acerca do teor do assunto a ser analisado, como a sinalização de sua urgência, se for o caso.

7.5.5 Assessoria de comunicação

Assessoria de comunicação da Casa Civil, precipuamente acompanha os atos Poder Executivo que são encaminhados para análise do Legislativo (TOCANTINS, Lei 3.421/2019). Esse acompanhamento é de suma importância para a Pasta, por que, caso haja alguma mudança no teor das normas, a Secretaria precisa estar ciente de tais fatos para alterá-los. É importante salientar que no século XX a Casa Civil produziu mais normas do que o próprio Legislativo (SILVA; ARAÚJO, 2010).

É oportuno o que os autores salientam por grande parte das leis serem criadas pelo Executivo e isso se dá com frequência. A tarefa é, comumente, de alçada da Assembleia Legislativa, mas acaba sendo abarcada pela Casa Civil, assim, o alinhamento entre os Poderes é necessário para ambos. Segundo Silva e Araújo (2010), o Poder Executivo necessariamente negocia com o Legislativo para ter sua pauta aprovada. Por isso, há o engajamento sobre as matérias encaminhadas e o acompanhamento é de interesse da Pasta.

7.5.6 Publicidade dos atos da administração

A publicação dos atos elaborados pela Administração é o que dá transparência à gestão, e desta maneira produz valor externo. Quem realiza esta ação é o Diário Oficial do Estado, departamento da Casa Civil. Ele é responsável por publicar todas as matérias do Poder Executivo (TOCANTINS, 2019, Lei 3.421/2019).

Este é um dos princípios da Administração Pública que falaremos um pouco mais adiante. Assim, Moraes (2005) alerta que é preciso dar validade aos atos que são elaborados pelo governo a fim de que estes não incorram em processos por não fornecerem informações e prestarem conta de suas ações, sendo preciso dar publicidade às suas realizações. A edição dos

atos do Executivo deve produzir efeitos no mundo jurídico e a população precisa ser informada sobre as ações governamentais por meio de sua publicidade (ALEXANDRINO; PAULO, 2006).

7.5.7 As publicações

As publicações dos atos da Administração são feitas pelo Diário Oficial. A Casa Civil, segundo a Lei 3.421/2019, deve “administrar o Diário Oficial do Estado, zelando por sua permanente capacidade de modernização” (TOCANTINS, 2019). Este departamento é responsável por publicar todos os documentos que a Pasta elabora e também de todas as secretarias do Estado, do Poder Judiciário e Legislativo no âmbito estadual. Já no caso dos Municípios, pessoas físicas e jurídicas, estes pagam taxas para terem seus documentos publicados. Gerisvaldo Macedo, analista de sistemas, funcionário da Casa Civil, trabalha no Diário Oficial desde setembro de 2009 e orientou sobre as informações que foram citadas.

Para que seja possível realizar a publicação dos documentos, as demais secretarias do Estado devem manter o cadastro atualizado junto ao Diário Oficial e encaminhar, via *e-mail*, as matérias que serão publicadas. Estas matérias precisam ser enviadas para o departamento com certa antecedência, pois para colocá-las no ar leva tempo, devido à preparação e formatação.

No caso dos particulares, pessoa física e jurídica, não há necessidade de cadastro, mas precisam remeter os arquivos que serão publicados com antecedência para serem feitas as diagramações. A Casa Civil elaborou um documento que estabelece as diretrizes para que se efetue as publicações, essas regras estão contidas na Portaria CCI nº 170, de 20 de janeiro de 2010, publicada na edição nº 3.060 do Diário Oficial do Estado (TOCANTINS, 2010, DOE 3.060, p. 15).

Com o decorrer dos anos, houve relevantes evoluções tecnológicas que possibilitaram novas formas e ferramentas que impulsionaram a maneira de se realizar certas tarefas. Macedo (2020) declarou que atualmente é utilizado um sistema que melhorou a agilidade da diagramação, assim tornando o trabalho mais rápido.

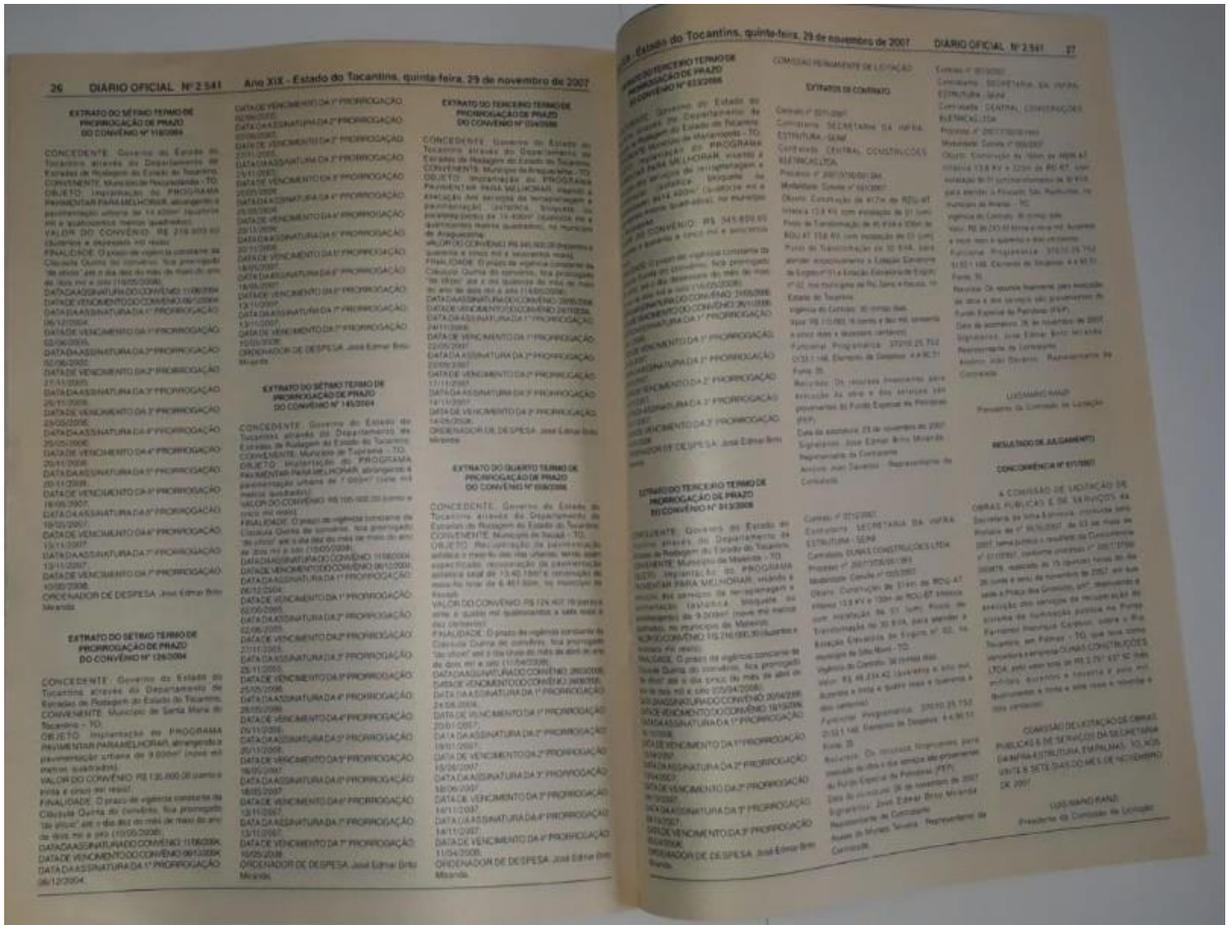
Na diagramação, os documentos são estruturados, dispostos sequencialmente, e muitos contêm imagens, demandando tempo para ficarem prontos. Caso alguém acesse o site do Diário para fazer uma pesquisa sobre determinado órgão, tudo o que se refere a este estará ordenado

em série, facilitando para quem pesquisar. Segundo Macedo (2020), o novo *software* proporcionou mais celeridade na elaboração e publicação das matérias.

No início da gestão do Estado, esse trabalho era feito por uma gráfica, devido ao Órgão não ter como elaborar a atividade e pela escassez de pessoas que soubessem realizá-lo. Nélio Moura Facundes, ex-servidor que trabalhou, num primeiro momento, na Casa Civil, no ano de 1991, relatou que a princípio o Diário era produzido e circulava semanalmente e até quinzenalmente, quem o confeccionava era a gráfica Cometa, na cidade de Gurupi. Posteriormente, o periódico passou a ser impresso pela gráfica Provisão, em Palmas.

Em meados de 1994, o DOE passou a circular de fato todos os dias em formato de livro. Decorrido um longo período, a Secretaria conseguiu aprimorar seus mecanismos de trabalho e no ano de 2009, o Diário deixou de circular de forma impressa e passou a ser digital. Após a mudança, o departamento começou a desenvolver a tarefa antes executada por terceiros. Em decorrência do desenvolvimento tecnológico, o Diário Oficial passou a ser acessível às pessoas. Foi um grande avanço para a Casa Civil e para o departamento, pois possibilitou a todos acesso às informações governamentais.

Figura 2 - Diário Oficial do Estado do Tocantins, ano 2007, formato impresso.



Acervo do diário oficial (crédito Gerisvaldo, 2020).

A imagem retratada é de 2007, a versão do Diário Oficial em formato de livro, quando ainda era impresso. De acordo com Macedo (2020), todas as secretarias tinham direito a um exemplar, disponível para entrega na sede do departamento. Também existia o serviço de remessa postal, de modo que as edições eram enviadas para os municípios do interior tocantinense.

Figura 3 - Diário Oficial do Estado do Tocantins, ano 2020, formato digital.

Digitally signed by CASA CIVIL
DN: c=BR, st=TO, ou=PALMAS, ou=ICP-Brasil, ou=Procuradoria Jurídica A1, ou=ARSEPRO, ou=Autoridade Certificadora SEPROJUR, ou=CASA CIVIL
Date: 2020.05.26 20:58:00 -03'00'



Diário Oficial

ESTADO DO TOCANTINS REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
ANO XXXII - ESTADO DO TOCANTINS, TERÇA-FEIRA, 26 DE MAIO DE 2020 Nº 5609



PODER EXECUTIVO
PALÁCIO ARAGUAIA
PRAÇA DOS GIRASSÓIS

ATOS DO CHEFE DO PODER EXECUTIVO

MEDIDA PROVISÓRIA Nº 13, DE 26 DE MAIO DE 2020.

Dispõe sobre a instituição da jornada de plantão extraordinário no âmbito do Sistema Penitenciário e Prisional Estadual e do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo, na forma que especifica, e adota outras providências.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso da atribuição que lhe confere o art. 27, §3º, da Constituição do Estado, adota a seguinte Medida Provisória com força de lei:

Art. 1º É instituída, no âmbito do Sistema Penitenciário e Prisional Estadual e do Sistema Estadual de Atendimento Socioeducativo, a jornada de plantão extraordinário de 12 horas, aplicada aos titulares dos cargos de Agente de Execução Penal, Analista de Execução Penal, Agente Especialista Socioeducativo, Agente Socioeducativo (motorista e técnico de enfermagem) e Agente de Segurança Socioeducativo, em atividade nas unidades prisionais ou socioeducativas, mantidas pela Secretaria da Cidadania e Justiça, quando da declaração estadual de calamidade pública, ou mediante a comprovação de déficit no correspondente quantitativo de pessoal.

Parágrafo único. O plantão extraordinário se dá além da jornada normal de trabalho ou da escala regular de plantão, com tempo de descanso interjornadas definido em ato do Secretário de Estado da Cidadania e Justiça.

Art. 2º O valor da indenização por plantão extraordinário efetivamente cumprido é de R\$ 197,16.

Art. 3º A indenização de que trata esta Medida Provisória:

- I - não tem caráter salarial;
- II - não constitui base de cálculo para contribuições previdenciárias, complementação remuneratória de férias ou gratificação natalina;

III - não é devida durante a fruição:

- a) de licença para tratamento da própria saúde por período superior a 90 dias, desde que esta não decorra do exercício das atribuições próprias do cargo ou de acidente de trabalho;
- b) de qualquer das licenças ou afastamentos não-remunerados;
- c) do afastamento para atender convocação da Justiça Eleitoral, durante período eletivo ou não, ou para participar de programa de treinamento regularmente instituído.

Art. 4º Incumbe ao Secretário de Estado:

- I - da Cidadania e Justiça, no prazo de 30 dias, baixar os atos necessários ao cumprimento desta Medida Provisória;
- II - da Fazenda e Planejamento fixar o teto orçamentário-financeiro mensal aplicável ao cumprimento do disposto nesta Medida Provisória.

Art. 5º Esta Medida Provisória entra em vigor na data de sua publicação.

Palácio Araguaia, em Palmas, aos 26 dias do mês de maio de 2020, 198º da Independência, 131ª da República e 31ª do Estado.

MAURO CARLESSE
Governador do Estado

ATO Nº 634 - DSG.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso da atribuição que lhe confere o art. 40, inciso X, da Constituição do Estado, resolve

DESIGNAR

VICTOR VANDRÉ SABARÁ RAMOS, matrícula 91458-2, para o exercício da Função Comissionada de Administração - FCA-6, na Secretaria da Administração.

Palácio Araguaia, em Palmas, aos 26 dias do mês de maio de 2020, 199º da Independência, 132ª da República e 32ª do Estado.

MAURO CARLESSE
Governador do Estado

Rolf Costa Vidal
Secretário-Chefe da Casa Civil

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------------|---|
| ATOS DO CHEFE DO PODER EXECUTIVO | 1 |
| CASA CIVIL | 2 |
| SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO | 2 |
| SECRETARIA DA CIDADANIA E JUSTIÇA | 8 |
| SECRETARIA DA FAZENDA E PLANEJAMENTO | 8 |

Fonte: DOE (TOCANTINS,2020).

Nesta versão atualizada é possível observar as alterações que ocorreram ao longo dos anos. Hoje o Diário é digital e pode ser acessado de qualquer parte do país ou do mundo, favorecendo as pesquisas. Essa mudança facilitou sobremaneira para quem precisa fazer consultas diariamente.

O aprimoramento dos servidores e os avanços tecnológicos foram relevantes para a evolução dos departamentos da Casa Civil. O aperfeiçoamento oportunizou uma melhoria significativa no trabalho, seja na execução, porque a versatilidade torna a ação de fazer mais rápida, eficiência, mantendo as melhorias contínuas como prioridades (SCATOLIN, 2015).

Os avanços tecnológicos ocorridos no departamento favoreceram a todos os órgãos que precisavam verificar cotidianamente os conteúdos publicados no Diário Oficial. Macedo (2020) destaca que é responsabilidade de cada secretaria manter seus bancos de dados atualizados com as informações divulgadas nas edições. O uso da Tecnologia da Informação é muito importante para que a Pasta se mantenha alinhada e atualizada para o bom desempenho das suas funções (JÚNIOR; FREITAS; LUCIANO, 2005).

Outro servidor que participou da entrevista foi Adão Correa da Silva Menezes, formado em processamento de dados, começou a trabalhar no Palácio Araguaia no ano de 2000, inicialmente no Gabinete do Governador, e no ano de 2001, foi para a Casa Civil. Segundo Menezes (2020), o Estado adquiriu o Sistema de Gestão de Desempenho - SGD, que possibilitou o envio e o recebimento de documentos e gerou economia e maior rapidez, assim diminuindo consideravelmente o uso de papel. A implantação do SGD proporcionou o acompanhamento, em todas as fases, dos arquivos que foram emitidos para a Pasta por meio de número que o sistema gera. De acordo com Menezes (2020), após o recebimento, as demandas apresentadas em documentos originados pelos órgãos da Administração tramitam até chegarem à fase de publicação.

Tais procedimentos fazem parte da rotina administrativa, assim, todos os gestores carecem apresentar-se ao Governador do Estado para deliberarem sobre tais demandas, variando de acordo com cada gestão. Caso o Secretário-Chefe da Casa Civil opte por receber todos os documentos e ele mesmo definir com o Governador, cabendo aos demais gestores acompanharem seu andamento na página do DOE na internet.

7.5.8 Arquivo

A Lei 3.421/2019 cita que a Casa Civil deve “controlar e arquivar, em meios físicos e eletrônicos, por meio de setor distinto do oferecido no âmbito da Governadoria, os atos de que trata o item 3 desta alínea” (TOCANTINS, 2019). Campos (2019) afirma que mesmo trabalhando com documentos digitais, ainda hoje a Casa recebe documentos físicos, que devem ser protocolados e digitalizados, a fim de serem analisados.

Eduardo Carneiro, gestor público, servidor da Casa Civil desde outubro de 2001, relata que deferida ou não a solicitação, o documento precisa ser guardado. Isso acontece com todas

as correspondências que chegam à Pasta, inclusive com as que são geradas por ela, como projetos de lei, medidas provisórias, decretos, entre outros.

7.5.9 Condução

Por ser a secretaria que trabalha diretamente com o Governador, a Casa Civil precisa “acompanhar as matérias inerentes aos Poderes do Estado e às instituições vinculadas e cooperantes” (TOCANTINS, 2019, DOE 5.316, p.6). Isso faz parte de sua competência sendo realizado com muita seriedade. Como visto, o Governo precisa manter-se informado sobre tudo o que diz respeito à administração.

7.6 Informatizando a Casa

No decorrer dos anos a Pasta passou por inúmeras mudanças e aprimoramentos para adaptar-se às demandas que o próprio trabalho exigia, desta maneira, a inovação é um processo contínuo em um órgão. Drucker (2019) aponta que a inovação necessita de muito trabalho, estudo e dedicação, pois são esses os ingredientes que garantem o sucesso do empreendimento.

Engenhosidade foi o que a equipe de trabalho da Casa Civil possivelmente mais fez. De acordo com os relatos dos entrevistados, percebe-se o quanto os servidores se esforçaram para alcançarem os objetivos. O uso da tecnologia da informação foi um marco para diversas áreas devido às possibilidades que ela poderia proporcionar.

Para evidenciar os benefícios que a tecnologia viabilizou na Pasta, foram inseridos dois atos no presente trabalho. A figura 3 se refere ao ano de 2020, a 4 é de 1990-. A finalidade dos dois é a mesma, nomeação de servidor. As mudanças são claras quando os documentos são comparados.

Figura 4 - Diário Oficial do Estado do Tocantins.



Fonte: Acervo do Diário Oficial (CASA CIVIL, 2020).

A figura acima é de um decreto de nomeação referente ao ano de 1990, confeccionado em máquina de escrever. É possível observar que o fulcro menciona apenas a Constituição Federal. Isso não quer dizer que ele esteja errado. Como tudo era novo no Estado, a CE ainda não estava pronta, por que razão, era necessário o uso da CF.

Figura 5 - Diário Oficial do Estado do Tocantins.

Digitally signed by CASA CIVIL
 DN: c=BR, st=TO, l=PALMAS, o=ICP-Brasil, ou=Pessoa
 Jurídica A3, ou=ARSEPRO, ou=Autoridade Certificadora
 SERPROACF, cn=CASA CIVIL
 Date: 2020.05.29 19:24:46 -03'00'



Diário Oficial

ESTADO DO TOCANTINS REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
 ANO XXXII - ESTADO DO TOCANTINS, SEXTA-FEIRA, 29 DE MAIO DE 2020 Nº 5612



PODER EXECUTIVO
 PALÁCIO ARAGUAIA
 PRAÇA DOS GIRASSÓIS

ATO Nº 542 - DSG.

ATOS DO CHEFE DO PODER EXECUTIVO

ATO Nº 540 - NM.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso da atribuição que lhe confere o art. 40, inciso X, da Constituição do Estado, resolve

NOMEAR

ADRIANA REIS DE SOUSA para exercer o cargo de Secretária-Executiva da Secretaria da Comunicação, na Governadoria, a partir de 1º de junho de 2020.

Palácio Araguaia, em Palmas, aos 28 dias do mês de maio de 2020; 199º da Independência, 132º da República e 32º do Estado.

MAURO CARLESSE
Governador do Estado

Rolf Costa Vidal
Secretário-Chefe da Casa Civil

O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso da atribuição que lhe confere o art. 40, inciso X, da Constituição do Estado, resolve

DESIGNAR

a servidora ELIZAETE FERREIRA DOS SANTOS, matrícula 528149-1, para o exercício da Função Comissionada de Administração - FCA-1, na Junta Comercial do Estado do Tocantins - JUCETINS, a partir de 4 de junho de 2020.

Palácio Araguaia, em Palmas, aos 29 dias do mês de maio de 2020; 199º da Independência, 132º da República e 32º do Estado.

MAURO CARLESSE
Governador do Estado

Rolf Costa Vidal
Secretário-Chefe da Casa Civil

Fonte: DOE (TOCANTINS, 2020).

No segundo caso, já em forma de ato, a nomeação é de 2020, em que a máquina de escrever já fora substituída pelo computador. Sua fundamentação, porém, é legitimada sob a égide da Constituição Estadual, no art. 40, inciso X, que dispõe sobre as competências do Governador. Os melhoramentos foram ocorrendo ao passo que os aprimoramentos foram acontecendo.

Na elaboração dos atos governamentais, os agentes possuem uma margem de ¹⁶discrição, que é uma autonomia, porém, mesmo com essa liberdade, existem limites e estes

¹⁶Em suma: discricionariedade é liberdade dentro da lei, nos limites da norma legal, e pode ser definida como: “A margem de liberdade conferida pela lei ao administrador a fim de que este cumpra o dever de integrar com a sua

devem ser obedecidos conforme determina a CF. Desta feita, a administração pública pode denominar os seus documentos como decreto, ato ou ainda os dois. No entanto, a Casa Civil do Tocantins adotou os atos, a partir de 2005, quando se trata de nomeações, designações de servidores, dentre outros. Mas todos os documentos assinados pelo governador são decretos (MELLO, 2010).

Esse princípio, que alguns chamam de princípio da presunção de legalidade, abrange dois aspectos: de um lado, a presunção de verdade, que diz respeito à certeza dos fatos; de outro lado, a presunção da legalidade, pois, se a administração Pública se submete à lei, presume-se, até prova em contrário, que todos os seus atos sejam verdadeiros e praticados com observância das normas legais pertinentes (DI PIETRO, 2016, p. 100).

As denominações dos atos da administração ficam a cargo do gestor, porém o que se deve observar é se eles estão na conformidade da lei e obedecem aos seus princípios. Com o processo de construção do Estado e da própria Pasta, as condições de trabalho eram rudimentares e tudo estava sendo ajustado e até mesmo improvisado para que fosse possível realizar as tarefas inerentes à administração.

As falas dos servidores transmitem as dificuldades que eles enfrentavam pela escassez, seja de mão de obra ou de insumos. Apesar dessas questões, a equipe se formou e foram agregados o conhecimento e as experiências. Todos seguiram engajados nesse processo de construção.

Segundo Ikujiro e Nonaka (2008), toda essa engenhosidade usada pelos servidores gerou cumplicidade e uma dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. Desta forma, era preciso que os servidores expusessem as suas experiências e o conhecimento adquirido nas suas trajetórias, isso os faria mais cúmplices e, assim, o conhecimento tácito seria alcançado e poderia haver a troca de saberes no ambiente que precisava ser construído.

A interação entre os colaboradores faz com que haja fluência nas ações, tornando-os articulados de modo que o conhecimento tácito oculto seja revelado, porque de outra forma, é difícil de acessar esse conteúdo. Portanto, é possível que a dinâmica conseguiu atingir o esperado, pois, na fala desses servidores que se engajaram nesse processo, houve a cooperação para a edificação da parte administrativa e tecnológica (IKUJIRO; NONAKA, 2008).

vontade ou juízo a norma jurídica, diante do caso concreto, segundo critério subjetivos próprios, a fim de dar satisfação aos objetivos consagrados no sistema legal (MELLO, 2010, p. 432-433).

Diniz et al. (2009) aponta que a Tecnologia da Informação foi um grande avanço na gestão pública. Esse movimento começou com a implantação da Administração Gerencial, explanada no decorrer desta pesquisa. A nova abordagem requereu outra roupagem para a administração, que visava uma gestão pública eficiente, baseada na agilidade da iniciativa privada.

O novo modelo teve início nos Estados Unidos depois de escândalos contábeis que levaram o governo a desenvolver uma administração mais transparente. As mudanças naquele país são fortalecidas na década de 80, e depois Inglaterra, estendendo-se pelo restante da Europa e, posteriormente, nos anos 90, no Brasil (SILVA et al., 2011).

Esse movimento ganhou força na América do Norte porque eles queriam que as ações do governo fossem também mais céleres e ágeis, de modo que as tomadas de decisões não ficassem paralisadas devido à morosidade nos trâmites dos processos. Osborne e Glaeber (1995) apresentam as inovações que os norte-americanos utilizaram para sair da procrastinação, como exemplo foi usada a Cidade de Visalia.

No Brasil, nos anos 90, foi apresentado o Plano Diretor da Reforma do Estado, do ex-ministro da Fazenda Bresser-Pereira. O novo modelo visava impulsionar o sistema administrativo brasileiro e tinha como meta melhorias nas áreas tecnológicas. A Emenda nº 19/1998 foi o mais importante recurso legal da sonhada reforma Administrativa Pública no Brasil (ALEXANDRINO; PAULO).

Os avanços tecnológicos no País foram acontecendo de maneira lenta devido ao processo ainda estar em estudos e ser novo. Alessandro de Almeida Campos, psicólogo, servidor público, que trabalhou na Casa Civil de 1995 até 2019, adverte que no ano de 1995 o antigo Centro de Processamento de Dados - CPD, hoje denominado Diretoria de Atos Oficiais, começou a investir na área tecnológica.

Na conversa com Campos (2019), ele informa sobre outro servidor público que começou a trabalhar no departamento antes, e que poderia fornecer mais detalhes sobre o início da Pasta. Assim, houve impulso maior para seguir na busca por informações sobre o princípio da implantação da administração da Casa Civil, até chegar ao servidor Nélio Moura Facundes. Num primeiro contato foram relatados os motivos que intencionaram a aproximação, explanando sobre a pesquisa e se ele poderia contribuir com as investigações. Ele pediu para pensar.

Transcorridos alguns dias, o senhor Facundes concordou em ajudar, assim deu-se início à entrevista. Como relatado anteriormente, o ex-servidor começou a trabalhar na Casa Civil no início dos anos 90, sendo um dos primeiros funcionários do setor de atos oficiais, o CPD.

Conforme suas informações, o departamento possuía uma máquina elétrica Olivetti, equipamento no qual ele elaborava os atos oficiais e pelo fato de a máquina ser elétrica, havia a possibilidade de gravar cinco cabeçalhos de documento. Mas ele argumenta que eram confeccionadas diversas matérias, de modo que o cabeçalho passava por várias alterações ao longo do dia para que se pudesse preparar todos os atos oficiais.

Ele conta que se houvesse um pequeno erro, seja uma vírgula, o trabalho deveria começar do início, pois naquela época não havia como salvar os documentos datilografados. Porém, “para a época eu acho que era um equipamento nosso cem por cento”, ressalva Facundes (2020).

Em 1991 a ¹⁷máquina de escrever ainda era o equipamento mais usado, já havia computadores, no entanto, o acesso a estes ainda era restrito a um pequeno número de usuários. Facundes (2020) relata a existência de uma máquina no departamento, denotando que até este equipamento era restrito a poucos. Assim, a máquina de escrever supriu as necessidades cotidianas do departamento, o que era satisfatório para aquele momento. Na imagem abaixo, de uma edição do ano de 1994 do Diário Oficial, é possível visualizar os documentos datilografados.

¹⁷Atanes (2016) expõe a saga que foi construir a máquina de escrever, ela foi planejada em 1714 pelo engenheiro britânico Henry Mill, mas o projeto era bem complicado e não saiu do papel devido sua complexidade. Porém em 1867 o tipógrafo americano Christopher Latham Sholes construiu a primeira máquina que de fato funcionou e as mulheres com suas habilidades múltiplas foram as pessoas mais aptas a manusear o instrumento. Foi deste acontecimento que se originou o cargo de secretária. Superinteressante, 2016.

Figura 6 - Diário Oficial do Estado do Tocantins.

| REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL | | ESTADO DO TOCANTINS | |
|---|--|--|--|
|  | | <h1>Diário Oficial</h1> | |
| Ano VI | | Palmas, Terça-Feira, 05 de Abril de 1.994 | |
| Nº 327 | | | |
| ATOS DO PODER EXECUTIVO | | | |
| DECRETOS | | | |
| DECRETO Nº 10045, DE 05 DE <i>Abril</i> DE 1994. Dispõe sobre pagamento da Gratificação Especial de Atividade Médica, e dá outras providências. O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso de suas atribuições constitucionais e legais, DECRETA: Art. 19 - Fica criada a Gratificação Especial de Atividade Médica - G.E.A.M. 2, que incidirá somente sobre o vencimento base. Art. 20 - Fica criada a Gratificação Especial de Atividade Médica G.E.A.M. 3, 4 e 5, que incidirá sobre vencimento, Gratificação de Atividade e G.E.A.M. 2, nos seguintes percentuais: I - G.E.A.M. 3 - 100% (Cem por cento); II - G.E.A.M. 4 - 75% (Setenta e cinco por cento); III - G.E.A.M. 5 - 50% (Cinquenta por cento). Art. 30 - A G.E.A.M. 2 será atribuída aos | | DECRETO Nº 10046, DE 05 DE <i>Abril</i> DE 1994. O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso de suas atribuições constitucionais e legais, RESOLVE: nomear CARLUCIO BEZERRA DO CARMO, para, em Comissão, exercer o cargo de Coordenador de Direitos Humanos, DAS-2, da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, a partir desta data. PALÁCIO ARAGUAIA, em Palmas/TO, aos <i>07</i> dias do mês de <i>abril</i> de 1994; 1730 da Independência; 1062 da República e 62 do Estado do Tocantins.  MOISÉS NOGUEIRA AVELINO Governador | |
| | | DECRETO Nº 10047, DE 05 DE <i>abril</i> DE 1994. | |

Fonte: Acervo do Diário Oficial, Casa Civil, 2020

A técnica de datilografia, à época dominada por poucas pessoas na Casa Civil, limitou a quantidade de servidores da Pasta. Facundes (2020) conta que trabalhou por um bom período sozinho no departamento, em virtude de não haver pessoas qualificadas para a realização da tarefa, o que afetou sobremaneira seus horários de trabalho.

Saber manusear a máquina de escrever era requisito para trabalhar no departamento de Atos Oficiais. A carência de pessoal dificultava para os gestores, assim, quando surgia alguém com maior nível de escolaridade e qualificação, logo era contratado.

Foi assim que ocorreu com a servidora pública Satiko Kaji Cavalcante que, de forma inusitada, foi contratada para trabalhar no órgão ao acompanhar uma pessoa numa entrevista de

trabalho, na Secretaria da Comunicação, quando o então chefe do departamento começou a questioná-la sobre sua origem e ocupação laboral.

Natural de Tamboara, Estado do Paraná, Satiko Kaji morava em São Paulo e trabalhava como secretária de uma empresa de válvulas e compressores. Ao casar-se com um tocantinense, saiu do Sudeste para morar no Tocantins. “Eu vim, aliás, eu nem ia trabalhar, quem ia trabalhar era minha cunhada pra falar a verdade, ela foi fazer o teste e eu fui com ela, eu aproveitei e fiz o teste e passei” (KAJI, 2019). Ela passou por ter experiência profissional e saber lidar com máquina de datilografar elétrica na empresa anterior. Sua contratação foi imediata, ela já ficou trabalhando.

Fiz o teste de datilografia, porque era na área de jornalismo, aí era mais na área de redação, todos os textos eram datilografados e passados via telex pra todos os jornais do Estado e do Brasil todo. Como era no início a divisão do Estado, então tinha muita novidade, era para o Brasil todo (KAJI, 2019).

A servidora foi trabalhar na Casa Civil no ano de 1996 e ajudou no processo de construção da Pasta que, concomitantemente, entrelaçava-se com o de Palmas. Tudo era novo e por fazer, havia dificuldades das mais diversas, seja de pessoal, material e estrutural. O Brasil passava pela transição de modelos administrativos, de modo que o País intensificou a introdução da tecnologia da informação com o propósito de viabilizar e modernizar os serviços, proporcionando assim uma maior agilidade (JÚNIOR, 2019).

No contexto tocantinense, a tecnologia da informação foi tardiamente implantada na Secretaria, porém, quando aconteceu, foi um grande avanço. Campos (2019) expõe que no ano de 1995 a Casa Civil adquiriu o primeiro computador, “o modelo era o 486, na época avançadíssimo”, o que ajudou na elaboração do trabalho.

A chegada do equipamento na repartição acarretou a possibilidade de salvar os modelos dos atos, assim facilitando e tornando o serviço mais ágil. Campos (2019) relata que as possibilidades “ainda eram bem rudimentares, porque a capacidade de armazenamento era pequena”. Ainda assim ele constata que era muito trabalho, e devido a esse volume de serviços, eles geralmente saíam tarde do órgão, por volta das 22 horas ou até mais. As dificuldades enfrentadas despertavam o senso de cooperativismo. Takeuchi e Nonaka (2008) enumeram as vantagens da socialização do conhecimento no trabalho.

Em primeiro lugar, o modo de socialização geralmente inicia com a construção de um “campo” de interação. Esse campo facilita o compartilhamento das experiências e dos modelos mentais dos membros. Em segundo lugar, o modo de externalização é

desencadeado pelo “diálogo ou reflexão coletiva” significativos, nos quais o uso da metáfora apropriada ou da analogia ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de comunicar. Em terceiro lugar, o modo de combinação é desencadeado pela “rede” do conhecimento criado e do conhecimento existente de outras seções da organização, cristalizando-os dessa maneira em um novo produto, serviço ou sistema administrativo. Por fim, o “aprender fazendo” desencadeia a internalização (TAKEUCHI e NONAKA, 2008, p. 69).

Tudo ia se ajustando conforme as necessidades surgiam. Campos (2019) e Facundes (2020) evidenciam essas questões, nas quais eles tiveram que organizar-se e inventar maneiras que os ajudassem com o trabalho nos departamentos. As experiências foram propagadas entre eles e essa transmissão de conhecimento enriquecia as possibilidades de melhoria no trabalhar. É importante salientar que a tecnologia da informação, os computadores e os programas foram sendo testados e aprimorados até chegarem ao que são hoje, destacando as necessidades contínuas de atualizações.

Conforme seguem as investigações da pesquisa, fatos novos vão surgindo, as pessoas envolvidas começam a recordar-se dos eventos ocorridos, das conquistas e dificuldades. O interessante que nestes relatos os servidores se mostram felizes por terem realizado algo de relevância, suas estratégias nas realizações das tarefas foram de grande valia.

nossas lembranças permanecem coletivas, e elas nos são lembradas pelos outros, mesmo que se trate de acontecimentos nos quais só nós estivemos envolvidos, e com objetos que só nós vimos. É porque, em realidade, nunca estamos sós (HALBWACHS, 1990, p. 16).

Na apuração dos fatos, as histórias que estavam esquecidas são retomadas e revividas, como na entrevista com o ex-servidor Waldemar José Candido. Quando exposto às perguntas, relatou que por um breve momento reviveu aquela situação de trabalho, as lutas, alegrias e amizades conquistadas que perduram até hoje.

Candido (2020) começou a trabalhar no Estado em 1995, na Companhia de Desenvolvimento do Estado do Tocantins – CODETINS, órgão que, de acordo com ele, fornecia toda a mão de obra na parte de informática para o Estado, porém a sua passagem pela companhia foi breve, pois ela foi extinta. Com o término das atividades, foi indicado para trabalhar na Casa Civil pelo seu então diretor “Dr. Welington Alves da Costa”, que foi promovido a secretário de Informática.

Na Casa Civil, passou a cuidar da área tecnológica e a gerenciar o antigo CPD, hoje Diretoria de Atos Oficiais. Segundo ele, havia uma demanda grande de trabalho; naquela época,

tudo era digitado na máquina de escrever, as leis, decretos, atos de nomeações, exonerações, enfim, tudo o que a Casa produzia. Candido (2020) citou como exemplo o Manual do Consumidor, que continha mais de duzentas páginas para serem datilografadas, entre outros documentos.

O número de pessoas que trabalhavam na diretoria era limitado, conforme os relatos de Facundes (2020). Na gestão de Candido, ele começa a alterar esse quadro, contratou Satiko Kaji, Alessandro Campos e Eduardo Carneiro, servidores de áreas distintas, que fortaleceram o departamento e as dificuldades e buscaram alternativas para ajudar no trabalho cotidiano.

Como gerente do departamento, Candido (2020) foi em busca de alternativas que pudessem auxiliar no dia a dia das tarefas do setor, e como havia trabalhado com o secretário de Informática, era mais fácil angariar recursos para a Secretaria. Ele relatou que conseguiu uma máquina de *scanner* que continha Reconhecimento Óptico de Caracteres – OCR e com essa nova ferramenta eles conseguiam digitalizar os documentos. A ferramenta não resolveu todas as questões, mas facilitou as tarefas. Segundo Candido (2020), havia um cuidado em termos tecnológicos para a Casa Civil:

Logo surgiu rede, muito ruim, mas tinha, né? Nós compramos um *scanner*, aquele que tinha OCR, que era reconhecimento. Por exemplo, às vezes chegava decreto lá digitado, dez, quinze páginas, igual já chegou o decreto do Código Tributário, tinha duzentas páginas. Se tinha que digitar aquilo de novo porque quem fez não tinha o meio magnético ou se tinha era uma versão, por exemplo, naquela época era Word 5, Word Star, tava começando o Word 6, né? A parte de interação, de, de essa parte mais de gráfica, mais amigável com o usuário. Antigamente era o Word 5, era Windows 3.11, era tudo máquina, MSDOS, né? Era complicado e aí foi evoluindo, o que surgia de novidade a gente pedia primeiro para a Casa Civil, tinha muito acesso, era Palácio, secretário de Informática ali. Então o Dr. Wellington tinha muito cuidado com isso de prover a menina dos olhos do Governador (CANDIDO, 2020).

Conforme suas avaliações, para a época eles tinham as melhores condições, havia investimentos e, à medida que as novidades surgiam, buscavam-se meios para que fossem inseridos nas rotinas de trabalho.

Em outra entrevista com o servidor Eduardo Carneiro, que foi contratado em 2001 para atuar na área de informática, mas acabou ficando no departamento de Atos, ele relatou que quando foi contratado para trabalhar no órgão, este ainda não possuía correio eletrônico e a internet era discada. De acordo com Carneiro (2019), na época a internet era bem precária, então eles discavam e aguardavam até que houvesse a conexão, porém apenas uma máquina

poderia fazer uso, porque se outro equipamento acessasse, era possível cair a ligação. Ele conta que após verificar os e-mails encerrava-se a chamada.

Carneiro (2019) narra que devido à sua experiência na parte de Tecnologia da Informação, a Pasta avançou e investiu na compra de computadores mais novos, em bancos de memórias para armazenar os dados e em programas que os ajudassem na elaboração dos atos oficiais. Ele afirma que no decorrer dos tempos a Secretaria foi se modernizando e chegou a possuir a melhor tecnologia da época, fato este relacionado ao exposto por Drucker (2019), quando relata a necessidade de se inovar, mas de também de se ter a capacidade de trabalhar com afinco.

Com foco na inovação do setor e do trabalho que demandaria, Adão da Silva Menezes foi convidado para compor a equipe. Formado em processamento de dados, começou a trabalhar no Estado no ano de 2000, na Superintendência de Informática, departamento que ficava no Gabinete do Governador. O servidor trabalhou no setor até o início do ano de 2001, quando foi para a Casa Civil, de modo que seus conhecimentos ajudaram na construção do programa que o órgão gostaria de desenvolver.

Carneiro, Campos (2019), Candido e Menezes (2020) salientam sobre a ideação do programa que foi produzido para atender as necessidades da Secretaria. A construção desse *software* oportunizou um grande salto ao departamento de Atos. Os avanços proporcionaram melhorias nos recursos técnicos de trabalho. É possível visualizar esses feitos na figura 5, que demonstra um Diário de 2020, dando uma maior compreensão sobre os benefícios que o novo aplicativo trouxe para o departamento.

Os servidores citam que após a construção do sistema foi possível armazenar as informações, assim gerando um banco de dados da Casa Civil. O servidor público Menezes dedica-se até os dias atuais ao programa, pois é preciso trabalhar nas inovações para atender as exigências da Pasta e as novas demanda que surgem.

Conforme as explicações dos servidores Carneiro, Campos (2019), Candido e Menezes (2020), é imprescindível munir o programa com as informações, fornecidas pelos documentos recebidos pelo órgão para a aferição e efetivação dos atos oficiais. Eles relatam que antes da existência do programa, havia uma bancada na sala em que trabalhavam e nesta ficavam anexadas todas as referências de que precisavam, uma espécie de cola. Nesses lembretes havia várias fundamentações legais, correspondentes a cada tipo de ato, todas conforme a Constituição do Estado.

A história do órgão vai se desenrolando nas falas dos servidores que vão dando pistas sobre a criação da administração pública na Casa Civil, sobre os tempos duros de trabalho, mas que em suas vozes são valorosos e gratificantes. É muito importante que o gestor saiba estimular a equipe, de modo que estes se tornem capazes de desenvolverem suas tarefas de maneira confiante, prazerosa e criativa, porque ao final eles vão se sentir valorizados pela confiança que a eles foram dadas. A liberdade quando bem trabalhada dentro de uma organização oportuniza o crescimento e o desenvolvimento. (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

7.7 Administrando

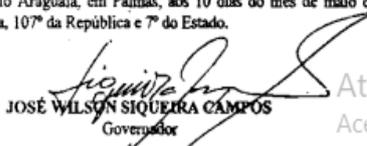
Figura 7 - Diário Oficial do Estado do Tocantins.

| REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL | | ESTADO DO TOCANTINS | |
|---|--|--|--------|
|  | | <h1>Diário Oficial</h1> | |
| Ano VI | | Palmas, Terça-Feira, 05 de Abril de 1994 | Nº 327 |
| ATOS DO PODER EXECUTIVO | | | |
| DECRETOS | | | |
| DECRETO Nº 10045 . DE 05 DE <i>Abril</i> DE 1994. Dispõe sobre pagamento da Gratificação Especial de Atividade Médica, e dá outras providências. O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso de suas atribuições constitucionais e legais, D E C R E T A: Art. 1º - Fica criada a Gratificação Especial de Atividade Médica - G.E.A.M. 2, que incidirá somente sobre o vencimento base. Art. 2º - Fica criada a Gratificação Especial de Atividade Médica G.E.A.M. 3, 4 e 5, que incidirá sobre vencimento, Gratificação de Atividade e G.E.A.M. 2, nos seguintes percentuais: I - G.E.A.M. 3 - 100% (Cem por cento); II - G.E.A.M. 4 - 75% (Setenta e cinco por cento); III - G.E.A.M. 5 - 50% (Cinquenta por cento). | | DECRETO Nº <i>10046</i> . DE 05 DE <i>Abril</i> DE 1994. O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso de suas atribuições constitucionais e legais, R E S O L V E: nomear CARLUCIO BEIERRA DO CARMO, para, em comissão, exercer o cargo de Coordenador de Direitos Humanos, DAS-2, da Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública, a partir desta data. PALÁCIO ARAGUAIA, em Palmas/TO, aos <i>05</i> dias do mês de <i>abril</i> de 1994; 173ª da Independência; 106ª da República e 6ª do Estado do Tocantins.  MOISÉS NOGUEIRA AVELINO Governador | |

Fonte: Acervo do Diário Oficial (CASA CIVIL, 2020).

A figura 7 ratifica esse período de construção da administração pública da Pasta. Inicialmente, nos atos oficiais da Casa Civil, mencionava-se “O Governador do Estado do Tocantins, no uso das suas atribuições constitucionais e legais” (TOCANTINS, 2020). A Constituição Estadual estava sendo construída, como tudo no Estado.

Figura 8 - Diário Oficial do Estado do Tocantins.

| | |
|--|---|
| REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL | ESTADO DO TOCANTINS |
|  | <h1 style="margin: 0;">Diário Oficial</h1> |
| Ano VII - Palmas, Quinta-Feira, 1º de Junho de 1.995 - Nº 439 | |
| <p style="text-align: center; border-top: 1px solid black; border-bottom: 1px solid black; margin: 0;">ATOS DO PODER EXECUTIVO</p> <p>DECRETO Nº 045, de 12 de maio de 1995</p> <p style="text-align: center; font-size: small;"><i>Constitui Comissão com a finalidade de apresentar projeto para a regulamentação da Lei nº 502, de 28 de dezembro de 1992 e de outras providências.</i></p> <p>O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso de suas atribuições, e consoante o disposto no art. 40, incisos III e X da Constituição do Estado, combinado com o art. 17 da Lei nº 502, de 28 de dezembro de 1992,</p> <p>considerando, que grande número de estabelecimentos que industrializam produtos de origem animal se encontram sem a devida fiscalização, o que determina a premente necessidade de regulamentação do referido dispositivo legal;</p> <p>considerando, que apesar da matéria de que trata a Lei em objeto ser afeta à Secretaria de Estado da Agricultura, existem outros órgãos afins, com áreas de interesse comum.</p> | <p>O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso de suas atribuições legais, consoante o disposto no art. 40, inciso IX da Constituição do Estado, combinado com o art. 9º da Lei nº 308, de 17 outubro de 1991 e com o art. 55 da Lei nº 582, de 24 de agosto de 1993,</p> <p>RESOLVE NOMEAR Suzana Cristina Furtado Moretti, para exercer o cargo em comissão de Assessor I, DAS-5, da Representação do Estado em Brasília e Organismos Amazônicos, a partir de 09 de janeiro de 1995.</p> <p style="text-align: center;">Palácio Araguaia, em Palmas, aos 10 dias do mês de maio de 1995, 174ª da Independência, 107ª da República e 7ª do Estado.</p> <p style="text-align: center;">  JOSE WILSON SIQUEIRA CAMPOS Governador </p> |

Fonte: Acervo do Diário Oficial (CASA Civil, 2020).

Na figura 8, é possível observar a influência da era tecnológica para a concepção do ato de nomeação; a máquina de escrever dá lugar ao computador. Os avanços ocorriam paulatinamente, de modo que a Pasta foi tomando estrutura e ganhado novos aspectos em seus documentos. Nesse período, a Constituição Estadual passou a ser mencionada na fundamentação dos atos.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO TOCANTINS, no uso de suas atribuições legais, consoante o disposto no art. 40, inciso IX da Constituição do Estado, combinado com art. 9º da Lei nº 308, 17 de outubro de 1991 e com o art. 55 da Lei nº 582, de 24 de agosto de 1993” (TOCANTINS, 2020).

Os benefícios das forças de trabalho ganham destaque, pois os esforços começam a dar resultados. As mudanças vão alterando o aspecto dos documentos, melhorando a forma de se

trabalhar. Por isso é importante conceder ao gestor autonomia para que este possa desenvolver suas tarefas. A liberdade gera na equipe confiança e senso de responsabilidade (DRUCKER, 1984).

O que a empresa precisa ter é um princípio de administração que proporcione uma ampliação total à potencialidade e à responsabilidade das pessoas, bem como uma orientação comum para o descortino e os esforços de cada uma, orientação essa que fomenta o trabalho em equipe e harmonize as metas pessoais com o bem comum (DRUCKER, 1984, p. 435).

Quando os gestores conseguem transmitir a importância que cada pessoa tem, e o significado do papel que ela desenvolverá para a consecução do projeto, os integrantes sentem-se parte do processo, o envolvimento e a responsabilidade são maiores, nesta circunstância eles são os gestores da função que desempenham.

A independência na elaboração do trabalho gera um maior compromisso e seriedade sobre o que está na sua responsabilidade. Todavia, estas circunstâncias só são possíveis se houver confiança por parte dos gestores na delegação das competências, de modo que os servidores possam desenvolver seu trabalho de maneira criativa. Nas entrevistas realizadas com os servidores é possível constatar essa autonomia.

Ao longo dos anos, a Secretaria foi comandada por diversos secretários e estes foram imprimindo no Órgão suas características e particularidades. Assim, foi a junção de diversos fatores que contribuiu para a construção do acervo que alicerça a gestão da Casa Civil. Candido (2020) mencionou que havia uma sinergia na elaboração das leis, decretos, entre outros atos. Tudo era realizado em equipe, fazendo com que os documentos fossem apreciados em várias etapas até estarem prontos para apreciação do Chefe do Executivo. Assim, muitos atos conservam as redações elaboradas por essa equipe. A Pasta conta com o departamento jurídico que tem por finalidade analisar os documentos encaminhados à Secretaria. Existem as especificidades do trabalho que cada um realiza e por isso sua importância, e é sabido que as leis mudam, à medida que o tempo passa surgem novos ordenamentos que precisam ser apreciados (DRUCKER, 2019).

Todo plano contém áreas em que tudo que é necessário - ou o que parece necessário - é fazer maior quantidade daquilo que já está fazendo. Por prudência, contudo, convém, supor que aquilo que já se faz nunca será apropriado às necessidades do futuro (DRUCKER, 1984, p. 137).

O autor menciona que com a passagem do tempo as mudanças vão acontecendo, seja com novas abordagens tecnológicas, estruturais ou intelectuais. Os gestores visualizam novos horizontes, métodos e caminhos para executarem as atividades que exigiram habilidades antes não requeridas. Logo, as inovações sempre ocorreram no sentido de satisfazer aos requisitos que a Secretaria precisava para desempenhar o seu papel. Por isso um órgão, empresa ou outro estabelecimento, nunca será completamente apropriado para o futuro, ao passo que o progresso avança, novos mecanismos vão surgindo para facilitar e melhorar as rotinas de trabalho.

O cenário de inovação também impulsiona as pessoas a se aprimorarem, pois tudo tinha que ser construído, o acervo documental estava em elaboração, a Secretaria passava por mudanças diárias. Destarte, o engajamento dos servidores no processo de construção forneceu a eles confiança e responsabilidade, assim todos eram conscientes da composição, do fazer e também do resultado do trabalho (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

7.8 Princípios fundamentais

As entidades, públicas ou privadas, estabelecem princípios, normas e diretrizes a serem seguidas. Estas observâncias vão conferir à Administração uma direção legítima. Os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, previstos no art. 37 da Constituição Federal de 1988, são norteadores da Administração Pública.

A Constituição Federal de 1988 prevê a legalidade como um dos princípios a que se submete a Administração Pública direta e indireta. Nem poderia deixar de fazê-lo, tendo em vista que o Estado de Direito, referido já no preâmbulo da Constituição e em seu artigo 1º, tem o princípio da legalidade como um dos seus fundamentos, ao lado do princípio da judicialidade (exigência de controle judicial), que decorre do artigo 5º, XXXV, pelo qual “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaças de lesão”. Sem esses dois princípios, não é possível falar em Estado de Direito, pois eles constituem as principais garantias de respeito aos direitos individuais (DI PIETRO, 2016, p. 60).

A legalidade dos Atos Públicos é uma especificidade que a Casa Civil precisa estar atenta, afinal, todos os documentos constituídos ou apreciados por ela necessariamente devem estar de acordo com os princípios legais vigentes, de modo que a gestão pública mantenha-se

respaldada. O princípio da legalidade é norma primordial de todos os Estados “¹⁸de direito” porque nele vigora o império da lei” (ALEXANDRINO; PAULO, 2006).

O Estado deve ser regido por leis nas quais são observados os direitos e garantias dos cidadãos e não por decisões pessoais que possam ofender a CF. Alexandrino e Paulo (2006) apontam que as leis que vão regular e normatizar as questões, porque não se pode obrigar a ninguém a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude de lei. Os autores citam que para a Administração somente existe a vontade que está unicamente expressa em lei. Para Di Pietro (2016):

Este princípio, juntamente com o controle da Administração pelo Poder Judiciário, nasceu com o Estado de Direito e constitui uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais. Isto porque a lei, ao mesmo tempo em que os define, estabelece também os limites da atuação administrativa que tenha por objeto a restrição ao exercício de tais direitos em benefício da coletividade (DI PIETRO, 2016, p. 95).

O Estado tem autonomia para realizar suas ações, mas é primordial a obediência aos princípios que a CF determina, de forma que o governo não incorra em atos que possam prejudicar a comunidade em virtude do poder que ele detém.

O princípio da impessoalidade dispõe sobre a garantia de que todos tenham direitos iguais, assim limitando os governantes de favorecerem a quem a eles possam interessar. O Professor Celso Antônio Bandeira de Mello (2010, p. 83) cita que “a ¹⁹fortiori todos são iguais perante a Administração e seus atos, uma vez que esta nada mais faz senão agir na conformidade da lei”. Moraes (2005) diz que o gestor deve praticar o ato que tenha um propósito definido, e

¹⁸O Direito Administrativo nasce com o Estado de Direito, porque é o Direito que regula o comportamento da Administração. É ele quem disciplina as relações entre Administração e administrado, e só poderia mesmo existir a partir do instante em que o Estado, como qualquer, estivesse enclausurado pela ordem jurídica e restrito a mover-se dentro do âmbito desse mesmo quadro normativo estabelecido genericamente (MELLO, 2010, p. 47).

¹⁹ A *fortiori*: com mais razão. Locução que enfatiza num dado contexto, a razão mais forte, o motivo mais plausível e convincente (Dicionário Online de Língua Portuguesa - Dicio).

O argumento **a fortiori** é também chamado de argumento a *minori ad maius*. É um argumento tipicamente jurídico, de origem latina, e sua melhor expressão talvez esteja no brocardo “quem pode o mais, pode o menos”. Esse argumento se baseia numa espécie de analogia, semelhante ao argumento a pari, a diferença está em que não se apontam as duas hipóteses como simplesmente análogas, mas se afirma que a hipótese proposta é uma forma “maior” da hipótese paradigma. Assim, o argumento a fortiori trabalha com uma ponderação de valores, relacionando duas hierarquias: a hipótese-proposta, para a qual se quer a aceitação do auditório, é dada como uma forma mais “ampla”, “maior”, mais “grave” ou mais “evidente” da hipótese-paradigma, que se sabe previamente aceita pelo auditório. Não é, portanto, um argumento puramente lógico, mas sim axiológico (que pondera valores). Jus.com.br. Acessado em 13.07.20. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/43235/argumento-a-fortiori>.

que venha ao encontro das necessidades coletivas. Porque a ideia da lei é de que todos sejam tratados sem distinção e que os atos benéficos possam consagrar a todos (MELLO, 2010, p. 14).

Moralidade tem a ver com honestidade, assim sendo, está ligada diretamente com a ética. Para a Administração Pública, o princípio da moralidade deve referenciar como esta deverá ser conduzida. O agente pode seguir firmemente o que foi determinado pela lei, mas se agir com ética, além de fazer o que foi estabelecido, também atentará para os benefícios que isso poderá trazer para a população, uma questão bastante pertinente, pois nem tudo que está na lei será benéfico para todos. Então, cabe ao governante este entendimento e discernimento nas suas ações (ALEXANDRINO; PAULO, 2006).

A publicidade é o princípio que parte da premissa de que todos os atos administrativos são de interesse público, já que o governo é o gestor dos atos administrativos e suas ações interessam à coletividade. O princípio da publicidade determina que a administração de um governante seja transparente e acessível, assim os cidadãos devem acompanhar que está sendo feito (MELLO, 2010).

A eficiência é o último princípio basilar da Administração Pública, porém não menos importante. Ela foi introduzida com a mudança da gestão burocrática para a gerencial. O Decreto-Lei 200/67 tinha como objetivo melhorar a qualidade dos serviços públicos. A Reforma do Estado reafirmava este anseio e a importância das melhorias que o setor público precisava estabelecer. Di Pietro (2016) cita que a reforma do Estado permitiu aos agentes tomar decisões mais assertivas, garantindo que estes prestem serviços de qualidade a toda a sociedade, evitando os exageros, a corrupção, o descaso, entre outros.

Ora bem, é sabido e ressabido que a ordem jurídica corresponde a um quadro normativo proposto precisamente para que as pessoas possam se orientar, sabendo, pois, de antemão, o que devem ou o que podem fazer, tendo em vista as ulteriores consequências imputáveis a seus atos. MELLO, 2010, p. 124.

Os agentes públicos gozam de certas prerrogativas devido à sua condição, suas atribuições são determinadas por leis, conferindo a estes as competências que serão desenvolvidas com a investidura do cargo. Portanto, eles têm responsabilidade, e a não observância aos princípios legais poderá ocasionar em atos de improbidade administrativa, nos quais responderão pelas faltas cometidas, pois as ações dos agentes públicos refletem na pessoa

do Chefe do Executivo, que poderá ser cassado por tais atos (ALEXANDRINO; PAULO, 2006).

Os atos de improbidade administrativa importarão a suspensão dos direitos políticos, a perda da função pública, a indisponibilidade dos bens e o ressarcimento ao erário, na forma e gradação prevista em lei, sem prejuízo da ação penal cabível (CF, 2010, P. 43).

Assim, a Casa Civil tem como princípio basilar assistir e assessorar direta e imediatamente ao Chefe do Executivo no exercício da função, e para isso ela precisa estar alicerçada no ordenamento jurídico que a legislação brasileira dispõe para não incorrer em ações que possam vir prejudicar o andamento da gestão pública (TOCANTINS, Lei 3.421/2019).

Previa-se que a Casa Civil teria a finalidade de assistir direta e imediatamente o presidente no desempenho de suas atribuições, especialmente na coordenação da ação governamental e no relacionamento com o Congresso Nacional, tendo como estrutura as subchefias de acompanhamento da Ação Governamental, de Assuntos Parlamentares, Jurídicos, e de divulgação e relações Públicas (LAMEIRÃO, 2011, p.153).

A autora faz menção à Casa Civil da Presidência da República, que é um Ministério, mas as atribuições são as mesmas nas esferas federal, estadual e municipal; a finalidade é atender ao Chefe do Executivo. A Pasta desenvolve o trabalho de acordo com as necessidades do governo, visando o diálogo e a interação entre os poderes para o bom andamento da gestão pública. A gestão pública do Estado do Tocantins está em processo de construção, porque ela não é estática, as mudanças sempre ocorrem para que se tenha novos mecanismos de trabalho, e estes venham satisfazer as demandas que surgiram.

8 HISTÓRIA ORAL: NARRATIVAS DOS SERVIDORES PÚBLICOS

Nesta seção serão apresentadas a pesquisa de campo realizada em Palmas, entre 2019 e 2021, e as entrevistas com servidores públicos que trabalharam ou ainda trabalham na Casa Civil, com sede no Palácio Araguaia. A pesquisa tem como objetivo descrever como ocorreu processo de construção da administração pública no órgão de acordo com a perspectiva dos servidores, por meio da História Oral Temática. Essa é uma pesquisa qualitativa, que fez uso de entrevistas semiestruturadas como instrumento de construção do projeto em estudo. A pesquisa de campo proporcionou a coleta de dados com os sujeitos e no diário de campo foram registradas as informações sobre o tema investigado, impressões da pesquisadora e também apontamentos dos relatos dos servidores quando não estavam sendo gravados.

Na investigação, as declarações fornecidas foram de fundamental importância, apresentaram episódios que não estão escritos em livros nem registrados em decretos, leis ou constituições, porém, nos atos estão gravadas suas impressões. As lembranças desses eventos fazem parte das histórias desses servidores e estão guardadas em suas memórias. Thompson (1992) fala sobre a falta de documentos que relatassem sobre a história social inglesa, pois não foram registrados e, assim, as falas e as histórias das pessoas que viveram as ocorrências daquela época e tinham situações para contar, eram muito importantes.

Por meio dos relatos dos servidores públicos foi possível desvendar alguns dos caminhos que os gestores trilharam no início da implantação da administração pública do Estado, com isso, não se esgotou o tema. Porém, a carência de informações e a falta de registro sobre a implantação da administração pública do órgão são fatores que dificultaram desvendar os acontecimentos. Assim, a maior parte das informações sobre a construção da história da Casa Civil foi fornecida por pessoas que trabalharam no órgão e contribuíram para o desenvolvimento deste estudo.

Na história do Tocantins comenta-se sobre as realizações dos políticos, para quem foram creditadas as ações executadas. Mas, quando se vai para dentro de um órgão, é possível visualizar a atuação de muitos servidores engajados na construção desse processo, que trabalharam arduamente para a concretização de algo idealizado pelos gestores. Nem sempre essas vozes são ouvidas ou, às vezes, sequer são mencionadas. Assim, buscam-se as fontes orais, pois elas existem, somente não ganharam notoriedade por não terem sido ouvidas. Faz-

se necessário dar voz a essas pessoas, tornar essas memórias conhecidas, reconhecê-las. (PORTELLI, 2010).

Quando da idealização deste trabalho, constatou-se que o acesso às informações contidas nas memórias desses profissionais seria talvez a parte mais delicada, pois muitos deles ainda têm receio, medo de falar sobre os acontecimentos daquela época. Estas ocorrências se deram devido ao trabalho que era desenvolvido, pois eles tiveram que adotar uma postura séria e a discrição que a função exigia ainda estava impregnada nas suas maneiras.

Chamamos de memória a competência que os seres humanos têm em obter, guardar e resgatar as referências vividas. Por isso, quando o diálogo com os entrevistados é iniciado, eles podem ficar bloqueados, apreensivos, porém, à medida que a conversa flui, os participantes se sentem mais à vontade e confiantes. De modo que as lembranças aos poucos vão sendo resgatadas.

Mourão Júnior e Faria (2015) apontam a memória como um grande depósito. Dentro deste espaço, há prateleiras, e nestas, encontram-se caixas, assim, quando acessamos as lembranças é como se um carrinho entrasse nesse grande galpão e começasse a retirar caixa por caixa. Ele não apanha tudo de uma vez, não é um trabalho rápido. Igualmente são as nossas lembranças, não se rememoram todas as situações vividas de uma só vez; conforme as provocações ocorrem, as lembranças são aos poucos recuperadas.

Lembrar envolve diretamente a memória. Não fosse assim, estaríamos impossibilitados de chegar ao nosso destino. Não fosse a memória, sequer saberíamos que cursamos uma faculdade, não saberíamos nem mesmo o nosso nome, e tampouco o nome de nossos pais, amigos etc (MOURÃO JÚNIOR; FARIA, 2015, p. 781).

Destarte, o destino é chegar às memórias dos servidores públicos da Casa Civil. Por meio delas serão encontradas as respostas às indagações que este trabalho se dispõe. Por isso, as entrevistas são tão valiosas e recheadas de surpresas. Quando os entrevistados são instigados pelas perguntas, há uma pausa, uma volta ao passado, como se eles fossem reviver aqueles momentos para começar a contar os acontecimentos. Desta maneira, as relações das pessoas com eventos vividos vão se reforçando (HALBWACHS, 1990).

As entrevistas foram realizadas individualmente, mas, em dado momento, as falas dos entrevistados são parecidas, porque as lembranças trazem fatos que ocorreram no grupo, houve a participação de outras pessoas. Por isso, Halbwachs (1990) fala que a memória é coletiva,

pois você não está sozinho, ou seja, as provocações ajudam na recordação de determinados fatos e eventos que eles viveram juntos.

A rememoração evoca lembranças de tempos de luta, de maneira que é possível vislumbrar a percepção que cada entrevistado tem sobre a contribuição do trabalho realizado e dos anos dedicados à Pasta. São detalhes revelados em suas falas que eles talvez ainda não houvessem refletido.

No quadro a seguir são apresentados os personagens da história descrita neste estudo. Estes são servidores da Casa Civil do Estado de Tocantins que desenvolveram suas funções entre os anos de 1990 e 2021.

Quadro 2 – Caracterização dos servidores entrevistados

| N. | Servidor Público | Idade | Formação | Ocupação | Início das atividades |
|----|----------------------------------|-------|--|--|--|
| 1 | Adão Correa da Silva Menezes | 46 | Processamento de Dados | TI | 2001 - atual |
| 2 | Alessandro de Almeida Campos | 43 | Psicólogo | Assessor atos oficiais | 1995 a 2019 |
| 3 | Cláudio Oliveira Nunes | 50 | Advogado | Assessor Jurídico e Subsecretário | 95 - 97, 98 - 2005, e de 2011 - 2013 |
| 4 | Eduardo Carneiro | 40 | Gestor Público | TI, Assessor atos oficiais | 2000 a 2020 |
| 5 | Gerisvaldo da Costa Macedo | 37 | Analista de Sistema | Diagramador e análise de matéria | 2009 - atual |
| 6 | Gustavo Andrade Campos | 43 | Administrador de Redes | TI | 2011 - atual |
| 7 | Maria José Moraes de Araújo | 50 | Comunicação Social com habilitação em Jornalismo | Assessora de Comunicação | 2006 - atual |
| 8 | Mary Marques de Lima | 50 | Advogada | Secretária-Chefe | 2005 - 2009 |
| 9 | Nélio Moura Facundes | 55 | Técnico Administrativo | Assessor atos oficiais | 1990 - 1996 |
| 10 | Raimundo Nonato Pires dos Santos | 74 | Médico | Deputado/Presidente da Assembleia Legislativa; Vice-Governador; Governador; Vice-Governador. | 1990 - 1994 1995 -1998 1998 -1999 2003 -2007. |
| 11 | Renan de Arimatéa Pereira | 79 | Juiz | Secretário-Chefe | 1999 - 2005 e de 2011 - 2014 |
| 12 | Rolf Costa Vidal | 34 | Advogado | Secretário-Chefe | 2018 - atual |
| 13 | Waldemar José Candido | 59 | Gestor Público | Chefe do Departamento de atos oficiais | 1995 - 2008 |

| | | | | | |
|----|------------------------|----|---------------------|-------------------------|--------------|
| 14 | Satiko Kaji Cavalcante | 55 | Gerência Processual | Assessora atos oficiais | 1995 - atual |
|----|------------------------|----|---------------------|-------------------------|--------------|

Fonte: Elaborado e organizado pela autora (2021).

Como pode se observar, participaram do estudo 14 sujeitos com idades entre 37 e 70 anos, dos quais 11 eram do sexo masculino e apenas três do sexo feminino, com diferentes profissões e que ocupavam cargos distintos. Com exceção dos três secretários-chefes que cumpriram seus mandatos em diferentes momentos na Casa Civil, os demais trabalharam ou trabalham até os dias atuais. Os agentes públicos, que são os secretários-chefes entrevistados, todos são juristas, os servidores que cuidam da parte de TI têm suas formações relacionadas às suas áreas de competências, analistas de sistemas e administrador de redes. Os que trabalham com os atos oficiais têm profissões diversas, gestor público, psicólogo, gerente processual e técnico administrativo.

São profissionais que executam suas tarefas em áreas distintas, cada um com suas profissões e atuações, mas que ao final fazem as coisas acontecerem na secretaria. Seja o advogado que cuida das leis, o profissional da área de TI que administra o sistema que a Casa utiliza para realizar o trabalho, o assessor de comunicação que cuida das informações, os gestores que administram as tarefas e as pessoas que elaboram os documentos. Cada área tem sua finalidade e importância no processo de construção das atividades que são realizadas. (DRUCKER, 2019).

As experiências e o conhecimento que cada um carregava os muniram para que conseguissem desenvolver o trabalho necessário em tempos precários. O Estado era novo, a administração pública nas fases iniciais, passando por um processo de readequação. As situações eram desafiadoras, mas juntos eles aprenderam fazendo, foram os erros que eles cometeram no processo que os ensinaram a fazerem da maneira mais assertiva (ESCRIVÃO; SILVA, 2011).

As falas dos entrevistados em muitos momentos são carregadas de emoções, porque eles estão relatando o vivido, e por meio de suas anamneses, é possível trazer luz sobre acontecimentos os quais eles vivenciaram estavam cristalizados em suas lembranças. A revitalização dessas memórias trouxe um olhar sobre as circunstâncias pelas quais eles passaram, e pelo fato de muitos desses entrevistados terem chegado no início da construção do Estado, eles vivenciaram momentos similares que são mencionados.

Nestas primeiras falas de Santos (2020), o primeiro presidente da Assembleia Legislativa, relata-se como foram as primeiras articulações para que seu grupo conseguisse ser eleito nas eleições realizadas no Estado para a escolha do governador, o que eles passaram para a viabilização dos projetos almejados.

Dia 15 de novembro, eleição no Estado do Tocantins, e aí? Antes, porém, quem seria candidato? O Norte goiano sem tradição política, os deputados de Goiás só vinham aqui de quatro em quatro anos à procura da sua eleição. Lideranças políticas por aqui na região, praticamente muito poucas, à exceção de Siqueira Campos, Mario Cavalcante, já em memória, e Totó Cavalcante, e de alguns outros gatos pingados, não tínhamos lideranças consolidadas. O que fez o Siqueira Campos? (SANTOS, 2020).

Cavalcante (2003) relata sobre as rivalidades políticas que arrolaram na região desde 1821, a disputa por quem iria pleitear a ruptura enfraquecia os grupos que buscavam a separação do Estado, fica evidente pela fala do entrevistado que o assunto ainda era ponto de enfrentamento para os poucos políticos do lugar.

Saiu a convocar as pessoas que eram mais conhecidas na região, a começar por mim. Eu nunca fui político na vida, sempre exerci a minha profissão. Meu pai também não era político, apenas um cabo eleitoral. Mas o governador, o Siqueira Campos, chegou e disse: olha, Raimundo, você vai ser candidato, porque você vai ser, você é muito conhecido na região e você é um gerador de opinião e você já tem feito esse trabalho aí, durante esses dois anos pra trás. E assim ele fez em várias regiões do Estado. Mapeou o Estado, só pra você ter uma noção o que isso representou na época. Nós éramos na primeira legislatura do Estado cinco médicos, hoje a Assembleia Legislativa do Estado não tem nenhum médico, não sei se eles estão desiludidos, ou que realmente não tiveram, é, condições de prosseguir na vida pública, acharam por bem melhor seguir sua carreira profissional na medicina (SANTOS, 2020).

O governador Siqueira Campos teve perspicácia ao convocar Santos (2020) para concorrer às eleições. Apesar de não ser político, como médico era uma pessoa de confiança e também exercia influência sobre seus pacientes. À época, um médico era muito mais poderoso que um político, apenas não era filiado a um partido.

Eleitos em 15 de novembro, começou a primeira grande batalha da escolha da capital provisória. Eu, o deputado mais votado da Assembleia Legislativa, comecei a fazer um movimento colhendo as assinaturas dos vinte e quatro deputados, para que a capital fosse inserida na região central do Brasil, ou na região central do Estado, e que, por orientação do Siqueira Campos, que nós evitássemos usar qualquer uma das cidades, já antigas, já consolidadas, no caso Porto Nacional, Gurupi, Araguaína. Porque nós teríamos posteriormente grandes dificuldades para que tirássemos a capital provisória de alguma dessas cidades. E assim foi feito. Dos vinte e quatro

deputados estaduais eu consegui assinatura de vinte e um para que a capital fosse no centro do Estado, não precisamente em Miracema (SANTOS, 2020).

Em 7 de dezembro, já todos eleitos, e como eu falei anteriormente que a capital provisória de escolha do Presidente da República, o então presidente José Sarney, isso relato com muita emoção, ligou para o então governador já eleito, Siqueira Campos, e o convocou para uma reunião no Palácio do Planalto, isso no dia 7 de dezembro de 1988 (SANTOS, 2020).

Essa reunião aconteceu as cinco horas da tarde, naquele ínterim o governador Siqueira Campos, vendo o meu movimento aqui na região, fez uma ligação pra mim por volta de uma hora da tarde, disse: olha, Raimundo, eu vou ter uma reunião com o Presidente da República, e, ele vai me delegar poderes para que eu possa escolher a capital provisória. Ele não quer se envolver nisso, até porque se você olhar nos anais da criação do Estado do Tocantins, por duas vezes o Sarney vetou a criação do Estado, eu vou escolher a capital provisória e vou te adiantar, eu não vou escolher nenhuma das três cidades que estão pleiteando, ou seja, Araguaína, Gurupi e Porto Nacional. Porque se nós escolhermos qualquer uma dessa cidades, jamais tiraremos a capital provisória para que nós possamos construir uma cidade que seja o espelho do Estado do Tocantins, uma coisa nova, inovadora (SANTOS, 2020).

As eleições correram bem e o entrevistado se elege sendo o mais bem votado, garantindo a presidência da Assembleia. Agora outra questão era a escolha da capital, pois Siqueira Campos não queria designar as cidades que estavam na disputa para sediar a capital e Santos (2020) teve um importante papel nesse contexto, eleito com grande representação, era neutro quanto à escolha do lugar, aliado forte que o governador precisava. Desta maneira, Siquera Campos escolheu Miracema para ser a capital por um ano nesse intervalo, enquanto dava-se início à construção de Palmas.

E aí eu lhe consulto Raimundo? Se eu escolher Miracema como capital provisória por um ano, você me ajuda posteriormente a gente tirar a capital e construir a capital nova no Estado? Naquele momento, dona Gisele, eu não pensei um minuto, falei para ele, olha, Governador, Miracema nunca pensou em ser capital por uma hora, por um dia, por um mês, imagine por um ano! Se isso acontecer e for sua decisão, o senhor encontrará em mim um grande aliado. Eu estou pronto pra lhe ajudar naquilo que for possível. E aí ele completou que ele tinha uma visão ampla de todo o Estado, aí foi me descrever como seria essa capital, às margens de uma grande barragem, aquela coisera toda. Eu disse: aí, Governador, essa barragem vai ser aonde? Vai ser no Lajeado, já tinha tudo isso na cabeça (SANTOS, 2020).

Dito e feito, ele foi para a reunião lá com o Sarney e de lá mesmo do gabinete do Sarney, ele me ligou e anunciou a capital provisória de Miracema do Tocantins por um ano, e se nós tivermos o cuidado de olhar os anais da Casa Civil e todos os decretos assinados naquele período de um ano, não existe nenhum documento que não esteja escrito lá, capital provisória de Miracema do Tocantins. E qual foi o resultado político de tudo isso, dona Gisele? Muito difícil a gente descrever né, até falar. Eu tô sendo muito prolixo é porque a história é muito longa e muito difícil de se relatar. Escolhida a capital provisória, houve aquele grande embate das três cidades, greves, aquela coisera toda, mas a decisão foi tomada. Tomamos posse já com a capital provisória

definida, em Miracema, chegou o dia da posse em 1º de janeiro de 1989. Uma dificuldade imensa, sem grandes nomes daqui da região para compor o secretariado, antes, porém só para efeito de informação, como nós não tínhamos aqui as nossas instituições consolidadas, a eleição foi feita através do TRE de Goiás, a nossa posse foi também comandada pelo TRE de Goiás e às vezes eu até brinco com o governador Siqueira Campos, né. Olha, Governador, o senhor foi o grande mentor, o grande criador desse Estado. Mas a assinatura primeira é minha, né?! Porque eu tive que assumir a presidência da Assembleia Legislativa do Estado para poder dar posse ao senhor (questão só de brincadeira para relaxar). Veio a nossa posse e aí, tudo muito difícil, só para você ter uma noção da gravidade e das dificuldades que nós enfrentamos naquela época (SANTOS, 2020).

Miracema foi escolhida mediante um pacto celebrado entre Siqueira e o entrevistado e nos relatos é declarado que não havia intenção alguma de Miracema entrar na disputa para ser capital, talvez por não ter tradição política, e com isso não haveria dificuldade quando chegasse o tempo da mudança. Porque mesmo antes da separação do Estado, Siqueira já visava a Capital no centro do Estado e Santos (2020) ficou feliz por poder contribuir para a concretização dos ideais de Siqueira Campos.

A nossa posse foi feita num ginásio de esporte no colégio Tocantins, nós não tínhamos um papel timbrado do Estado do Tocantins, nós não tínhamos uma máquina de datilografia pra poder fazer os primeiros atos. Tivemos que tomar emprestado uma máquina de datilografia do colégio Tocantins, para que tudo pudesse começar. Nesse ínterim da criação do Estado de 88 até a nossa posse. O Estado de Goiás fez um verdadeiro limpa aqui no nosso Estado, levando tudo que eles pudessem levar. Levaram transformador de energia de reserva, levaram o que puderam, máquinas do DERBA, enfim nós pegamos um Estado praticamente do zero (SANTOS, 2020).

Voltando um pouco aquela escolha da capital provisória, dona Gisele, que foi um dos momentos difíceis da minha vida, e que seu eu não tivesse tomado decisões amadurecidas eu talvez teria sucumbido naquela época, né?! Eu, filho de Miracema, assumi o compromisso de que a capital viria para Miracema, mas que eu seria um dos mentores para que ela saísse. Só para a senhora ter uma noção da gravidade disso, na minha primeira eleição pra deputado estadual eu tive três mil duzentos e cinquenta votos em Miracema, na segunda eleição caíram pra setecentos e cinquenta, só pra efeitos de dados. E se eu não tivesse o cuidado de ir atrás de outras regiões, talvez eu não teria sido eleito. Graças a Deus fui eleito novamente, o segundo mais votado. Até meus pais, minha família, naquela época se revoltou com a minha decisão. Só que naquele momento eu estava tomando uma decisão de homem de estado, esse foi sempre meu compromisso para com o Estado, né? E tô relatando esses fatos só pra ilustrar que talvez não ficou bem claro. Mas foi uma decisão muito difícil e hoje o próprio governador Siqueira Campos, a gente conversando, ele é enfático em dizer: olha, Raimundo, se não fosse nossa determinação, a sua determinação, o seu compromisso para com o Estado, hoje nós não teríamos Palmas e com certeza ela estaria colocada aí, é, num local que não é a beleza aquilo que não foi planejado para o Estado do Tocantins (SANTOS, 2020).

Quando Santos (2020) confessa sobre o quanto foi difícil abrir mão de Miracema ser a capital, imagina-se a reação da população. Oliveira (2012) afirma que Miracema ficou vazia, com ares de abandono. Santos era filho da terra, logo a população poderia sentir-se traída,

abandonada pelos seus. Em decorrência desse processo, Santos (2020) conta que seus eleitores diminuíram consideravelmente, e se ele não recorresse a outras regiões teria perdido as eleições.

Voltando novamente a 1^o de janeiro de 1989, já devidamente empossados, governador, vice-governador, senadores, deputados estaduais. Eis a eleição da mesa diretora da Assembleia Legislativa, a qual eu fui o primeiro presidente da Assembleia Legislativa, eleito é por unanimidade, praticamente não existiu chapa de oposição. Imediatamente fui eleito também presidente da Assembleia Estadual Constituinte, da qual eu tive o privilégio de conduzi-la, durante todo o ano de 1989, culminando com a promulgação da nossa Carta Magna em 5 de outubro de 1989, um grande marco na consolidação da história do Tocantins (SANTOS, 2020).

Quando observado o processo de luta pela separação do Estado, o quanto foi difícil, as lutas políticas que foram travadas, assim, há de se convir que realmente foi um marco, uma grande conquista. A separação do Norte de Goiás que originou o Tocantins, precisava de cuidado, investimentos dos mais diversos, para começar não existia rodovia pavimentada de Goiás para o Tocantins.

Como já falei anteriormente, nós éramos, aqui na região, carentes de lideranças políticas, tínhamos bons quadros, mas cada um na sua área profissional não envolvidos com a política. E o então governador Siqueira Campos teve a necessidade e até a obrigação de ir atrás de quadros, principalmente do Estado de Goiás. E assim o fez, trazendo bons nomes para compor inicialmente o seu secretariado. Nesse particular eu cito o Dr. Clarismar Fernandes, que foi o primeiro chefe da Casa Civil do Estado. Eu cito Adjair de Lima e Silva, chefe de gabinete, secretário político, Rubens Vieira Guedes, secretário da Infraestrutura do Estado, é, Índio Artiaga que veio também, Rene Pompeu de Pina, é, e tantos outros que estiveram aqui dando sua parcela de contribuição e somando com o crescimento e consolidação do Estado (SANTOS, 2020).

No processo de construção deste trabalho foi possível observar nos anais pesquisados e nas falas dos entrevistados a carência que havia no Estado e, mesmo após a divisão, essa situação perdurou por anos, e até os dias atuais enfrentam-se questões que exigem atenção. Quando o servidor Facundes (2020) relata que por muitos anos ele trabalhou sozinho no departamento de Atos Oficiais, e era exaustivo, havia somente hora para entrar. Essa era a realidade de quem trabalhava no Órgão neste período. Isso ocorria pela falta de pessoal capacitado para trabalhar na Secretaria.

Com relação à Casa Civil, [...] o primeiro chefe da Casa Civil, o secretário foi o Dr. Clarismar Fernandes. Um advogado muito competente, tinha sido ex-deputado estadual por Goiás, e como naquela época, a gente tinha que fazer e tinha que cumprir as determinações do governador Siqueira Campos, e se, assim não fosse, nós não teríamos o Estado do Tocantins, o Clarismar Fernandes era muito autoritário. Ehh

quantas e quantas vezes, é, ele mandava os, os projetos de lei lá do Palácio pra a Assembleia Legislativa, nós deputados não concordávamos em algumas coisas que estavam chegando na Assembleia, mas ele sempre tinha uma palavra. Maioria é pra votar, esse era o lema dele. E como nós éramos naquela época, dezessete a dezoito deputados da situação. Tínhamos que votar mesmo, né?! E graças a Deus aconteceu dessa maneira, e dessa maneira que foi consolidada toda a estrutura, ehh toda infraestrutura, tudo o que nós temos hoje, é consolidado no Estado. Não é fácil, foi muito difícil (SANTOS, 2020).

Conforme a fala de Santos (2020), o governador buscou pessoas capacitadas que entendessem o funcionamento da gestão pública, pois esta também estava sendo construída e para que fosse possível consolidar os atos do governo foi preciso rigor e afinco, como ressalta o entrevistado sobre o Dr. Clarismar. Assim, estando à frente, ele tinha que ser firme para realizar as ações que o governo havia estabelecido e, para a consecução, a Assembleia Legislativa tinha que aprovar as decisões governamentais. De acordo com a fala do entrevistado, os deputados não concordavam com tudo, porém, isso não era relevante, pois os projetos precisavam sair do papel, todo este contexto exigia do secretário-chefe da Casa Civil uma postura enérgica, e como mencionado, não era fácil. Di Pietro (2016) adverte sobre o princípio da legalidade, no qual o gestor precisa atentar-se para não transgredir ao ordenamento jurídico, porque existia urgência em fazer as coisas acontecerem, mas tudo deveria ser de acordo com a lei e por isso a experiência de quem estava à frente era muito importante.

A União fica encarregada de passar ao Estado do Tocantins anualmente um percentual de, parece de noventa milhões de reais aproximadamente, eu não sei o número exato, durante dez anos. Isso nunca aconteceu, dona Gisele, diferentemente do que aconteceu com os territórios que foram em Estado, Roraima, Rondônia e parece-me que Amapá. O Estado do Tocantins nunca teve um funcionário pago pela União, aliás, todos os funcionários que foram colocados à disposição do Estado, tanto da Caixa Econômica Federal, como do Banco do Brasil, de órgãos federais que vieram pra o Tocantins contribuir para a consolidação desse Estado, foram ressarcidos pelo Estado. Nós conseguimos sobreviver às expensas daquilo que nós conseguimos arrecadar. Essa dívida que a União tinha com o Estado do Tocantins não foi honrada pelo presidente Sarney, não foi honrada pelos dois mandatos do presidente Fernando Henrique Cardoso, não foi honrado pelo Itamar Franco. No finalzinho do segundo mandato do Lula, a União conseguiu passar alguma coisa desse recurso para o Estado (SANTOS, 2020).

O recurso federal era de grande valia para o Estado recém dividido, pois as provisões arrecadadas não garantiam o suficiente para que fosse possível realizar tudo o que era necessário. Mas como saber se de fato essa verba não foi repassada? E quando o repasse foi feito, a gestão aplicou de maneira correta? Essas questões ficaram em suspense.

Voltado um pouco, a escolha da capital Palmas, é, já nos primeiros dias da nossa gestão em Miracema, da gestão do governador Siqueira Campos, começamos a trabalhar a escolha de um sítio para que pudéssemos implantar a capital definitiva culminado com o estudo de vários sítios, né, sendo escolhido três sítios, né?! Que seria a região do Canela, a região de Aparecida do Rio Negro, da Reta das Cotias e esse chapadão, é, entorno de Paraíso e Palmas, mas aproximadamente eram essas três regiões. E por que a escolha de Palmas? Se nós voltarmos um pouco no passado e olharmos mais uma vez nos anais, é do Congresso Nacional, nós vamos encontrar, lá pelos anos de 75, por aí 76, não me recordo. Já projeto de lei do então deputado federal Siqueira Campos, solicitando a construção da hidroelétrica de Lajeado, e da hidroelétrica de Tabocas, que hoje é Tucuruí. Isso ele já pensando antes da criação do Estado do Tocantins. Só para fazer um paralelo! Se nós não tivéssemos naquela época escolhido, é, um local à margem direita do Estado, é aqui do Estado do Tocantins para assediar a capital, com certeza hoje nós já estaríamos hoje incorrendo num processo de redivisão novamente do Estado. Porque um dos motivos da escolha da capital foi justamente pra poder tirar essa região da margem direita do isolamento. Só para se ter uma noção do que isso representava na época da escolha da capital provisória à margem direita do rio Tocantins, nós tínhamos apenas de asfalto o aeroporto de Porto Nacional, com mil e seiscentos metros e a rodovia ali ligando Porto Nacional à Belém-Brasília. Eram os únicos metros de asfalto que existiam nessa região. Era uma região totalmente abandonada, e graças a essa determinação do governador Siqueira Campos e da Assembleia Estadual Constituinte, nós tomamos uma decisão acertadíssima e hoje estamos aqui convivendo e vivendo numa das mais belas capitais do Brasil, a nossa querida Palmas (SANTOS, 2020).

Nesta fala de Santos (2020) percebe-se que Siqueira Campos há muito planejava implementar a região, e a construção da usina era um desses projetos, a sua localização também foi pensada, de modo a beneficiar as áreas do lado direito do rio e a parte central do Estado que era esquecida. Oliveira e Piffer (2015) discorrem sobre as responsabilidades que os lugares centrais têm, assim confirmando a fala de Santos (2020), ao revelar que a intenção do Governador Siqueira Campos era urbanizar esta parte do Estado.

Os entrevistados, na maior parte, não acreditam que seus depoimentos são bons ou mesmo necessários. Enganam-se, pois foram as conversas que proporcionaram conhecer episódios que eles vivenciaram. Existia entre eles uma cultura organizacional, como aponta Chiavenato (2014), foi preciso que as pessoas se organizassem para poderem executar as tarefas, assim criando um código por eles estabelecido sobre o que era preciso fazer para garantir os resultados que eles precisavam alcançar.

Havia entre os servidores certa identificação, pois alguns fatos de suas histórias eram comuns. Nas entrevistas eles relatam sua chegada ao Estado e o que o momento causou. Muitos vieram de lugares desenvolvidos e, quando chegaram aqui, tudo estava por fazer (LIMA, 2019). Era comum a todos a falta de energia, água, transporte, mercado, entre outros. Eles mencionaram as privações e dificuldades que enfrentam, estes fatores fortaleceram a união entre eles. Sem saber, eles estavam criando uma cultura organizacional (SCHEIN, 2017).

Muitos falaram do sentimento ao chegar a Palmas: o “impacto foi grande, porque o Estado de São Paulo já era bem desenvolvido, tudo muito diferente e aqui a questão do desenvolvimento era um pouco assustador, tudo por fazer” (LIMA, 2019). Dra. Mary Marques de Lima (2019) foi Secretária-Chefe da Casa Civil nos anos de 2005 a 2009, sua chegada ao Estado se deu em março de 1992. Ela é natural da cidade de Cardoso, Estado de São Paulo. Recém-formada no curso de direito, deixou sua terra natal à procura de emprego e após um mês em Palmas, foi lançado o concurso para Assembleia Legislativa do Estado, no qual ela passou, foi empossada e começou a trabalhar. Assumiu o cargo como Analista Jurídica na Casa de Leis.

Passados alguns anos, foi convidada para ser Secretária-Chefe da Casa Civil por Marcelo Miranda, que era o governador do Estado há dois anos. Ela conta que o conheceu na Assembleia Legislativa, na época em que ele era deputado estadual, e foi eleito como presidente da Casa, atuando por quatro anos.

Dra. Mary (2019) assumiu a Casa Civil com a responsabilidade de manter e fazer as melhorias na Secretaria. Ela contou que a Secretaria estava organizada, mas que foram feitas alterações. As mudanças devem ser planejadas e bem organizadas, de maneira que seu acontecimento se dê de modo compreensível por todos os envolvidos. Outro ponto a ser considerado sobre mudanças na administração são as necessidades que vão surgindo e demandam inovações para o bom desenvolvimento do trabalho (DRUCKER, 1984).

Em seus relatos, ela comenta que trabalhar na Casa Civil “foi muito importante profissionalmente, abriu os horizontes, é os amigos que eu fiz, e as pessoas que através do meu trabalho eu pude ajudar. Hoje sou outra pessoa, a visão é outra e até juridicamente falando” (LIMA, 2019). Pode-se dizer que a secretária exigia conhecimento, habilidades dos seus agentes, assim eles teriam que desenvolver um trabalho adequado e que auxiliasse a todos, ou seja, a arte de dirigir, comandar, controlar (CHIAVENATO, 2014).

Outra entrevistada foi a servidora Maria José Morais de Araújo (2020), formada no curso de comunicação social com habilitação em jornalismo, ela é assessora de comunicação da Casa Civil. Nascida em Campina Grande, Estado da Paraíba, mudou-se para a região no ano de 1994.

Eu vi uma matéria falando do novo Eldorado, que era o Tocantins, com possibilidade de trabalhar, eu estava terminando a faculdade, no mesmo ano eu corri pra cá, eu cheguei aqui. Cheguei à noite e no outro dia eu já tava trabalhando. Então, assim pra quem tava recém-formada, foi assim, uma coisa maravilhosa. Em Palmas não havia nada, casa para se morar, mercado, restaurante, condução, enfim faltava de tudo, mas existia o encantamento (ARAÚJO, 2020).

A conversa foi muito proveitosa, e o mais interessante foi ouvi-la relatando sobre as façanhas que era trabalhar em Palmas em 1994. Ela aproveitou a oportunidade que lhe foi apresentada, mesmo com inúmeras dificuldades, ela analisou o que era melhor, ficar em uma cidade grande, ou vir recém-formada para um lugar que também estava no início, no qual havia inúmeras necessidades e oportunidades.

A servidora contou que nos primeiros anos, quando saía para fazer reportagem pelo interior do Tocantins, não havia lugar para hospedagem, muitas vezes os servidores dormiam em redes, sofás e até em cima de mesas. A primeira secretaria que ela trabalhou foi a Comunicatins, a TV pública do Estado. Em seus depoimentos, ela menciona a dificuldade que era encontrar profissionais com qualificação para trabalhar. No ano de 2006 a Casa Civil tornou-se seu novo local de trabalho (ARAÚJO, 2020).

Era tudo novo, começou tudo do zero. Palmas era um cerrado, fazenda, teve que desapropriar muitas terras, tudo na fase de implantação, na época via a primeira rua ser aberta, a primeira construção sede do Governo Palacinho no meio do cerrado, logo veio as secretarias, rodoviárias improvisadas, Ranchão onde servia comida para servidores, todos vinham de fora. Paraíso, Miracema, Porto Nacional. Foi difícil, muita poeira...até sair a casa pra morar em Palmas (KAJI, 2020).

Palmas era diferente, quando eu cheguei aqui eu já vi que era diferente! Por quê? Porque era meio que um oásis no meio de um lugar bem sofrido, um sertão, né?! Não tinha nada, era tudo difícil, tudo muito longe uma cidade da outra. Pra quem veio de São Paulo, Paraná, que você anda 100km e passa por um monte de Municípios. Aqui você andava 100km e não encontrava nada. Você saía de Gurupi para Porto Nacional era uma viagem longa e poucas paradas. Então, Palmas, assim, eu via diferente, era uma cidade começando com muitos problemas. Ela tinha um crescimento que deixava a gente até empolgado, porque parecia que você estava crescendo junto (CARNEIRO, 2019).

Nas falas dos entrevistados, eles evidenciam a realidade que era comum a todos os que chegavam a Palmas, as dificuldades enfrentadas estão registradas nas memórias dessas pessoas que viveram essas experiências coletivamente. As pessoas vieram para o Estado em busca de trabalho e oportunidade. Pode-se dizer que eles vieram motivados por seus objetivos pessoais, aquilo que é intrínseco que só eles sabiam. Maximiano (2004) afirma que as motivações são os sentimentos internos que as pessoas têm, e são essas emoções que alimentavam e sustentavam os a aguentar o ambiente, as dificuldades. Assim, Candido (2020), Campos (2018) e Campos (2020) relatam:

Bom, pra começar quando me mudei para Palmas em janeiro de 95 praticamente não existia asfalto na cidade, tudo muito precário, faltas de energia elétrica e água era

diária. Como tudo que é novo as dificuldades e carências eram grandes e as oportunidades também. Muitas oportunidades de emprego, de investimento no comércio, em imóveis, pois tudo em Palmas estava começando, quase tudo por fazer (CANDIDO, 2020).

Eu vim de uma cidadezinha pequena chamada Minaçu, interior de Goiás, meu pai era oficial de justiça lá, veio acompanhando um juiz que virou desembargador e nós viemos e ficamos morando em Miranorte de 89 até 90, final de 90 nós viemos pra cá. A gente morava num desse lugar que mora todo mundo junto, tipo república, a única moradia que tinha era da Vila dos Deputados, que hoje é a 14, e de resto era madeirite e a gente morava às vezes até vinte famílias num galpão, mas logo conseguiu construir umas residências pra alguns servidores, lá na 72, e nós mudamos logo, foi uma coisa de uns dois meses. (...) e o pessoal não queria vir para cá trabalhar, porque era uma poeira danada, mosquito, então, um calor infernal, não tinha condições de moradia, não tinha asfalto, então não era todo mundo que queria vir para cá (CAMPOS, 2018).

No ano de 91 meus pais vieram morar em Palmas pra poder montar um comércio, meu pai trabalha com ramo de ferragens e ele tinha também uma empreiteira. Eles vieram morar aqui e eu fiquei com meus irmãos ainda na Bahia, por mais três anos e, só depois disso, que meu pai estava estabilizado, que já tinha uma certa estrutura pra poder receber a gente, com escola, esse tipo de coisa, que nós viemos morar em Palmas, no ano de 1994. Eu cheguei em Palmas eu estudava a 8ª série, eu confesso que eu achei um, foi um impacto para mim, o nível de educação de onde eu estava vindo era muito diferente em relação aqui. Pra vocês terem uma ideia, eu na sétima série eu já fazia prova e simulado de vestibular, e quando eu cheguei aqui era uma coisa assim totalmente em relação em que eu vim totalmente defasado eu senti como se eu tivesse, é parado um pouco no tempo em relação à educação, eu senti muito isso (CAMPOS, 2020).

Outro entrevistado foi o servidor Gustavo Andrade Campos, formado em Administração de Rede, começou a trabalhar na Casa Civil em 2011. Ele e os demais entrevistados relataram sobre suas chegadas a Palmas e o quanto foi difícil. Aqui não existia a fantasia do Estado novo que se desabrochava, mas, a realidade com inúmeras dificuldades que alguns escolheram, e outros foram compelidos a enfrentar, pois tiveram que acompanhar os seus pais que vieram trabalhar na cidade. Todas as adversidades compartilhadas integravam essas pessoas, ao passo que o enfrentamento vivido pelo grupo fez com que eles criassem diversas maneiras de fazer, para que fosse possível realizar as tarefas. Chiavenato (2014) aponta que mesmo em situações difíceis, quando há liberdade para a equipe realizar os procedimentos, o desempenho é maior, porque existe o sentimento de partícipe, desta maneira o ambiente flexível estimula o grupo a ter um maior envolvimento e o desempenho é melhor.

E nesse período de construção as pessoas compartilhavam de experiências similares, e por que razão, dividiam as lembranças e circunstâncias ocorridas que para muitos que não conhecem a história do Estado são irrelevantes. Porém, para aquele que levou a lata de água na cabeça para limpar o Palácio Araguaia quando pronto, é muito importante. Para aquele que

tinha curso de datilografia e foi contratado, foi relevante. A conjuntura fez com que houvesse concordância entre eles, pois era preciso desenvolver mecanismos para ajudá-los nas tarefas realizadas, de forma que as tentativas e os erros foram proporcionando a eles experiências e o “aprender fazendo” permitiu a internalização das técnicas realizadas ao longo dos anos (IKUJIRO; NONAKA, 2008).

Naquele tempo teve uma época que eu trabalhei praticamente sozinho, então é aquele negócio, a gente tinha hora para entrar, e não tinha hora para sair, realmente era muito desgastante, era pressão sobre pressão, que tudo era para ontem, sabe. Então é um trabalho, assim, era muito cansativo” (FACUNDES, 2020).

No processo de implantação da Casa Civil, Facundes (2020), que trabalhava no antigo CPD, hoje denominado de Departamentos de Atos Oficiais, relata que o fluxo de trabalho era intenso e exaustivo, de modo que ele se sentia fadigado pelo excesso de afazeres. Levou-se um tempo para que o quadro fosse alterado, como conta Candido (2020).

(...) existia três computadores, o Nélio (Facundes) era um dos operadores, mas nem rede tinha, cê gravava os atos, por exemplo, aquele negócio de fazer ato de nomeação, depois você tinha que por rodapé no, no decreto, porque você não sabia que máquina que tava, tinha que procurar, gravava em disquete, passava pra outro. Era a maior dificuldade do mundo, aqueles disquetinhos de 1 e 1/4. O Nélio eu lembro muito bem, tinha um outro menino, eu não lembro dele assim, um outro, sei lá era, Gaspar, ficou tão pouco tempo. E aí o Nélio permaneceu, logo o Alessandro entrou, já estava por ali fazendo uns testes e tal. Logo que eu entrei, eu fui nomeado em setembro por aí, de 95, e logo eu fiz o teste, eu fiz o teste com quem? Ca japonesa, ca dona Satiko Kaji, tive essa honra, 1995. Eu fiz o teste com ela, pedi pra contratar ela. Pessoa muito querida, aliás cês todos. Mas era uma confusão, Deus me livre, nossa senhora, a hora que chegava um ato, às vezes esquecia de por rodapé, cê tinha que tá listando diretório pra saber onde é que tava aquilo. As tabelas, a gente escrevia à mão às vezes, toda a hora que fazia uma nomeação aquela folha daquela tabela, daquele órgão, a gente tinha que emitir, que o Governador tinha uma pasta lá que controlava, mais ou menos, eu acho que você lembra dessa história. Aquelas tabelas de controle de nomeação, e decreto, e medida provisória e não sei o que. Ave Maria, era um sufoco. Era muito precário, mas era mais ou menos daquela forma, só que mais incipiente, um troço bem rudimentar, funcionava, mas eu vou te contar, na marra, porque o pessoal era bom (CANDIDO, 2020).

Essas declarações que os servidores concederam se referem aos primeiros anos de trabalho da Casa Civil, entre 1991 e 1995. Em outra entrevista, a servidora Kaji (2020) evidencia a mesma fala: “era correria, tudo era pra ontem”. Os relatos aconteceram em tempos diferentes, mas as falas são semelhantes. Campos (2019) também confirma sobre a rotina de trabalho exaustiva e as dificuldades que eles enfrentavam. É possível perceber pelas conversas

dos entrevistados que o departamento nunca contou com muitas pessoas, sempre foi mais restrito.

A gente naquela época, era pior que hoje, a gente saía, o mais cedo que a gente saía era nove, dez horas da noite, todo o santo dia. Porque era muita coisa para fazer, o dia era muito pequeno. Então, a gente entrava, oito horas, tinha dia que não ia almoçar, às vezes almoçava por aqui mesmo, porque igual eu te falei, não tinha muito, em 95 já tinha alguns lugares e tal, mas era bem escasso, e, e, essa questão de restaurante pra comer, então, normalmente a gente trazia de casa, ou a mãe da gente passava e deixava pra nós, ou sempre teve uma lanchonete, no Diário, aqui no Palácio, que era ao lado do Diário Oficial, que era aqui no subsolo, inclusive Diário Oficial. Então a gente ficava o dia inteiro e rompia a noite, aí tinha esse, essa hora extra que ajudava bastante (CAMPOS, 2018).

Bom, além da rotina administrativa semelhante e comum à maioria da Administração Pública, a Casa Civil por ser órgão de assessoramento direto e imediato ao Governador do Estado, tinha horário de funcionamento condicionado às necessidades do mesmo, em muitas e frequentes ocasiões estendendo-se até depois das 23h, com convocação inclusive para atendimento de demandas em finais de semana. Havia o acolhimento de matérias para publicação do Diário Oficial do Estado seja em meio físico ou digital, a execução orçamentária e financeira e gestão de folha de pagamento inerente ao órgão, a produção diária de ofícios de assuntos diversos, tanto do Governador quanto da Casa Civil, inclusive com controle da numeração, dos atos de provimento e vacância de cargos comissionados, designações diversas, viagens, realização de cursos, autorização de cessão (CANDIDO, 2020).

Essa era a realidade dessas pessoas que trabalhavam naquela época, as possibilidades eram precárias, pelo fato de ser tudo novo. Pouca mão de obra qualificada, porque as pessoas que detinham algum conhecimento logo eram empregadas, mas isso não satisfazia as necessidades que o Estado novo demandava, eram diversos órgãos para ser implantados. Por mais que a Casa Civil requeresse certa atenção, e pela fala dos servidores, era preciso olhar para o todo.

Quem se propunha a trabalhar no Estado enfrentava longas horas de trabalho, inclusive nos finais de semana, conforme os relatos, pouco ou nenhum tipo de diversão, e até mesmo, uma alimentação precária. Até porque aqui em Palmas não se produzia nada, tudo vinha de outras cidades e Estados.

Olha, em 94, andar por este Estado era uma coisa assim, surreal, não tinha estrada, não tinha local para ficar, e assim a gente chegava ficava nas casas das pessoas, em muitos locais a gente comia na casa das pessoas. Então, tinha região que o caminhão da verdura não chegava, então você chegava na cidade e o que tinha era feijão, arroz, farinha de puba, ou só arroz e farinha de puba e frito né, que era o frango caipira (ARAÚJO, 2020).

Gratificante ouvir o relato das pessoas que vieram desenvolver as atividades em Palmas desde o início, como essa trajetória foi árdua e o que enfrentaram para poder ficar no trabalho enquanto a cidade estava em construção. Oficialmente se conhecem fatos importantes do processo de criação do Estado. Quando o governador chegava nas cidades do interior, era uma festa, mas nos bastidores acontecia o que Araújo (2020) revelou em sua fala.

Mas acreditamos que a principal característica do documento de história oral não consiste no ineditismo de alguma informação, nem tampouco no preenchimento de lacunas de que se ressentem os arquivos de documentos escritos ou iconográficos, por exemplo. Sua peculiaridade – e a história oral como um todo – decorre de toda uma postura com relação à história e às configurações socioculturais, que privilegia a recuperação do vivido conforme concebido por quem viveu (ALBERTI, 2004, p.16)

O interessante deste estudo é conhecer a história a partir dos personagens que participaram do processo de criação da administração pública do Estado. No início da pesquisa havia uma perspectiva, porém no processo de desenvolvimentos, inúmeros fatos vão sendo revelados, que antes não se entendiam por que tais ações aconteciam de determinada maneira. Em momentos diferentes eles destacam a carência que aqui existia, seja de alimentos, lazer e de pessoal para trabalhar.

Foi mencionado por Santos (2020) que muitos funcionários do alto escalão, secretários, chefes de gabinete, entre outros, vieram de outros Estados. E um desses foi o Dr. Renan de Arimatéa Pereira (2019), juiz, formou-se em direito no Estado de Goiás, onde atuou como magistrado até chegar a se aposentar, e assim o fez para então assumir o cargo de Secretário-Chefe na Casa Civil, em 1999, a convite do então governador Siqueira Campos.

Eu nasci na cidade de Porto Franco, no Estado do Maranhão, cidade vizinha, Tocantinópolis. Tocantinópolis de um lado, do rio Tocantins e Porto Franco do outro. Mas eu fui criado desde o primeiro ano de idade em Tocantinópolis, onde nasceram todos os outros três irmãos meus. Meu pai se chamava Antônio Gomes Pereira, a profissão dele era funcionário público, ele foi funcionário do Fisco de Goiás, ele foi fiscal de renda, depois chegou ao cargo mais alto, no Fisco de Goiás que foi assessor fiscal, que eram só cinco vagas, né, ele ocupou uma delas e também ele era jornalista, ele editou um jornal durante muitos anos, na cidade de Tocantinópolis, chamado Correio do Norte, era famoso esse jornal lá. Tinha outros também aqui em Pium, tinha é, Pium que era daquele Coelho, tinha aqui em Porto Nacional também, tinha esse jornal Carolina, tinha A Tarde, e lá ele tinha também em Tocantinópolis o Correio do Norte (PEREIRA, 2019).

Pode-se observar pela fala do entrevistado que seus pais eram pessoas dedicadas aos estudos, de modo a influenciar os filhos a estudarem. O pai era funcionário de carreira e jornalista e a mãe, dona de casa, que alfabetizava os filhos. Pereira continua:

a cidade era comandada pelo padre João, famoso, até o hino de Tocantinópolis fala terra do padre João. Então meu pai do outro lado, Porto Franco, nué, tinha chegado de São Luís, ele naquele tempo tinha feito ginásio, em São Luís, tinha servido o Exército e o padre João, o chamou para ser o secretário da prefeitura e ele comandou junto com o padre a prefeitura de Tocantinópolis e ali ele se erradicou e, ele acabou sendo prefeito também lá, na década de 50. Foi prefeito de Tocantinópolis, fez muitas obras lá (PEREIRA, 2019).

Quando eu cheguei para a escola eu já sabia ler, a minha mãe ensinava, minha mãe, meu pai, depois fui para Porto Franco estudei com meu tio que tinha chegado de Belém do Pará e montou uma escola, chamada Educandário Humberto Campos. E lá em Porto Franco eu fiz dois anos do primário e voltei pra Tocantinópolis, foi a época em que meu pai foi prefeito, aí depois ele fundou um ginásio, foi no Rio de Janeiro e trouxe um ginásio, só existia ginásio na época em Carolina, que era o ginásio Sertão Maranhense, em Porto Nacional, e em Grajaú. E, então era difícil para o pessoal de Tocantinópolis. Então, todas as professoras desse ginásio, chamava Ginásio do Norte Goiano, eram formadas com as freiras francesas em Porto Nacional. E depois, esse ginásio foi entregue para os padres, Dom Orione. Chama colégio Dom Orione hoje. Então, os padres eram italianos, todos, então, nós tínhamos um ensino europeu na cidade de Tocantinópolis. De um lado as normalistas, providas de Porto Nacional, dos franceses do padre Dom Alano Du Noday e do outro lado os padres italianos, nué. E, então, naquela época o Ginásio Norte Goiano, deu muitos juízes, só juízes foram doze juízes, médicos, e, e engenheiros, os tantos, né. E de sorte que, desembargadores. Aí nós tivemos Júnior Resplande, foi desembargador, Zé Lenar que é meu primo, foi desembargador, Luiz que é meu primo foi desembargador, eu era pra ser desembargador, tava em Taberaí era só ficar quieto lá, era juiz em Taberaí, era só ficar quieto em Tabraí era desembargador direto, já tava lá. Mas aí tinha o tempo pra se aposentar e o Siqueira me chamou pra Casa Civil, isso em 99. Aí eu aposentei e vim. Quer dizer deixei, deixei de ser desembargador lá em Goiás pra assumir a Casa Civil e fiquei dez anos lá (PEREIRA, 2019).

O incentivo ao estudo influenciou na carreira de Pereira (2019). Ele contou uma história bem curiosa quando o gravador estava desligado. Relatou que em dado momento de sua vida, contou ao pai que não queria estudar, o pai não brigou, informou que ele iria para a roça. Conforme Pereira (2019), chegando na fazenda o pai pegou uma enxada e disse que ele iria capinar, já que não queria estudar. Deixou-o na fazenda incumbido de realizar a tarefa e foi embora. Passados alguns dias o pai retornou, e ele mais que depressa pegou suas coisas e falou para o pai que queria estudar, contou aos risos. Foi uma experiência que marcou sua vida, porém de maneira positiva, pois ele se tornou juiz e conforme sua fala, só não foi desembargador por ter sido convidado a se tornar secretário-chefe da Casa Civil e aceitou. Antes de ser secretário-chefe da Casa Civil, Renan de Arimatéa trabalhou em Dianópolis como juiz:

No processo de criação do Estado eu estava em Dianópolis que era Goiás, eu era juiz em Dianópolis, fui juiz por três anos na cidade. E lá o Siqueira chegou, e então até ali havia assim, mais ou menos uma conversa que eu iria ocupar uma das vagas de desembargador aqui no Tocantins. E aí, a coisa foi fluindo, o Liberato nesse tempo

era advogado comigo em Dianópolis, eu falei: ô, Liberato, por que você não faz o concurso em Goiás? Tá aberto para juiz. Ele fez, passou, e foi ser juiz em Taguatinga, de repente convidou o Liberato e aí não sei se por razões políticas, eu acho, porque o José Renard era candidato em outro partido em Tocantinópolis. Aí eu digo, aí ele convidou o Liberato pra reunião e não me convidou. Aí eu fui lá no governador e falei: ô, governador, eu não vou ficar no Tocantins, eu vou voltar para Goiás, e aí voltei e fui ser juiz em Bom Jesus de Goiás e depois em Itaberaí, lá fiquei 10 anos (PEREIRA, 2019).

Houve uma conversa entre eles, mas que não foi para frente sobre o convite para ser desembargador e quem se tornou desembargador foi Liberato Póvoa. Devido a esse mal-estar, Dr. Renan voltou para o Estado de Goiás e ficou lá por dez anos até que Siqueira Campos o convidou para ser secretário-chefe da Casa Civil.

Toda essa bagagem marcou de maneira positiva sua passagem pela Casa Civil, e por ser uma pessoa conhecedora das leis, ajudava sobremaneira o governador, pois na época as pesquisas em sites não eram avançadas como hoje, de modo que os livros e o conhecimento eram muito importantes. Conforme os relatos anteriores, os atos que chegavam na Casa Civil “eram para ontem” (PEREIRA, 2019). Por tais razões, o Governador precisava de agilidade e estar resguardado legalmente. Alexandrino e Paulo (2006) apontam que a Administração só pode fazer o que foi determinado em lei. Assim, a Casa Civil tem a finalidade de orientar e resguardar as ações governamentais, pois assiste direta e imediatamente ao Chefe do Poder Executivo, ação delegada pela Lei 3.421/2019 (TOCANTINS, 2019).

O encontro entre Pereira (2019) com Siqueira Campos aconteceu em 1966, quando ele trabalhava no Ministério da Agricultura e foi enviado a Colinas de Goiás, hoje Colinas do Tocantins, para fiscalizar uma cooperativa, que na época era presidida por Siqueira Campos, fato que gerou a amizade entre eles. Porém, passaram-se muitos anos para que o Dr. Renan assumisse a Pasta como secretário-chefe. A conversa com o entrevistado foi extremamente prazerosa, ele é uma pessoa culta, de trato gentil. Dr. Renan (2019) salienta na entrevista que “a função da Casa Civil é verificar a juridicidade e a legalidade dos atos do Governador”, de acordo com a Lei 3.421/2019 (TOCANTINS, 2019).

Então era uma função muito importante fazer sair os atos do Governador, fazer sair dentro da lei, constitucionalmente perfeitos, corretos, né, e bem escritos. E então nós fizemos um acervo na Casa Civil, durante dez anos, que ela tem um acervo de atos, atos bem escritos e quem entrar lá por dez anos não vai ter tanta dificuldade (PEREIRA, 2019).

O outro servidor público que foi instigado a desenvolver seu trabalho na Pasta foi Cláudio Nunes, ele é formado em direito e letras, mudou-se para o Tocantins em agosto de 1994, pois havia passado no concurso de advogado e veio assumir a vaga, ficou trabalhando por um tempo na Secretaria da Administração e posteriormente em 1995, no governo de Siqueira Campos, foi convidado para trabalhar na Casa Civil e compor a equipe do departamento jurídico. Ele relata que o que motivou a ir trabalhar na Secretaria foi:

[...] primeiro, a importância da questão jurídica da Casa Civil, era um desafio pelo estudo, uma formação mais específica na área administrativa, constitucional e também porque a gente vê todo o Estado dentro da Casa Civil (NUNES, 2020).

Drucker (2019) afirma que as particularidades de uma organização são os pontos centrais, ou seja, suas características. E foram essas especificidades que chamaram a atenção de Nunes (2020) para trabalhar na Casa Civil, pois a secretaria acaba abarcando todos os órgãos do Estado (NUNES, 2020).

Em 2000 assumiu o secretário Renan de Arimatéa, e o secretário executivo Alexandre Tadeu foi removido para o Naturatins, então eu já era assessor, tava trabalhando ali na, na Casa Civil, e assim, ele, o Alexandre né, me indicou, e eu fui convidado pelo secretário Renan, então a ocupar o cargo de secretário executivo, que depois foi mudado a nomenclatura para subsecretário. Exerci esse encargo junto com o Dr. Renan até 2005, quando houve aquela desavença entre o então governador Marcelo Miranda e o ex-Governador Siqueira Campos. E o governador Marcelo Miranda, o que era muito natural, né, resolveu substituir o primeiro e o segundo escalões do governo. E eu que não tinha nada a ver, em relação a ter nada contra um e nem contra o outro, acabei sendo sacrificado com isso, não me deixaram nem retornar para a assessoria, simplesmente fui removido para a SEDUC e, na SEDUC, eu também já não tava muito adaptado lá, já era um serviço que não demandava muito a minha presença, e aí eu vim pra Araguaína, né. Pedi a remoção pra delegar a diretoria, a Diretoria Regional de Ensino aqui. Fiquei aqui um mês, mais ou menos, e depois surgiu uma vaga no PROCON de Araguaína, e eu fui pra lá. Do PROCON de Araguaína quando foi em 2007, 2006, dúvida, do início de 2007, eu pedi o retorno pra Palmas, porque surgiu uma oportunidade, uma vaga lá. Aí eu fui trabalhando como, é, é, intermediador, que eles chamam lá de conciliador. Mas aí eu fiquei nas audiências lá, de, de, até julgamento também de instrução e tudo né, militando lá junto com a, com o juizado especial também, sempre em favor aí do consumidor. Então foi isso (NUNES, 2020).

É possível observar na fala do servidor a sua insatisfação pelo fato de ter sido removido para outra secretaria, e isso se deu não por falta de competência do mesmo, mas por motivos políticos. Em conversas informais com outros servidores, eles relatam essa ocorrência. Muitas vezes há substituição de servidores não pela competência profissional, porém, pelas circunstâncias, no caso, ser amigo do gestor da Pasta. Com tal aproximação, a pessoa ocupa

cargos com remuneração mais elevada, e como os cargos são de comissão, sendo de livre nomeação e exoneração, os gestores podem fazer isso. Os servidores relatam que, em muitos casos, o conhecimento da pessoa contratada é menor que o daquela substituída. Essa é uma realidade que eles constataam nos órgãos públicos do Estado. Fato que vem desde do início da divisão do Tocantins, pois os cargos viraram moeda de barganha, de acordo com os entrevistados.

Bom, aí em 2011, é, eu tava lá no PROCON ainda, respondendo, inclusive pelo PROCON até a chegada do novo coordenador de lá, diretor, acho que na época. E aí eu fui novamente indicado pelo secretário Renan, pra ocupar o cargo de subsecretário dele lá, na Casa Civil. (...) de onde eu fiquei até julho de 2013. Quando nós resolvemos com a minha família, até por questão de saúde dos meus filhos, tavam pequenos, muito problema com o clima de Palmas, aí nós viemos aqui pra Araguaína. Mudamos aqui pra chácara, cê sabe. E graças a Deus a saúde deles foi de água pra o vinho né, foi ótimo. Nossa mudança pra cá nesse sentido foi muito bom. Perdi, claro, em relação a salário, essas coisas, a gente trabalha muito mais, tem muito mais preocupação aqui. Mas, enfim, pela saúde deles foi compensou e tem compensado (NUNES, 2020).

Nesta segunda etapa, Nunes (2020) retorna para a Casa Civil a convite de Pereira (2019), pois este conhecia o trabalho que o servidor desenvolvia e confiava nele. Nunes (2020) também conta que eles faziam os atos de aposentadoria, que hoje não é mais atribuição da Pasta e que fizeram uma Lei que dividiu os Municípios, e outro relato recorrente foi sobre a rotina de trabalho que era muito puxada:

(...) eu fui tendo contato mais geral com os órgãos do Estado, com os seus diretores, com os secretários, com os presidentes. Aí eu fui tendo mais contato com esse pessoal, né! Nós fizemos uma lei muito importante que foi a divisão dos Municípios, né. A gente chamou isso até a lei do DAI. Porque era as divisões, os limites dos Municípios, foi muito importante. Então nós trabalhávamos muito. A gente entrava assim, tinha hora pra entrar e não tinha pra sair, nem pro almoço e nem pra ir dormir. Eram oito horas da manhã, às vezes quantas e quantas vezes saía aí duas, três horas da tarde, porque era o horário do governador era o mesmo horário nosso da Casa Civil. E muitas vezes retornava quatro horas, quando saía duas, três horas, quatro, quatro e meia a gente já tava aí e ia muitas vezes até dez horas da noite. Nós já tivemos casos de ir a madrugada. Nós tivemos, não foi muito os casos, mas tinham. Mas o geral era assim, oito horas até duas da tarde, voltava as três e meia e ficava aí até umas oito, nove horas da noite. Inclusive a gente tinha o lanche, veio a ideia do uniforme, nós fizemos uniforme praí. Acho tudo isso foi assim de grande relevância. A mudança, por exemplo, Gisele, da questão da informática. Quando nós chegamos aí, os computadores eram bem aqueles, quando eu cheguei em 95, eram alguns computadores, ainda era aquele 286, 386, 486. Quando veio o *Pention*, meu Deus do céu, era uma beleza. Eu lembro do Carlinho, o Carlos Roberto, ele ainda batia máquina. Ele fazia coisa, folha de frequência nossa batendo máquina, e a gente escutava de longe aquele barulho da máquina lá dele trabalhando, né. E depois quando nós entramos aí em 2000, e, e, se eu não me engano 2011, é que nós fizemos essa, tiramos muito dos, trocamos toda a parte da informática e colocamos esses novos computadores aí. Compraram, se não me engano, até direto lá, dá fabrica, né, da, do

representante, aliás, no Brasil da, não me lembro a marca aí, aí tem a marca deles aí. [...] outra coisa interessante que nós fizemos aí, foi a questão do Diário Oficial, em vez do diário impresso, o Diário não era diário, às vezes fazia dois, três por semana, aí, com a informatização do Diário, né! Nós passamos a ser mesmo diário, essa questão de coletar os dados, não precisar levar em *pen drive*, CD, essas coisas, receber, nada disso, era tudo *on-line*. Então foi muito bom, isso aí foi uma, uma, pro serviço foi muito bom (NUNES, 2020).

Havia a preocupação de investir na Pasta, pois o servidor teve a oportunidade de acompanhar a trajetória do lugar. Quando iniciou na Secretaria, em 1995, tudo estava em fase de implantação, a tecnologia em processo de desenvolvimento, o programa que é utilizado ficou pronto em 2003. Por isso, ele compreendia a necessidade de investir para que o ambiente fosse propício para o desenvolvimento das funções e por ser a secretaria que atende ao governador, precisava adequar-se às novidades que o trabalho exigia, e às demandas que, de acordo com os servidores, tudo “era para ontem”.

Quando Nunes (2020) foi assessor da Casa Civil, tinha uma visão restrita da rotina de trabalho, pois o serviço era mais direcionado; já quando passou a ser o subsecretário, participava do todo, e fez valer sua experiência como assessor, uma vez que conhecia os meandros dos departamentos e as dificuldades que enfrentavam. Ele foi a pessoa que levou a proposta para o secretário realizar as trocas de equipamentos, que ainda hoje a Casa utiliza.

A ação de Nunes (2020) demonstra que havia o cuidado com os colegas, porque quanto mais bem equipados, melhor seria o resultado do que era desenvolvido. Drucker (2019) afirma que quando se trabalha em conjunto, fica mais fácil atingir a eficiência, embora a equipe tenha que visualizar os pontos fortes e os fracos a serem trabalhados. Conforme salienta Nunes (2020), a evolução do departamento que cuida do Diário Oficial ocorreu devido às conquistas alcançadas pela equipe, que conseguiu fazer com que o Diário circulasse como deveria, sem interrupções, e *on-line*, “o que foi muito bom”.

Ora, podemos dizer que a postura envolvida com a história oral é genuinamente hermenêutica: o que fascina numa entrevista é a possibilidade de tornar a vivenciar as experiências do outro, a que se tem acesso sabendo compreender as expressões de sua vivência (ALBERTI, 2019).

Ao falar sobre interpretar e reviver os fatos, Alberti (2019) é bem propício, porque quando os entrevistados começam a narrar os acontecimentos, desenham-se na mente os acontecimentos que eles mencionam, dando a ideia de ter vivenciado, as imagens vão surgindo na mente e tem-se a sensação de pertencimento, de conhecer as ocorrências.

A história tem ângulos diferentes e as perspectivas que cada pessoa tem sobre determinado assunto, a maneira que ela vivenciou as questões, vai determinar como cada um vê certos assuntos. Foi perguntado sobre as dificuldades, obstáculos, que existiam na execução do trabalho. Para Pereira (2019), não existia obstáculos:

Olha, sinceramente, nós não encontramos obstáculos não, não encontramos, fora essas dificuldades da época não é! Como eu já disse, a falta da informática não atendia como hoje. Hoje tá tudo fácil, internet. Então, nós tivemos as pesquisas nossas legislativas, tinham que ser feitas nos livros. Hoje não você abre a internet você tem a jurisprudência do STJ e, do, do Supremo ao corrente, da hora, da hora, cê que vê o que o Supremo produziu hoje você abre lá, você já tem. No nosso tempo, não! Tinha que recorrer aos livros, ser assim, ver o que que era, uma dificuldade! Hoje não, a internet mudou tudo, mudou o mundo, tá informatizado, globalizado, tá tudo diferente (PEREIRA, 2019).

Como secretário-chefe da Casa Civil, Pereira (2019) tinha uma visão macro do órgão, entendia os desafios, mas sabia que suas ações tinham o respaldo do governador. Em sua fala ele revelou que a Casa Civil era a menina dos olhos de Siqueira Campos. Assim, tudo o que eles precisavam era atendido, lembrando que foi na gestão de Pereira (2019) que a Secretaria passou pelas reformas dos equipamentos. Como gestor da secretaria, observava as demandas dos departamentos e esses, por sua vez, cuidavam da elaboração do que diz respeito às suas competências. A exemplo do departamento jurídico, que elabora as leis, decretos, despachos, entre outros. Desta forma, todos são responsáveis pelas suas produções.

Aquilo ali no começo, como eu te falei, era só tabelas, tabela no Word, nem no Excel não era, que ninguém sabia mexer no Excel. Era raro uma pessoa no Estado que sabia mexer em Excel. E aí como era, as coisas no Excel eram muito pesadas, agora você imagina uma tabela, da secretaria de Governo, da secretaria de Ação Social, da SETAS. Essas secretarias grandes. Tabelas com vinte e tantas páginas, tudo tabelado com cargo. Aí por exemplo: Assessor Especial - 1, aí abria, quantas vagas? Vinte, aí abria aquelas vagas! Não (entrevistado gagueja) e o, eu fico lembrando disso hoje, agora eu tô lembrando da vontade, eu não sei se eu choro ou se eu rio. Era difícil demais (CANDIDO, 2020).

Na citação, o servidor explica como era o trabalho do departamento de Atos no início, e hoje ele tem um olhar sobre aquele tempo vivido, as experiências eram diversas, trazendo ângulos bem distintos. Para alguns não havia dificuldades, no caso de Pereira (2019), já para outros, a situação era bem difícil. Ferreira, Fernandes e Alberti (2000, p. 33) [...] relatam que “o oral nos revela o “indescritível”, toda uma série de realidades que raramente aparecem nos documentos escritos [...]”.

A história que Candido (2020) nos contou e algo que não está nos livros, as lembranças das dificuldades estão preservadas em suas memórias, e quando ele começa a relembrar, vem a sensação de não saber “se ri ou chora”, pelas dificuldades que eles passaram para tornar possível a efetivação dos atos oficiais. Rabelo (2011) aponta que o país enfrentou situações difíceis para conseguir modernizar as instituições públicas e também as áreas tecnológicas. De modo que afetava a todos, pois essa introdução ainda era bem tímida.

A busca por querer entender os passos da criação da administração pública da Casa Civil foi o motor propulsor dessas investigações, e os primeiros servidores forneceram detalhes que só eles sabem, pois viveram os bastidores desse início. Eles passaram por situações inusitadas de superação e conquista, de erros e acertos, isso não quer dizer que nos dias atuais não haja dificuldades, hoje se vive em um mundo tecnológico que requer mudanças constantes e agilidade no serviço que é oferecido. Júnior (2019) relata que a TI foi introduzida no país para que houvesse o aprimoramento nos órgãos públicos. E assim, conduzir o serviço de maneira mais célere e eficaz.

Antes o ato era manual, se tinha que pegar um ato e digitar ele, se digitava do começo até o final praticamente. Hoje você digita campos de um ato, é, por exemplo a gente tinha várias fundamentações, se..., na nossa sala tinha um balcão colados assim, com várias folhas coladas com as fundamentações. Que cada coisa tinha uma, então a gente tinha que ir lá ver como que era. Imagina o tanto que isso é propenso ao erro. Então, tanto é que a gente tinha um corpo de redação enorme, pra cuidar disso, pra fazer conferência. Eu pergunto: quanto tempo demorava para fazer um ato? Ah, um ato demorava, um ato demorava muito tempo, fora o medo que cê tinha de dar errado, cê ficava receoso (CARNEIRO, 2019).

Conforme os relatos, havia a preocupação e o cuidado com os documentos que estavam sendo elaborados, de maneira a criar mecanismo para minimizar os erros que poderiam acontecer, construindo critérios que precisavam ser obedecidos, porque desta forma não incorreriam em erros, ou mesmo os reduziriam. Este cenário fez com que os servidores buscassem alternativas para melhorar os recursos tecnológicos, de modo a minimizar a tensão e estresse no âmbito do trabalho. Maximiano (2004) destaca que a burocracia originalmente indica uma maneira de organizar. Assim eles fizeram: organizaram tudo em um sistema que atendesse as necessidades do dia a dia (MENEZES, 2020).

Com o passar dos anos outros secretários foram chegando ao Órgão e também foram deixando suas características. Na entrevista com Lima (2019), ela relata que a Pasta precisava de algumas mudanças:

Sempre tem algumas coisas, nossa visão, né, cada um tem a sua visão. Na minha visão, tinha algumas coisas de organização que precisavam ser melhoradas ou aprimoradas né, ninguém é perfeito, cada um vai desenvolvendo seu trabalho e até mesmo pela questão do Estado, né, começando a cada hora você vai aprimorando o trabalho (LIMA, 2019).

Cada momento exige uma postura de quem está chefiando a Pasta, porque cada secretário tem sua maneira de administrar e assim a secretaria vai adequando-se a novas demandas que vão surgindo. Drucker (2012) diz aponta que o que temos hoje não é o suficiente para as demandas futuras. A fala dele relata o cotidiano, por que o sistema que a Casa tem hoje, será que atenderá às necessidades daqui a um, dois anos? Conforme os relatos, esse sistema que a Secretaria utiliza já passou por mudanças e assim continuará para que o processo de melhoramento se dê ao longo dos tempos.

Os impactos, eles são muitos, você vai no dia a dia até colocando a sua cara, a cara do seu trabalho, né. Mas não é que existe certo ou errado, é aquilo que você está desenvolvendo e pra aquele governo que você está trabalhando, a cara daquele governo, governante (LIMA, 2019).

A gestão do órgão depende do entrosamento entre secretário e o governador, quais serão os objetivos destes? Modernizar a Pasta ou deixar que ela fique sucateada? O desenvolvimento do ambiente laboral é importante? São fatores que influenciaram diretamente na evolução ou não da secretaria. E conforme alguns depoimentos de servidores que começaram mais recentemente, essas inovações não aconteceram conforme o esperado.

Campos (2020) relatou que veio para Palmas em 1994 aos dezesseis anos de idade, pois os pais haviam estabelecido residência na cidade desde o ano de 1991. Eles trabalhavam com ferragens e tinham uma empreiteira. Essas pessoas vieram do Estado da Bahia para trabalhar em Palmas que, apesar da precariedade, oferecia oportunidades para quem quisesse investir na Capital.

O servidor público Campos (2020) tem formação na área de Administração de Redes, tecnólogo, ele trabalha com infraestrutura da parte tecnológica da Casa Civil, ramo que requer atualizações e modernização. Ele relatou que atualmente está cursando uma nova formação, na modalidade EAD, na área de Gestão de Tecnologia da Informação.

Eu já trabalho na Casa Civil desde 26 de janeiro de 2011, eu trabalho com basicamente com redes e infraestrutura e suporte aos usuários, já tem uns dois anos também que eu tomo contada parte de desenvolvimento, eu oriento os colegas que fazem esse trabalho

de desenvolvimento, por que eu tenho uma capacitação na parte e projeto de gestão de processos, então eu faço meio que o processo que eles devem desenvolver nas fases do desenvolvimento dos sistemas, eu faço isso pra ele. Aqui na Casa Civil já sistemas que foram criados por mim mesmo, e eu tive a ideia e implantei, é o sistema de decretos que está no site da Casa Civil, sistema de leis, também foi eu que criei isso e com a ajuda dos desenvolvedores da Casa Civil Rosivaldo e Adão a gente implantou e estamos com os projetos que a de digitalização do arquivo central aqui da Casa Civil (CAMPOS, 2020).

Campos (2020) é o servidor público responsável pela modernização da área tecnológica da Pasta nos dias atuais, ele cuida dos equipamentos e pelas melhorias destes, também é responsável pelas matérias que o site disponibiliza, no caso das leis e decretos que devem ser alimentados para fornecer informações autênticas. Essa rotina é constante, porque as leis e os decretos podem sofrer modificações que devem ser observadas. Conforme Campos (2020), são outros servidores que têm a função de verificar tais mudanças e caso haja, fazer a substituição no site. Osborne e Glaeber (1995) afirmam o quanto a modernização da gestão pública foi importante, pois o governo precisava de uma gestão mais célere que fosse competitiva. Os autores citaram como exemplo a cidade de Visália, nos EUA, que havia aderido ao novo modelo administrativo, o gerencialismo, e com isso tornou competitiva como a iniciativa privada e dentro da legalidade (NEWMAN; CLARKE, 2012).

A gente era referência, o órgão que tinha os melhores equipamentos, tinha tudo do melhor, o treinamento que o servidor queria, hoje não acontece nada mais, treinamento nenhum. Mas na época a gente conseguia treinamento fora, o Adão fez um treinamento importante em São Paulo de projetos para infraestrutura de informática. Era um bom momento e a gente pegou secretários que gostavam disso, né, não é que gostavam, mas estavam cientes que tinham que gastar com aquilo ali, não era só gastar com funcionário. Precisava modernizar a infraestrutura, dar ferramentas para eles (CARNEIRO, 2019).

De acordo com relatos anteriores, sempre houve uma preocupação em manter a Pasta atualizada, com bons equipamentos e infraestrutura adequada. Ao ser questionado sobre as atualizações necessárias, Campos (2020) relata que as mudanças aconteceram há dez anos, isso não é recente, e essa parte tecnológica muda muito rápido, o que era moderno e atual ontem já não é hoje. Júnior (2019) aponta que tecnologia da informação tem a finalidade de modernizar os serviços, proporcionando assim uma maior agilidade, mas para que isso aconteça, é preciso treinamento para que as pessoas possam se inteirar das novidades e equipamentos modernos.

A Casa Civil, comparada a outras Casa Civil de outros Estados, a gente pode comparar com o Estado irmão que é Goiás, a gente deixa a desejar, muito a desejar. O que hoje

a gente tem na área tecnológica, na área de aplicativos utilizados, de sistemas utilizados, é tudo o que a gente servidores traz de casa praticamente, porque o Google infelizmente, os gestores não têm a sensibilidade de adquirir esses sistemas. Eu tenho 10 anos tentando, estou há 10 anos tentando comprar uma licença de Windows, uma licença de pacote Adobe, pra elaboração do Diário Oficial, é, pacotes office, antivírus, e nada, a gente usa tudo pirata, infelizmente (CAMPOS, 2020).

Nessa fala o entrevistado esclarece que os gestores mais atuais não tiveram o cuidado de manter a Pasta com infraestrutura moderna. Isso muitas vezes ocorre por falta de entendimento sobre alguns aspectos: gerir não é uma tarefa fácil. Deve-se ter o cuidado de olhar para o macro, ter compreensão de como funciona todas as esferas de uma secretaria, para não perder aquilo que já foi conquistado. Peter Drucker (2019) aponta que muitas vezes uma organização, seja pública ou privada, precisa contratar um especialista para ajudá-los na função de administrar, porque eles poderão se perder no cipoal, ou seja, administrar recursos não significa apenas cortá-los, isso não significa economia.

Ela já tá ficando deteriorada porque a última vez que foi feito, porque a última vez que foi feito aquisição de infraestrutura nova, já tem tempo. E é uma coisa que evolui tão rápido. Se você não acompanha vai ficando lento, difícil de arrumar e mais cara (CARNEIRO, 2019).

Os gestores não conseguem enxergar, eles na verdade, eles não, não olham a área de TI como uma área estratégica, de planejamento. A área de TI, quer queira, quer não, é só aquele garoto pra ver se a internet tá funcionando, se o computador tá ligado ou não. A gente mesmo da área de TI que tem essa preocupação, que não quer ficar para trás em relação a outros lugares, mas os gestores não conseguem dar o devido valor à tecnologia, e deveria ter, principalmente por conta da segurança da informação, é por conta de sistemas atuais que facilitam a vida dos usuários (CAMPOS, 2020).

As falas revelam preocupações e insatisfações, porque eles não encontraram nos gestores o devido suporte para que pudessem realizar as atualizações necessárias. O gestor precisa criar planos de ações e fazer as seguintes perguntas: o que precisa ser feito? O que é bom para o órgão? E assim começar a executar as medidas que modificarão o quadro. Nem sempre um bom líder é carismático, mas, mais do que isso, ele precisa transformar o conhecimento em ações efetivas que sanem as necessidades existentes (DRUCKER, 2019).

Olha, para vocês terem uma ideia, eu cheguei aqui no ano de 2011, e nós tínhamos um orçamento no ano de 2011, é salvo engano de R\$ 36.000,00, para utilizar na área de TI, em serviço, equipamentos, no que fosse necessário. Era na verdade o primeiro ano do governo Siqueira, que estava vindo do governo do Gaguinho que tinha colocado no PPA para utilização de TI. Eu cheguei aqui estava um pouco já defasado, sucateado, não tinha máquinas modernas, tava bem arcaico e junto com o Superintendente de Administração e Finanças, na época era o Paulo Aramuni, a gente

conseguiu colocar para o ano de 2012 uma verba de, salvo engano, de R\$ 350.000,00, pra área de TI. E foi no ano que a gente conseguiu comprar mais de quarenta computadores, impressoras. A gente voltou a equipar a Casa Civil, não compramos sistemas Windows, essa parte mais lógica a gente não conseguiu comprar. E a partir daí todos os anos a verba pra TI foi sendo cortada de acordo com a visão do gestor. No ano de 2019 foi colocado pra Casa Civil gastar o ano inteiro na área de TI R\$ 8.000,00. Oito mil reais a gente não consegue pagar dois meses das impressoras que nós temos locadas aqui na Casa Civil. Ou seja, a gente trabalha apagando incêndio (CAMPOS, 2020).

Com tão pouca verba para realizar as inovações necessárias, a Secretaria torna-se obsoleta na área tecnológica, e sabe-se que este mercado é bastante ágil quando se trata de mudanças e novas tendências. Em uma outra conversa informal, o servidor público relatou que a Pasta passa por inúmeras dificuldades com relação à falta de orçamento, o que acarreta uma série de necessidades básicas, como o não recebimento de e-mail, pois sendo gratuito fica limitado a um número pequeno de recebimento de correspondências.

Devido a essas precariedades, a Casa Civil deixou de ser referência tecnológica para outras secretarias que também enfrentam o sucateamento. Investir é parte fundamental para a realização do trabalho, e quando se dispõe de ferramenta adequada para isso, as tarefas são realizadas com mais precisão e agilidade. De acordo com os entrevistados, sempre foi primordial esse cuidado. Como fizeram parte do processo de construção da Pasta, eles têm a compreensão da importância do instrumento no cotidiano. Por isso, é uma ferramenta indispensável no mundo moderno. No Brasil, ela foi impulsionada pela inclusão da administração gerencial, que tinha como meta a modernização da administração pública (DINIZ et al., 2009).

Foi realizada também entrevista com o atual secretário-chefe da Casa Civil, Rolf Costa Vidal, que me recebeu em sua sala, na Casa Civil, no dia 6 de novembro de 2020. O Secretário assumiu a Pasta quando o então Governador Marcelo Miranda foi cassado, e o Presidente da Assembleia Legislativa, Mauro Carlesse, assumiu o governo do Estado.

Vidal é oriundo da Cidade de São Paulo, veio para o Tocantins com dezoito anos de idade. Ele conta que por causa dos estudos mudou-se para Palmas, pois havia conseguido uma bolsa para o curso de direito.

Ao final do ensino médio, eu prestando a prova do ensino médio do ENEM, havia um programa federal de bolsas e com a minha nota me qualifiquei pruma bolsa aqui na ULBRA né, em primeiro lugar na seleção. Então eu vim pra Palmas em janeiro de 2006 pra cursar direita na faculdade ULBRA (VIDAL, 2020).

Muito jovem, ele chega a Palmas, que já em 2006 havia passado por inúmeras mudanças. Obviamente, havia ainda muitas questões a ser resolvidas, o que era normal, pois a cidade, até os dias atuais continua sendo transformada. Vidal (2020) relata que houve a possibilidade de retornar para São Paulo, mas achou interessante fazer parte do processo de construção do lugar e ficou aqui. Na investigação, foi questionado como se ocasionou sua inserção na carreira pública.

Eu trabalhei muito tempo no setor energético, né, na distribuição na ²⁰CELTINS, e na geração na ²¹INVESTCO. E saindo da INVESTCO eu fui trabalhar com regularização fundiária, né, das áreas lindeiras e ao lago Luís Eduardo Magalhães e eu recebi um convite pra ingressar na Administração Pública como chefe do jurídico da Secretaria de Juventude e Esportes. Eu achei que era um momento interessante de dar essa guinada na carreira, então eu saí da iniciativa privada já advogado e assumi o jurídico da Secretaria. Assumindo o jurídico em 2012, né! Eu tive a oportunidade em 2014, de ser nomeado Secretário de Estado da Juventude e aí dei sequência, né, na carreira aí, na vida pública como é, sempre nessa linha técnica, como assessor e assessoramento jurídico. Essa que foi desde 2012, e o que eu faço aqui no Estado do Tocantins (VIDAL, 2020).

Vidal (2020) narra sobre o início da sua carreira pública, que foi na Secretaria da Juventude e Esportes. Uma pequena amostra do que seria trabalhar na Casa Civil. Depois dessa experiência, ele foi trabalhar na Assembleia Legislativa com o Presidente da Casa à época, o hoje governador Mauro Carlesse, que o convidou para ser secretário-chefe da Casa Civil.

Eu preciso só voltar uma página pra poder explicar a minha vinda para a Casa Civil porque ela se deu em virtude, é, eu era assessor jurídico da presidência da Assembleia Legislativa, né! Eu assessorei o então presidente Mauro Carlesse dos anos de 2017 e 2018. Particpei com ele de pontos importantes no legislativo, né! Fundamos a Escola do Legislativo, fizemos um trabalho relevante de rediscussão das medidas provisórias, no âmbito da Constituição Estadual e faticamente no ano de 2018 houve a cassação do governador do Estado e por comando constitucional o presidente da Assembleia ele assume o então governo do Estado e houve ali a convocação de eleições suplementares. Então, nessa e desde o início eu participei da montagem da equipe, é pela experiência que eu já tinha de administração pública e nessa montagem da equipe é o governador e os demais colegas entenderam que com o perfil acumulado na Assembleia Legislativa e anteriormente na administração pública, o ideal seria que eu ficasse à frente da Casa Civil no que diz respeito nesse relacionamento intersetorial, mas na construção dos atos normativos (VIDAL, 2020).

²⁰ CELTINS: Companhia de Energia Elétrica do Estado do Tocantins, hoje denominada ENERGISA. Disponível em: <https://www.energisa.com.br/institucional/Paginas/sobre-energisa.aspx>. Acesso em: 20 de dezembro de 2020.

²¹ INVESTCO: Concessionária de Geração de Energia Elétrica da UHE de Lajeado. Disponível em <https://www.investco.com.br/pt-br>. Acesso em: 20 de dezembro de 2020.

Na escolha de todos os secretários da Casa Civil, o Chefe do Poder Executivo primou por pessoa de sua confiança e que tivesse conhecimento sobre o andamento da gestão pública do Estado. Conforme Nunes (2020), há uma “concentração de todos os órgãos dentro de um único lugar”, de modo que cabe ao secretário da Pasta cercar-se de pessoas que auxiliem nesse processo de gerir.

A Casa Civil ela é, eu trabalho sempre com o sentimento de que ela é um bastião da legalidade, da constitucionalidade, e a gente sempre preza por um assessoramento franco e sem medo de desagradar o gestor. Porque a gente tem que ter liberdade de expressar a sua opinião técnica mesmo que ela seja vencida em determinado momento. E o governador Mauro Carlesse sempre deu muita liberdade, autonomia, pra que a gente levasse um ponto de vista isento em relação às questões técnicas. E eu encontrei a Casa Civil, basicamente, ela tem a sua preponderância no que diz respeito à gestão do Diário Oficial, tem essa interação com todas as Pastas. Nós temos outro núcleo que é de fato a edição dos atos normativos, e aí a gente passa pela edição de projetos de leis, medidas provisórias, decretos, né, e demais atos. E temos também os atos administrativos, né. Que são as nomeações, as designações, as exonerações. Que são muitas vezes aqui feita aqui na Casa Civil, delegada pelo Governador do Estado. Então, nossa intenção desde sempre foi fortalecer esses núcleos, de dar mais condição técnica, de um fortalecimento jurídico. Então, nós trouxemos servidores novos, né, aumentamos aí o quantitativo do setor jurídico e estamos buscando melhoria no parque tecnológico do Diário Oficial e consequentemente do setor de atos (VIDAL, 2020).

Conforme o relato, a Pasta é um bastião da legalidade, fortaleza, o que de fato ela representa para as outras secretarias. Alexandrino e Paulo (2006) afirmam que a Secretaria tem como característica primar pelos princípios legais, cuidando da veracidade dos documentos produzidos, assim “assistir e assessorar direta e imediatamente o Governador do Estado no desempenho de suas atribuições” (LEI 3.421/2019). Portanto, um local no qual as demais secretarias podem encontrar respostas para as suas dúvidas, devido à seriedade com que os serviços são conduzidos. O entrevistado também menciona sobre investimentos na área tecnológica, de modo que, para se desenvolver um bom trabalho é preciso ter suporte tecnológico e de infraestrutura.

Nós temos também uma expectativa muito grande quanto não só à recuperação, mas o respeito à história da Casa Civil. Então, nós estamos no processo de rediscussão é dos arquivos, das ordens do mérito do Tocantins, né, que a Casa Civil, ela é responsável pela guarda e a gente ainda tem aí muito a avançar nessa memória. É, eu tenho intimamente o projeto de ter um ambiente que a gente faça um memorial do Diário Oficial, um memorial da Casa Civil que possa relembrar e os, é, os secretários-chefes, os servidores que passaram pela Casa, e os diários que trazem, né, a publicidade da história do Tocantins, e de modo geral, e a continuidade, e no trabalho de recuperação e digitalização dos diários oficiais. De modo que a gente consiga ter

toda essa memória em formato digital que vai auxiliar tanto na pesquisa histórica, mas principalmente na memória jurídica do Estado (VIDAL, 2020).

Vidal (2020) ressalta a importância da história da instituição e, pelo que se percebe, esta gestão compreende o papel desta e os benefícios em se manter uma memória sobre os acontecimentos e os fatos vividos no lugar. Se desde os primeiros anos os gestores da Secretaria tivessem uma orientação sobre guardar, organizar os documentos e relatar em poucas palavras o que aquilo representava, hoje a Secretaria teria um acervo histórico de grande valia. Foi questionado sobre a organização da Pasta quando ele assumiu como Secretário.

É por questões, é, óbvias e até em respeito a todos aqueles que contribuíram pra construção do Estado, eu, eu ressalto que foi observado uma equipe muito comprometida, né, com o governo de forma impessoal, né, que não tava ali adstrito a aspecto político, então, esse foi o que talvez o ponto mais precioso que encontrei na Casa Civil, foi justamente isso, né. Os servidores da Casa Civil, eles têm uma dedicação, eles têm um entendimento da importância estratégica deles para o Estado, o que é de suma relevância. Obviamente, sempre existem oportunidade de melhorias, né, e essas oportunidades de melhorias elas estão sendo buscadas (VIDAL, 2020).

Nesta fala do Secretário-Chefe da Casa Civil, evidencia-se a importância da equipe de trabalho que foi construída ao longo dos anos, destacando-se o comprometimento dos servidores e a desvinculação partidária. As pessoas que trabalham no lugar estão engajadas com o serviço. É certo que quando ocorrem mudanças no governo, no caso de novas eleições, as trocas nos altos escalões acontecem, no caso de secretários, e até mesmo alguns técnicos, estes por último são com menos frequência, conforme os servidores da Casa relataram.

Para conseguir fazer uma boa gestão é preciso o engajamento de toda a equipe, todos precisam saber qual é de fato a missão da empresa ou órgão. Drucker (2019) afirma que as informações devem estar alinhadas e ele dá como exemplo uma orquestra. Percebe-se que nesta composição existem diversos instrumentos musicais que emitem sons diferentes, caso o maestro erre, pode ser um fracasso total, por que os sons emitidos não estão em sintonia, vira uma bagunça. Mas se ele conseguir organizar essas pessoas com seus instrumentos e em que todos saibam o momento de entrar na canção e o momento de parar, o trabalho ao final atingirá o que foi proposto. Em qualquer instituição, seja pública ou privada, não é diferente, ela precisa ser bem conduzida para atingir sua missão.

As entrevistas possibilitaram entender algumas etapas que ocorreram no lugar, a maneira de conduzir de cada um, os desafios enfrentados quando revelados pelos servidores proporcionaram conhecer fatos que estavam guardados em suas memórias, e assim,

timidamente, contando como foi o processo de construção da administração pública da Casa Civil.

Ainda que haja validade em considerações de entrevistas feitas com uma única pessoa, o significado dos projetos coletivos é mais expressivo por possibilitar análises sobre pactos ou alianças sociais. Alimentando essa possibilidade, as caracterizações grupais ganham sentido explicativo das relações humanas. Com isso, sem maiores esquematismos, pode-se pensar que o coletivo merece moldura que facilitem o alcance de entendimento das diferentes situações em exames (MEIHY; SEAWRIGHT, 2020, p. 107).

Nesse trecho o autor explana que fazer entrevista com uma pessoa é válido, mas quando há a possibilidade de ampliar este leque, ou seja, com grupos, isso proporciona mais detalhes, enriquecendo e esclarecimento sobre certos acontecimentos, por que tal ação é realizada daquela maneira, assim fazendo-se compreensível aquilo que antes não era. Porém, leva-se tempo para o grupo expor certos detalhes, por isso, Schein (2017) afirma que nem tudo está explícito, são fatores intrínsecos que os servidores carregavam, como sendo seu elo e proteção. Destarte, é importante entender sobre a cultura organizacional, pois, num primeiro momento, os entrevistados não iriam falar sobre assuntos mais delicados, sigilosos, eles não tinham confiança em quem estava entrevistando, as informações foram surgindo aos poucos.

Ao passo que as entrevistas foram acontecendo, as muitas indagações começaram a ser respondidas, trazendo compreensão para certos acontecimentos ocasionados na Casa Civil, por exemplo, o excesso de cuidado sobre as informações, a execução dos atos oficiais, se foram produzidos de maneira correta, salvos no diretório correto, entre outros. Assim, “uma das principais vantagens da história oral deriva justamente do fascínio do vivido” (ALBERT, 2019, p. 22).

As experiências vivenciadas pelos servidores, seus erros e acertos, proporcionaram o aprendizado e a internalização das ações executadas ao longo dos anos (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Esse processo de apropriação é defendido pelos autores, pois os servidores criaram e adequaram os métodos conforme as necessidades exigiam, assim foram fazendo e aprendendo.

Certos fatos ocorridos na implantação da administração pública da Casa Civil, apenas os técnicos que lá atuaram conhecem, pois eram eles quem executavam as tarefas. São acontecimentos que não foram registrados, um cotidiano cujo registro não interessava na época. Apenas a história oral pode trazer à luz esse conhecimento, guardado em suas lembranças. O

resgate ou a provocação dessas memórias respondeu às inquisições propostas, explicando as atitudes que antes não eram compreendidas. “Com isso, sem maiores esquematismos, pode-se pensar que o coletivo merece molduras que facilitem o alcance de entendimento das diferentes situações em exame” (MEIHY; SEAWRIGHT, 2020, p. 107).

A história oral foi o caminho que viabilizou conhecer como foi a construção da administração pública na Casa Civil, quando as lembranças dos servidores foram expostas. Existem os documentos oficiais, que estão guardados, registrados e publicados, mas eles não contam suas histórias. Chiavenato (2014) afirma que a administração é o resultado de estudos de vários autores e áreas e a história oral contribuiu para confirmar esta fala do autor.

Dona Gisele, eu já falei muita coisa, a senhora aproveite aí aquilo que for necessário pra senhora, e se a senhora, eu tenho aí um mundo de coisas pra poder relatar, viu, mas eu não sei se isso vai contribuir no seu processo aí de tese, viu! Graças a Deus a idade tá avançada, mas quando a gente começa a falar os neurônios começa a conectar, aí a gente vai lembrando de fatos interessantes da criação desse Estado, viu (SANTOS, 2020).

Claro que fica o anseio para mais um bate-papo, a coleta dessas preciosas informações estão apenas começando e é de grande valia, pois ainda não se tem um acervo sobre estes tempos, mas aos poucos vai-se construindo e aprendendo como é valoroso preservar as histórias das pessoas que atuaram para a construção do Estado, da cidade e dos órgãos públicos.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Então, quando buscamos fontes orais, as buscamos em primeiro lugar porque na oralidade encontramos a forma de comunicar específica de todos os que estão excluídos, marginalizados, na mídia e no discurso público.

Alessandro Portelli

Ao se olhar para os bastidores da constituição dos processos administrativos do então “novo Estado da Federação”, depara-se com histórias de superação, de esforços hercúleos em um contexto em que se faltava profissionais com perfil e formação para as inúmeras funções que necessitam de ser desenvolvidas, implantadas.

Ao chegar ao fim desta pesquisa, é necessário olhar para o que foi proposto em seu início. A começar pelo objetivo que propunha descrever os passos da criação da administração pública na Casa Civil, além de verificar os documentos oficiais que regiam os primeiros passos do processo de criação da administração pública na Casa Civil do Estado do Tocantins; elaborar uma pesquisa junto aos servidores públicos que trabalharam na construção da administração pública do Estado do Tocantins, entre os anos de 1989 e 2019, a fim de identificar suas contribuições para esse processo; e, por fim, trazer as narrativas das memórias dos servidores públicos pesquisados, a fim de elucidar os passos da criação da administração pública na Casa Civil do Estado do Tocantins e seus reflexos para a administração atual.

Além disso, é preciso, também, voltar ao problema de pesquisa proposto, o qual buscava responder à seguinte problemática: de que forma aconteceu o processo de constituição da administração pública da Casa Civil do Tocantins? Pode-se afirmar que a pesquisa atingiu ao que foi proposto, tanto no que se refere ao problema quanto aos objetivos.

Quanto à metodologia, ousa-se afirmar que uma outra teoria não teria trazido à luz tantas evidências, reminiscências e sentimentos por trás do que se entende como burocrático e sem vida, por isso a história oral foi o método que iluminou o caminho nessa busca, revelando por meio das lembranças dos servidores como ocorreu o andamento da construção da

administração pública da Secretaria. O método escolhido alicerça a pesquisa e proporciona uma interação entre os acontecimentos e as pessoas que viveram tais fatos. Albert (2004) afirma que quando há o resgate das memórias, este fato possibilita compreender os eventos ocorridos no lugar.

Deste modo, foram traçados caminhos que deveriam ser seguidos para o alcance dos objetivos. A preparação das perguntas foi uma etapa muito importante, pois as respostas dos participantes norteariam a pesquisa, revelando, assim, detalhes dessa história (MEIHY; SEAWRIGHT, 2020).

O método de pesquisa adotado foi o qualitativo, pois ele responde a questões particulares e específicas, preocupando-se em manter a originalidade dos eventos, uma vez que os mesmos não podem ser quantificados, pois se trabalhou com sentimentos (MINAYO, 2002). A abordagem qualitativa aprofunda-se nos motivos e causas que envolvem as relações humanas, emoções estas que muitas vezes não estão aparentes, são profundas e difíceis de serem acessadas. Assim, nesta construção buscou-se conhecer o cotidiano vivido que, ainda hoje, quando lembrado, é carregado de emoções.

Nesse processo de investigação, as descobertas foram sendo reveladas e justificando os motivos que levaram os servidores a realizar o trabalho com tanta minúcia. Como tudo foi feito do zero, eles passaram por momentos difíceis, longas horas de trabalho, com poucos recursos tecnológicos e até alimentação precária.

Pode-se apontar alguns achados nesta pesquisa, dentre estes, tem-se que os responsáveis por dar vida ao estado administrativo tiveram que construir, rapidamente, os mecanismos que os ajudariam nesse novo modo de viver, para realizarem o trabalho que a Secretaria demandava. Na entrevista com o servidor público Facundes (2020), um dos primeiros a trabalharem no setor de Atos Oficiais, relata-se que todo o trabalho desenvolvido era importante e tinha urgência. Olhando para o passado é possível imaginar a dificuldade que era fazer uma grande quantidade de documentos na máquina de escrever. Em um dos depoimentos, Kaji (2019) relatou que ao terminar a digitação dos atos, os papéis utilizados já estavam sujos por causa da poeira.

Organizar sempre foi de fundamental importância para a Pasta; com os recursos disponíveis à época, os servidores foram implementando o modo de realizar o trabalho. O resgate sobre as ideias fundamentais da Administração foi importante para compreender certos conceitos e perceber que algumas práticas ainda hoje são usadas. Nessa busca observou-se que a Administração passou por várias mudanças e adaptações para se adequar às necessidades de

seus usuários, seja do setor privado ou público. Outro achado, foi a necessidade de adaptação às condições que lhe eram dadas para o trabalho, como exemplo, Candido (2020) relatou em sua entrevista sobre os artifícios que necessitaram elaborar para tornar o trabalho mais célere e diminuir a incidência de erros, isso em 1995, com pouco suporte da Tecnologia da Informação, que ainda despontava no Brasil.

Outro fator a ser apontado, como um dos achados da pesquisa, foi a inclusão da TI que trouxe um grande avanço no país, pois proporcionou uma série de mudanças positivas para diversas áreas, incluindo a gestão pública. No ano de 1995 a Casa Civil começou a adquirir os primeiros computadores, fato muito positivo para a Secretaria, pois este acontecimento possibilitou aos funcionários organizarem o trabalho antes executado na máquina de escrever.

Para o momento de implantação que o Estado do Tocantins, a aquisição oportunizou a elaboração, por exemplo, de tabelas que continham os cargos de todas as secretarias, as leis, os decretos e atos normativos, o controle era feito manualmente, em papel almaço. Conforme depoimento dos entrevistados, o implemento ainda não supria todas as necessidades, mas ajudou muito, de modo que eles foram aperfeiçoando sua rotina. Os gestores dos departamentos tiveram a percepção sobre as necessidades de melhorias e sobre os investimentos que tudo isso demandava e, assim, conseguiram alcançar os objetivos, na medida em que foram atendidos em suas demandas e as implementaram.

Outro fator que foi revelado pela pesquisa centra-se na relação/papel do Secretário/Chefe da Casa Civil, pois com a recém criação do Estado, não havia legislação estadual, constituição, normas, isso precisa ser “criado” do zero e para tanto, precisava-se da Assembleia Legislativa para que esta legislação fosse aprovada. Santos (2020) mencionou sobre o rigor com que o primeiro Secretário-Chefe da Casa Civil executava o seu trabalho perante a Assembleia Legislativa e que, em muitas ocasiões, determinava que projetos de lei deveriam ser aprovados pelos parlamentares, mesmo que estes discordassem de alguns pontos propostos. Olhando para a sua postura no passado, questionamo-nos: se ele não tivesse agido com esse rigor, será que o Estado do Tocantins teria se estabelecido? Os desafios eram os mais diversos, instituir todas as secretarias com suas demandas, organizar tudo. Pode-se imaginar a quantidade de trabalho que era exigido e poucas pessoas para realizá-los, os recursos escassos, urgência dos atos do governo para começar o processo de construção da Administração Pública da Casa Civil e do Estado.

No ano 2000 foi desenvolvido o sistema que atende a Casa Civil até hoje. Esse programa foi um dos maiores feitos dos servidores, tudo ficou mais fácil, desde o armazenamento dos dados até a confecção dos atos; o sistema trouxe agilidade ao trabalho, elevando a produtividade no trabalho, para se ter uma ideia, hoje um ato simples, nomeando uma pessoa fica pronto em menos de um minuto, embora ainda haja exceções, mas, mesmo estes demorando um pouco mais, existe a opção de pesquisa no banco de dados.

O sistema foi um marco, um divisor de águas, ele passou por atualizações e continua em processo de modernização, desta maneira, seu aprimoramento, torna-se parte da rotina, novas exigências surgem, por isso é preciso atualizá-lo. O sistema desenvolvido pela equipe de TI da Casa Civil tem uma linguagem acessível, de fácil utilização, oferecendo diversos recursos, sendo um deles a geração de relatórios sobre os cargos das estruturas das diversas secretarias, sem a necessidade de tê-los impressos, em questão de minutos, obtêm-se todas as informações necessárias para atender às demandas da Pasta.

Nesse caminho, foi possível verificar documentos produzidos pela Secretaria no seu início, inclusive alguns estão neste trabalho. A administração pública foi se constituindo, sendo reavaliada, reinventada e, ainda hoje, continua em processo de aprimoramento, pois ela não é imutável. Foram pessoas como Clarismar, Renan, Raimundo, Candido, Alessandro, Eduardo, Satiko, Mary, Maria José, Nélio, Cláudio, Gerisvaldo, Adão, e tantos outros, que construíram o acervo que a Casa dispõe atualmente, seja no aspecto documental, como também da sua história.

Os instrumentos que embasam os documentos governamentais, quais sejam, a Constituição Estadual, leis, leis complementares e decretos, ao longo dos anos sofreram alterações para atender à nova realidade, já outros foram revogados, porque não satisfaziam mais a administração pública atual. A administração é ativa e vai se adequando a novas demandas. Em 1990 a realidade era muito diferente do que é hoje.

As mudanças foram acontecendo no âmbito administrativo da Casa Civil, a Secretaria já viveu seus tempos áureos. Carneiro (2019) relatou que a Pasta foi referência em termos tecnológicos para os demais órgãos, porém não permaneceu com a infraestrutura tecnológica, e hoje não se difere das outras secretarias. Na entrevista realizada com Campos (2020) foram citadas algumas dificuldades que o local enfrenta para adquirir suprimentos básicos, a falta de investimento é um agravante, principalmente quando se fala em tecnologia da informação, se

não houver o cuidado em manter o mínimo, com o tempo o maquinário estará todo obsoleto, e essa situação pode dificultar o trabalho desenvolvido.

Outro fator negativo geralmente ocorre nas trocas de governo, quando as chefias deixam seus cargos, ficando os técnicos com a incumbência de ensinar como tudo funciona aos novos gestores, salvo quando ele já tenha experiência com a Casa. O desafio é manter, minimamente, o que foi conquistado, na perspectiva de se evoluir e melhorar a cada dia.

São muitos os desafios que os gestores e servidores do local enfrentam e precisam resolver, parece até o filme “Colcha de Retalhos”, de 1995. A obra apresenta a relação de algumas amigas que se juntam para formar um clube de costura. Elas vão compartilhando suas experiências pessoais, que vão sendo traduzidas e ilustradas em pequenos fragmentos de pano e, ao final, formam uma bela colcha de retalhos, que representa a história de suas vidas.

O filme em questão não tem relação com o tema proposto, no entanto, as histórias das pessoas que participaram desse projeto de construção da Casa Civil também formariam uma bela colcha de retalhos. Foram pequenos acontecimentos que originaram o presente trabalho, que não acabou, ainda existem histórias para serem contadas. Narrar as memórias dos servidores públicos foi muito enriquecedor, a elucidação de certos acontecimentos foi possível por meio das lembranças, assim eles foram rememorando os passos da criação da administração pública na Casa Civil do Estado do Tocantins. Os reflexos são inúmeros para a administração atual, devido ao trabalho que foi desenvolvido. Pode-se mudar os equipamentos, as pessoas, mas eles criaram toda uma estrutura, que será sim atualizada, mas em algum momento alguém vai perguntar quem fez isso? Quem originou esse processo? E a história será contada sobre como tudo começou.

A história terá que ser propagada para que os fatos sejam conhecidos e despertem nas pessoas o interesse pela trajetória dos órgãos públicos. Nessa jornada de busca, revivendo os passos da construção da administração pública da Casa Civil, houve o interesse em entender circunstâncias que antes estavam obscuras, ou não tinham importância. Nesse processo, a valoração aos servidores foi merecida, não os julgar por demonstrarem ciúmes do trabalho, porque foi possível compreender o preciosismo. Hoje, outras pessoas desempenham papéis de alguns ex-servidores, e estes têm a missão de fazer melhor, de ampliar o que foi construído.

Mas é também claro que os “recursos” capazes de ampliar-se só podem ser os recursos humanos. Todos os outros recursos estão submetidos às leis da mecânica. Eles podem ser melhores ou mais mal utilizados, mas nunca poderão gerar uma produção maior do que a soma de seus insumos. Entre todos, só o esforço dirigido, concentrado e

unido, de seres humanos livres, poderá produzir um todo verdadeiro (DUCKER, 1984, p.35).

A dissertação relatou os bastidores do Palácio Araguaia na versão dos servidores públicos que trabalharam na Casa Civil no período de 1989 a 1995. Concluiu-se que o Estado fez história na década de 1990, a Casa Civil teve e tem labirintos, história de pessoas, ordenamentos extraoficiais, labuta diária, memórias de servidores que construíram a administração pública do Estado do Tocantins.

REFERÊNCIAS

- ALBERTI, V. O riso e o risível: na história do pensamento. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- ALBERTI, V. Manual de História Oral. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- ALBERTI, V. Ouvir contar: textos em história oral. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2019. ISBN 85-225-0477-6.
- ALBUQUERQUE, A. B. D. Desenvolvimento nos Governos Vargas e JK - XI Congresso Brasileiro de História Econômica. Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica. Vitória, p. 28. 2015.
- ALDRED, C. Os Egípcios. Lisboa: Verbo, 1972.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. Direito Administrativo. 12. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2006.
- ARAÚJO, M. J. M. D. [S.l.]. 2020.
- ATANES, S. A máquina de escrever. Super Interessante, 2016. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/historia/a-maquina-de-escrever/>>. Acesso em: 30 jul. 2020.
- AUBERT, P. G. Entre as Idéias e a Ação: O Visconde do Uruguai, o Direito e a Política na Consolidação do Estado Nacional (1850-1866). Dissertação (dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em História Social) da Faculdade de Filosofia, letras e Ciência Humanas - Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, p. 194. 2011.
- BARDIN, L. Análise de Contúdo. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 70. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977. ISBN 972-44-0898-1.
- BESSA, K.; OLIVEIRA, C. F. P. D. Ordem e desordem no processo de implantação de Palmas: a capital projetada do Tocantins. Geosp - Espaço e Tempo (Online), São Paulo, v. 21, n. 2, p. 497-517, agosto 2017. ISSN 2179-0892. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/geosp/>>.
- BRASIL. Decreto 3.371. Câmara dos Deputados, 1938. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-3371-1-dezembro-1938-348464-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 29 julho 2019.
- BRASIL. Senado Federal. Senado Federal, 1938. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/norma/524177/publicacao/15708191>>. Acesso em: 15 mar. 2020.
- BRASIL. Planalto. Presidência da República, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 27 mar. 2020.

BRASIL. Lei 12.462. Presidência da República Casa Civil, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12462.htm>. Acesso em: 29 julho 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, Secretaria de Editora e Publicações, 2017. 125 p.

BRASIL. Presidência da República, 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9412.htm>. Acesso em: 22 fev. 2021.

BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2020. Disponível em: <<https://ibge.gov.br/>>. Acesso em: 2 maio 2020.

BRASIL, C. D. D. Avante, Patriotas! 200 anos da Revolução Pernambucanas. Centro Cultural Câmara dos Deputados, 2017. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/a-camara/visiteacamara/cultura-na-camara/arquivos/avante-patriotas>>. Acesso em: 11 abr. 2020.

BRASIL, P. D. R. C. D. R. D. E. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, Brasília, 1995. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/planodiretor1995.pdf>>. Acesso em: 1 abr. 2020.

BRUNI, F. Z. Ideais separatistas e autonomia política: depoimento sobre a criação do estado do Tocantins. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Bens Culturais e Projetos Sociais) - Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil Fundação Getúlio Vargas - FGV. Rio de Janeiro, p. 202. 2007.

BURKE, P. A Revolução Francesa da Historiografia: A Escola dos Annales (1929 - 1989). Tradução de Nilo Odália. 2. ed. São Paulo: UNESP, 1992.

CAMPOS, A. D. A. [S.l.]. 2019.

CAMPOS, G. A. [S.l.]. 2020.

CANDIDO, W. J. [S.l.]. 2020.

CARNEIRO, E. [S.l.]. 2019.

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, T. M. G. Gestão pública no século XXI, as reformas pendentes. Fundação Osvaldo Cruz, Rio de Janeiro, v. 1, p. 135-194, 2013. ISSN 978-85-8110-015-9.

CARVALHO, J. M. D. Visconde do Uruguai. Editora 34, São Paulo, p. 640, 2002. ISSN 85-7326-237-0.

CAVALCANTE, M. D. E. S. R. O discurso autonomia do Tocantins. 1ª. ed. Goiânia: UCG, 2003. 240 p. ISBN 85-7103-175-4.

CAVALCANTE, M. D. E. S. R. O Movimento Separatista do Norte de Goiás, 1821-1988. 1ª. ed. São Paulo: UCG, 2005. ISBN 85-7103-105-3.

CAVALCANTE, S. K. [S.l.]. 2020.

CAVALCANTE, Z. V.; SILVA, M. L. C. D. A importância da revolução Industrial no mundo da tecnologia. Centro Universitário de Maringá- CESUMAR. Maringá, p. 6. 2011. (978-85--8084-055-1).

CHAUI, M. Convite À Filosofia. 12. ed. São Paulo: Ática, 1999.

CHIAVENATO, I. Administração Pública. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Barueri, SP: Manole LTDA, 2014.

CÍCERO, M. T. Tratado da República. Tradução de Francisco de Oliveira. 5. ed. Lisboa: Temas e Debates, 2008. 320 p. ISBN 9789896440114.

COSTA, F. L. D. Brasil: 200 anos de Estado; 200 de administração pública; 200 anos de reforma. Revista de Administração Pública - RAP, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 829/874, Set./Out. 2008. ISSN 0034-7612.

COSTA, M. A História do Brasil para quem tem pressa. 1. ed. Rio de Janeiro: Valentina, 2016.

DINIZ, E. H. et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectiva histórica a partir de um modelo estruturado de análise. Revista de Administração Pública - RAP, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, Jan./Fev. 2009. ISSN 0034-7612.

DOBERSTEIN, A. W. O Egito Antigo. Porto Alegre: PUCRGS, 2010. 174 p. ISBN 978-85-397-0021-9.

DRUCKER, P. F. Introdução à administração. Tradução de Carlos A. Maferrari. São Paulo: Pioneira, 1984. ISBN 658.4-658.

DRUCKER, P. F. As fronteiras da administração. Tradução de Ricardo Bastos Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DRUCKER, P. F. Drucker: o homem que inventou a administração. Tradução de Alessandra Mussi Araújo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. 224 p. ISBN 978-85-508-1141-3.

ESCRIVAO, G.; SILVA, S. L. D. Teoria da criação do conhecimento de Nanaka: Aplicação e Limitações em outros contextos organizacionais. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - Inovação Tecnológica e Propriedade Intelectual: Desafios da Engenharia de Produção na Consolidação do Brasil no Cenário Econômico Mundial. Belo Horizonte - MG, p. 14. 2011.

FACUNDES, N. M. [S.l.]. 2020.

FEITOSA, C. O. Do antigo norte de Goiás ao estado do Tocantins: elementos de uma economia em formação. Campinas - SP, p. 201. 2011.

FERREIRA, M. D. M.; AMADO, J. Usos e Abusos da História Oral. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

FERREIRS, M. D. M.; FERNANDES, T. M.; ALBERTI, V. História Oral: desafios para o século XXI. 20. ed. Rio de Janeiro: Fiocruz/ Casa de Oswaldo Cruz - CPDOC - FGV, 2000.

FILHO, E. F. T.; HORBACH, C. B. O informante: a função administrativa no Ensaio do Visconde do Uruguai. Prismas: Direito, Políticas Públicas e Mundialização, Brasília, v. 3, n. 2, p. 484-503, jul/dezemb 2006.

FILHO, H. S. Era Vargas: desenvolvimentismo, economia e sociedade. Econimoa e Sociedade, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 855-860, dezembro 2013.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, p. 288, out/dez. 1984.

FLORES, E. C. A Gestão do Último Eldorado Brasileiro (1961-1988). Estudos Ibero-Americanos PUCRS, Vitória do Espírito Santo, v. XX, n. 2, p. 131-149, julho 1994.

FVG. Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP. Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil. Rio de Janeiro.

GIL, A. C. Como elaborar projeto de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOFF, J. L. História e memória. Tradução de Bernardo Leitão [et al.]. Campinas - SP: UNICAMP, 1990. ISBN 85-268-0180-5 20.

HALBWACHS, M. A Memória Coletiva. Tradução de Laurent Léon Schaffter. São Paulo: Vertice, 1990.

HANNISCH, R. L. história e Memória da Instituição Educativa Universidade Luterana do Brasil - ULBRA Tocantins (1992-2004) no contexto da construção de Palmas. Universidade Federal do Tocantins. Palmas, p. 190. 2016.

HARARI, Y. N. Sapiens - Uma breve história da Humanidade. Tradução de Janaína Marcoantonio. 25. ed. Porto Alegre, RS: L&PM, 2017. ISBN 978-85-254-3218-6.

HERING, E. Memory as a universal function of organized matter. In S. Butler (Ed.), Unconscious memory, London, p. 63-86, 1920.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. População no Brasil. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/>>. Acesso em: 14 fev. 2020.

JANAÍNA RIGO SANTIN, M. F. Poder Local, Participação Popular e Clientelismo. Direito, Estado e Sociedade, v. n.50, p. 126 a 148, jan/jun 2017.

JÚNIOR, C. A. M.; FARIA, N. C. Memória. Psicologia Reflexão e Crítica, Porto Alegre, RS, p. 780-788, abril 2015. ISSN 1678-7153.

JÚNIOR, D. A. N. Governo Eletrônico: uma reflexão sobre os limites da interatividade cidadã no modelo brasileiro da gestão pública digital de difusão de informação. Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação, da Comunicação e da cultura - Eptic, São Cristovão - SE, v. 21, n. 1, p. 22-45, jan./abr 2019. ISSN 15182487.

JÚNIOR, H. F. A idade Média: nascimento do ocidente. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 2001.

JÚNIOR, S. S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E. M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. RAE-revista de administração de empresas, São Paulo, v. 4, n. 2, jul./dez 2005. ISSN 1676-5648.

KAJI, S. [S.l.]. 2020.

KREEFT, P. Sócrates encontra Descarte - O pai da filosofia interroga o pai da filosofia moderna e o seu discurso do método. Tradução de Gabriel Melatti. 1. ed. [S.l.]: Vide, 2012.

KUHN, T. A Estrutura da revoluções Científicas. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 5. ed. São Paulo: Perspectiva S.A, 1998.

LAMEIRÃO, C. A Casa Civil como intuição do Executivo Federal. Desigualdade & Diversidade - Dossiê Especial, Rio de Janeiro, p. 143-184, segundo semestre 2011.

LIMA, M. M. D. [S.l.]. 2019.

MACEDO, G. D. C. [S.l.]. 2020.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MCNEILL, W. H. História Universal: em estudo comparado das civilizações 1917. Tradução de Leonel Vallandro. São Paulo: Univerdidade de São Paulo, 1972. 441 p.

MEIHY, J. C. S. B.; HOLANDA, F. História oral: como fazer pensar. 2. ed. São Paulo: Contexto, v. 3, 2014.

MEIHY, J. C. S. B.; RIBEIRO, S. L. S. Guia prático de história oral: para empresas, universidades, comunidades, famílias. São Paulo: Contexto, 2011.

MEIHY, J. C. S. B.; SEAWRIGHT, L. Memórias e narrativas: história oral aplicada. São Paulo: Contexto, 2020. 192 p. ISBN 978-65-5541-025-9.

MEIRELLES, J. G. A família real no Brasil: política e cotidiano (1808 - 1821). São Bernardo do Campo - SP: EdUFABC, 2015. 92 p. ISBN 978-85-68576-26-7.

MEIRY, J. C. S. B. Manual de História Oral. 5. ed. São Paulo: Loyola, 2005. ISBN 85-15--01324-X.

MELLO, C. A. B. D. Curso de Direito Administrativo. 27. ed. São Paulo: Malheiros, 2010. ISBN 978-85-7420-994-4.

MENESES, S. A história Midiatizada: os danos colocados por um novo idioma histórico entre a mídia, a memória e a história. X Encontro Nacional de História Oral Testemunhos: História e Política, Recife - PB, abril 2010.

MENEZES, A. D. S. C. [S.l.]. 2020.

MINAYO, M. C. D. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. 1. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

MIRANDA, R. F. Miracema do Tocantins: uma cidade em (des)construção. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Tocantins. Programa de Pós-Graduação em Geografia. Universidade Federal do Tocantins - UFT. Porto Nacional, p. 180. 2015. (CRB 10/420).

MORAES, A. D. Direito Constitucional. 35. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MOREIRA, D. A. O método Fenomenológico na pesquisa. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

NASSAR, P. Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: SENAC, 2012.

NEWMAN, J.; CLARKE, J. Gerencialismo. Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 37 n. 32, p. 353-381, maio/ago 2012.

NORA, P. Entre Memória e História: a problemática dos lugares. Projeto História, São Paulo, p. 7-28, dez 1993.

NUNES, C. O. [S.l.]. 2020.

NUNES, E. S. N. As velhas crises mundiais. Revista Brasileira de Ciências Sociais - RBCS, São Paulo, v. 27, n. 79, p. 221-224, junho 2012. ISSN 1806-9053.

OLIVEIRA, D. C. D.; LEWIN, M. C.; SÁ, C. P. D. A memória primordial do descobrimento do Brasil: Análise dos manuais brasileiros de história. Psicologia, Lisboa, Portugal, v. XVII, n. 2, p. 301-319, ago. 2003. ISSN 2183-2471. Disponível em: <<https://revista.appsicologia.org/index.php/rpsicologia/article/view/450>>. Acesso em: 27 ago. 2020.

OLIVEIRA, E. B. D. Memória Viva de Miracema. YouTube, 2005. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=o6i9OuYEzls>>. Acesso em: 6 dez. 2020.

OLIVEIRA, J. M. M. D. Estratégia separatista e ordenamento territorial: a criação de Palmas na consolidação do Estado do Tocantins. Tese (doutorado). Universidade Federal de Uberlândia - Programa de Pós-Graduação em Geografia. Uberlândia, p. 295. 2012. (CDU: 910.1).

OLIVEIRA, N. M. D. Transição do Norte de Goiás ao Território do Estado do Tocantins. Revista Tocantinense de Geografia, Araguaína, v. 7, p. 53-82, abr./jul. 2018. ISSN 2317-9430.

OLIVEIRA, T. J. A. D.; PIFFER, M. Palmas: lugar central ou enclave no centro-norte do Brasil. *Novos Cadernos NAEA*, v. 18, n. 2, p. 199-216, jun-set 2015. ISSN 1516-6481/2179-7536.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. Reinventado o Governo; como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Tradução de Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Jr. 5. ed. Brasília: MH Comunicações, 1995.

PALUDO, A. *Administração Pública*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. ISBN 978-85-352-5751-9.

PARENTE, T. G. *Fundamentos Históricos do Estado do Tocantins*. Goiânia: UFG, 1999.

PERAZZO, P. F. Narrativas Oraís de História de Vida. *Comunicação & Inovação*, PPGCOM/USCS, v. 16, n. 30, p. 121-131, jan-abr 2015.

PEREIRA, R. D. A. [S.l.]. 2019.

PEREIRA, R. D. A. [S.l.]. 2020.

PIETRO, M. S. Z. D. *Direito Administrativo*. 29. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

PIRES, J. C. D. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 40 (1), p. 81-105, Jan./Fev 2006.

POLLAK, M. Memória, esquecimento e silêncio. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 3-15, 1989.

POLLAK, M. Memória e Identidade Social. *Estudos Históricos*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 200-212, 1992. Esta conferência foi transcrita e traduzida por Monique Augras.

PORTELLI, A. História Oral e Poder. *Mnemosine*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 2-13, 2010. ISSN 1809-8894.

POVOA, L. A escolha da capital provisória do Tocantins. Por que Miracema, e não Porto, Gurupi ou Araguaína? *AF Notícias*, 2017. Disponível em: <<https://afnoticias.com.br/cidades/a-escolha-da-capital-provisoria-do-tocantins-por-que-miracema-e-nao-porto-gurupi-ou-araguaina>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

RABELO, F. L. O DASP e o combate à ineficiência nos serviços públicos: a atuação de uma elite técnica na formação do funcionalismo público no Estado Novo (1937-1945). *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, v. 3 n 6, p. 132-142, dezembro 2011. ISSN © 2011 by RBHCS.

REIS, L. <https://www.mundociencia.com.br/filosofia/socrates/>. *Mundo Ciência*, 2016. Disponível em: <<https://www.mundociencia.com.br/filosofia/socrates/>>. Acesso em: 12 nov. 2019.

ROCHA, D. M. D. G. V. [S.l.]. 2019.

RODRIGUES, A. M. M. Visconde do Uruguai e a ética do estadista. Revista Estudos Filosóficos, São João Del-Rei - MG, n. 7, p. 139 - 152, 2011. ISSN 2177-2967.

RODRIGUES, J. C. Estado do Tocantins: Política e Religião na Construção do Espaço de Representação Tocantinense. Tese (Doutorado em Geografia) da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT). Universidade Estadual Paulista - UNESP. Presidente Prudente, p. 147. 2008.

SANABIO, M. T.; SANTOS, G. J. D.; DAVID, M. V. Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão. Juiz de Fora-MG: UFJF, 2013. ISBN 978857672166-6.

SANTANA, J. et al. Resiliências Educativas. 1. ed. Goiânia: América, 2013. 280 p. ISBN 978-85-8264-000-5.

SANTOS, R. N. P. D. [S.l.]. 2020.

SCATOLIN, H. G. A gestão do conhecimento nas organizações: o legado de Nonaka e Takeuchi. Perspectivas em Gestão & Conhecimento - PG&C, João Pessoa -PB, v. 5, n. 2, p. 4-13, dez. 2015. ISSN 2236-417X.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2017. ISBN 978-85-9701981-0.

SILVA, J. A. F. D. et al. Princípios da Governança no Setor Público: Um Estudo no Tribunal de Contas do Estado do Ceará. XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, p. 14. 2011.

SILVA, O. B. D. Breve História do Tocantins e sua Gente: Uma luta Secular. Araguaína: Solo Editores, 1996. 262 p. ISBN CDU 981.17.

SILVA, R. S. E.; ARAÚJO, S. M. V. G. D. Centro de Estudo de Consultoria do Senado. Apropriação da agenda do Legislativo: como aferir esse fenômeno?, Brasília, 22-24 julho 2010. 40.

SILVA, V. C. P. D. Palmas, a última capital projetada do século XX: uma cidade em busca do tempo. São Paulo: UNESP, 2010.

SUPRINYAR, C. E. Torrecelli, energia a vapor e o sentido tecnológico da Revolução Científica. Revista de Economia Política, v. 29, p. 302-318, abril/junho 2009.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do Conhecimento. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre-RS: Bookman, 2008. ISBN 978-85-7780-229-6.

TEIXEIRA, L. F. C. A Formação de Palmas. Dossiê Cidades Palnejadas na Hinterlândia. Revista UFG, Goiânia-GO, v. XI, n. 6, p. 91-99, Junho 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/revistaufg/article/view/48234/23590>>.

THOMPSON, P. A voz do passado. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992. ISBN 92-2845CDD-907.2.

TOCANTINS. Assembleia Legislativa do Estado do Tocantins. Constituição Estadual, 1989. Disponível em: <<https://www.al.to.leg.br/documento>>. Acesso em: 14 maio 2020.

TOCANTINS. Lei 70, de 26 de julho de 1989. Assembleia Legislativa do Estado do Tocantins, 1989. Disponível em: <<https://www.al.to.leg.br/arquivos/6330.pdf>>. Acesso em: 21 jun. 2020.

TOCANTINS. Assembleia Legislativa do Estado Do Tocantins. Lei 1.818, 2007. Disponível em: <https://www.al.to.leg.br/arquivos/lei_1818-2007_41663.PDF>. Acesso em: 14 maio 2020.

TOCANTINS. Diário Oficial n. 3.060. Diário Oficial do Estado do Tocantins, 2010. Disponível em: <<file:///C:/Users/Joel%20Luiz%20Parizi/Downloads/doi-3060-21012010.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2020.

TOCANTINS. Lei n. 3.421, de 8 de março de 2019. Assembleia Legislativa do Estado do Tocantins. Disponível em: <https://www.al.to.leg.br/arquivos/lei_3421-2019_51490.PDF>. Acesso em: 11 maio 2020.

TOCANTINS, J. D. Miracema do Tocantins foi a primeira capital do estado. TV Anhanguera, 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/to/tocantins/noticia/2013/10/lei-de-1989-transforma-miracema-em-capital-provisoria-do-tocantins.html>>. Acesso em: 14 março 2018.

TOCANTINS, J. D. Pioneiros do Tocantins contam um pouco da história dos 28 anos do estado. TV Anhanguera, 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/to/tocantins/videos/v/pioneiros-do-tocantins-contam-um-pouco-da-historia-dos-28-anos-do-estado/5354404/>>. Acesso em: 14 março 2018.

TZU, S. A Arte da Guerra. Tradução de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2006.

VARGAS, F. G. FGV CPDOC. Disponível em: <<http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-tematico/departamento-administrativo-do-servico-publico-dasp>>. Acesso em: 26 mar. 2020.

VIDAL, R. C. [S.l.]. 2020.

WARBURTON, N. Uma breve história da filosofia. Tradução de Rogério Bettoni. Porto Alegre: L&PM, 2012.

WERNECK, V. R. Sobre o processo de construção do conhecimento: O papel do ensino e da pesquisa. Ensaio, Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 14, n.51, p. 173-196, abril/junh 2006.

APÊNDICES

APÊNDICES A: ROTEIRO DE ENTREVISTAS DESTINADO AOS SERVIDORES EX/SERVIDORES DA CASA CIVIL.

DATA ____/____/____ Nome do entrevistado _____ Idade
____ anos.

Grau de instrução _____

TÍTULO: NOS BASTIDORES DO PALÁCIO ARAGUAIA: FUNDAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA CASA CIVIL PALMAS – TOCANTINS (1989 - 2019)

OBJETIVO GERAL: Descrever os passos da criação da administração pública na Casa Civil., no Palácio Araguaia do Estado do Tocantins e suas contribuições.

ROTEIRO PARA OS SERVIDORES E EX/SERVIDORES DA CASA CIVIL

1. Onde o senhor (a) nasceu?
2. Sua família era de que lugar?
3. Onde o senhor (a) estudou na sua infância e na sua juventude?
4. Sua formação?
5. Como foi sua infância? Seus sonhos? Desde quando você está no Estado do Tocantins?
6. Como veio para cá?
7. Da criação à construção da capital, o (a) senhor (a) já morava no Estado?
8. Eu gostaria que o senhor (a) me relatasse como foi viver o processo que culminou na criação de um novo estado. O (a) senhor (a) enfrentou muitas dificuldades?
9. Que idade o (a) senhor (a) tinha quando aconteceu o processo?
10. Como foi trabalhar na Casa Civil?
11. Como era a rotina de trabalho na Pasta?
12. Quanto tempo o senhor (a) trabalhou na Casa Civil?
13. Como foi no início? Como o trabalho era realizado?
14. Existia algum planejamento sobre os órgãos?

15. O (a) Senhor (a) tinha alguém que o assessorava na parte administrativa? Secretário (a)
16. O (a) Senhor (a) ajudou na implantação da estrutura organizacional?
17. Hoje, quando o (a) senhor (a) olha para Palmas, qual a sensação que o senhor tem?

APÊNDICE B: TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO

| | |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS CÂMPUS UNIVERSITÁRIO DE PALMAS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO - PPGE MESTRADO ACADÊMICO EM EDUCAÇÃO</p> |  |
|---|---|

Projeto “Nos Bastidores do Palácio Araguaia: a Casa Civil Palmas - Tocantins (1989 - 2019)”

TERMO DE CONSENTIMENTO ESCLARECIDO, CESSÃO DE DIREITOS AUTORAIS

Entrevista nº

Considerando o depoimento que concedi ao projeto “Nos Bastidores do Palácio Araguaia: a Casa Civil Palmas - Tocantins (1989 - 2019)”, sob responsabilidade de Gisele Regina Rocha, orientado pela professora Dr^a Jocyléia Santana dos Santos, emeu,
.....

CPF nº autorizo:

() A sua divulgação, cedendo os direitos autorais ao Projeto “Nos Bastidores do Palácio Araguaia: Fundação da Administração Pública da Casa Civil Palmas - Tocantins (1989 - 2019)”

Palmas-TO, _____ de _____ de _____

A documentação correspondente a este termo será de guarda permanente e ficará sob os cuidados da pesquisadora Gisele Regina Rocha.