FGV EBAPE

RAP
REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Artigo

A (re)produção de entrelaçamentos sociomateriais na prática de transição entre governos municipais

Franciane Ribeiro Malavasi [1]
Alfredo Rodrigues Leite da Silva [1]

[1] Universidade Federal do Espírito Santo / Programa de Pós-graduação em Administração, Vitória – ES, Brasil

O objetivo deste estudo foi compreender a (re)produção de entrelaçamentos sociomateriais na prática de transição entre governos municipais. Fundamentada na abordagem dos Estudos Baseados em Práticas (EBP), com foco no saber na prática, foi realizada uma pesquisa qualitativa, por meio de pesquisa documental, entrevista semiestruturada e entrevista com o dublê, com 20 servidores municipais efetivos aposentados de 4 municípios. Os conteúdos produzidos foram interpretados e organizados com base na análise espiral. Os resultados evidenciaram quatro movimentações básicas na (re)produção de elementos em entrelaçamentos sociomateriais na prática de transição entre governos: a defesa do saber anterior nas transições de governo; a defesa da transformação do saber nas transições de governo; a segurança nas transições de governo; e o comportamento político neutro em ambientes não neutros. Em conjunto, elas revelaram um processo no qual o saber na prática remete a um saber que constitui a prática de transição entre governos, diante de uma variedade de fatores heterogêneos.
Palavras-chave: administração pública; transição de governo; estudos baseados em práticas; saber na prática.

La (re)producción de entramados sociomateriales en la práctica de transición entre gobiernos municipales

El objetivo de este estudio fue comprender la (re)producción de entramados sociomateriales en la práctica de transición entre gobiernos municipales. A partir del enfoque de los estudios basados en prácticas (EBP), con un énfasis en el *knowing-in-practice*, se llevó a cabo una investigación cualitativa mediante investigación documental, entrevistas semiestructuradas y entrevistas con el doble, con veinte funcionarios públicos de carrera jubilados de cuatro municipios. Los contenidos generados fueron interpretados y organizados con base en un análisis espiral. Los resultados evidenciaron cuatro movimientos clave en la (re)producción de elementos en entramados sociomateriales en la práctica de transición entre gobiernos municipales: la defensa del conocimiento anterior en

ISSN: 1982-3134

DOI: https://doi.org/10.1590/0034-761220240392
Artigo submetido em 09 de novembro de 2024 e aceito para publicação em 13 de outubro de 2025.
Editora-chefe:
Alketa Peci (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil)
Editora adjunto:
Gabriela Spanghero Lotta (Fundação Getulio Vargas, São Paulo / SP – Brasil)
Pareceristas:
Marcelo de Souza Bispo (Universidade Federal da Paraíba, Joao Pessoa / PB – Brasil)
Um dos pareceristas não autorizou a divulgação de sua identidade.
Relatório de revisão por pares:
O relatório de revisão por pares está disponível neste link
https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/94516/88068

las transiciones de gobierno; la defensa de la transformación del conocimiento en las transiciones de gobierno; la seguridad en las transiciones de gobierno; y el comportamiento político neutral en ambientes no neutrales. En conjunto, estos hallazgos revelaron un proceso en el cual el *knowing-in-practice* remite a un conocimiento que constituye la práctica de transición entre gobiernos, frente a una variedad de factores heterogéneos.
Palabras clave: administración pública; transición de gobierno; estudios basados en prácticas; conocimiento práctico.

The (re)production of sociomaterial entanglements in municipal governments transition

This study aimed to understand the (re)production of sociomaterial entanglements in the practice of transition between municipal governments. Using the approach of Practice-Based Studies (PBS), with a focus on knowing-in-practice, qualitative research was conducted through documentary research, semi-structured interviews, and interviews with role-doubles, conducted with twenty retired career civil servants from four municipalities. The data were interpreted and organized through spiral analysis. The results highlighted four key movements in the (re)production of elements within sociomaterial entanglements in government transition practices: defending previous knowledge during transitions; defending the transformation of knowledge during transitions; seeking security in transitions; and maintaining political neutral behavior in non-neutral environments. Together, these findings revealed a process in which knowing in practice refers to a form of knowledge that constitutes the transition practice itself, shaped by a variety of heterogeneous factors.
Keywords: public administration; government transition; practice-based studies; knowing-in-practice.

1. INTRODUÇÃO

A transição de governo nas organizações públicas comumente é estudada em termos de normatização e organização para assegurar o princípio da continuidade administrativa (Campos et al., 2017; Cruz et al., 2017; Drumond et al., 2014; Nascimento, 2020). Este artigo dialoga com esses estudos anteriores, pois eles evidenciam a importância de refletir sobre a transição entre governos por seu potencial de impacto na sociedade. No entanto, diverge dos caminhos adotados por eles, que ignoram a relevância de se adotar a lente da prática nessas reflexões. Diante dessa lacuna, este estudo volta-se para o seguinte problema de pesquisa: como se (re)produzem os entrelaçamentos sociomateriais na prática de transição entre governos municipais?

Os estudos sobre transição tendem a destacar o servidor público efetivo nesse processo, em virtude de sua estabilidade, que favorece a continuidade administrativa (Guarido et al., 2021; Nascimento, 2020; Tiago & Rohm, 2019) e do serviço prestado ao cidadão (Campos et al., 2017). Entre os aspectos mais abordados nos estudos sobre transição entre governos destaca-se o conhecimento. Comumente, é tratado sob uma perspectiva funcionalista, predominante no campo, em que o conhecimento pode ser manipulado e compartilhado como algo racional, objetivo e concreto durante a transição governamental (Campos et al., 2017; Cruz et al., 2017; Pereira et al., 2018; Seixas, 2013; Souza & Bachtold, 2020). A administração pública avançaria à medida que esse objeto fosse tratado de modo mais adequado por meio de aperfeiçoamentos na gestão do conhecimento (Corrêa et al., 2021; De Angelis, 2015).

Tais autores tratam o conhecimento como um recurso, numa ótica em que a ideia de prática, quando surge, limita-se a uma referência ao que as pessoas fazem. Isso é comum em estudos que utilizam a ideia de prática, mas não reconhecem seu caráter epistemológico na produção do conhecimento – postura já criticada em diversos trabalhos (Corradi et al., 2010; Gherardi, 2006, 2009a, 2009b).

Nota-se, assim, a lacuna deixada pelos estudos anteriores sobre transição entre governos: eles se limitam a contribuições sob a ótica objetivista do conhecimento. Faltam estudos voltados a aspectos relacionais e reflexivos, à produção do saber na transição. Este artigo contribui para preencher essa lacuna ao tratar a transição entre governos como uma prática (Gherardi, 2006, 2009a, 2009b, 2013, 2016, 2018).

A proposta da autora insere-se entre diferentes perspectivas que compõem os chamados Estudos Baseados em Prática (EBP) (Bispo, 2020; Gherardi, 2019, 2022). Nessa abordagem, humanos e não humanos se entrelaçam em um fazer coletivo e situado, em coconstruções entre ação e saber, um saber na prática. O substantivo *knowledge*, no sentido de conhecimento, dá lugar ao verbo *knowing* (Orlikowski, 2002), no sentido de um saber (desenvolver habilidades, saber como), indissociável de um conhecer (experienciar o desconhecido) e sempre em processo. O saber faz parte da manutenção das relações sociomateriais, por isso, é tratado como parte da ação, sendo constituído e constituinte em múltiplas interações situadas na e da prática (Agrifoglio et al., 2021).

A abordagem da prática aqui adotada contribui para atender à demanda por novas perspectivas e estudos voltados à gestão pública (Andion, 2012). Alguns trabalhos já trilharam esse caminho, articulando a abordagem da prática de diferentes maneiras em pesquisas sobre gestão pública, e evidenciaram sua pertinência no campo (Alves & Bispo, 2022; Blijleven & van Hulst, 2021; Pancotto, 2017; Poubel & Junquilho, 2015).

Ao analisar esses estudos, identificamos a ausência de trabalhos que adotaram tal abordagem para tratar das transições entre governos municipais como uma manifestação específica da gestão pública. Ao adotar essas contribuições para essa temática, este artigo contribui para preencher tal lacuna. Com base nelas, foi possível evidenciar neste estudo o saber na prática em entrelaçamentos de elementos heterogêneos – que incluem os servidores efetivos municipais enquanto praticantes – nas transições entre governos situadas histórica, social e culturalmente, na prática de transição relativa a cada município, em determinado tempo. Essa perspectiva ofereceu potencial para compreender aspectos ocultos, não compreendidos, disfunções inexplicáveis ou explicadas superficialmente em virtude da lacuna deixada pelos estudos limitados à visão objetivista funcionalista.

Parte dessa lacuna foi preenchida a partir dessa abordagem, que permitiu alcançar o objetivo deste artigo: compreender a (re)produção de entrelaçamentos sociomateriais na prática de transição entre governos municipais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa que produziu seu conteúdo fundamentada em pesquisa documental e entrevista semiestruturada – com foco na produção de narrativas – e com o dublê, envolvendo 20 servidores municipais efetivos aposentados de 4 municípios, utilizando a análise em espiral para interpretar e organizar o conteúdo (Creswell, 2013; Freitas, 2018; Nicolini, 2009).

A partir dessa metodologia, evidenciou-se como resultado o processo em que elementos heterogêneos (leis, processos, informática, documentos, secretários, prefeitos, servidores, sentimentos…) se entrelaçam na produção de um saber na prática que, de modo reflexivo, produz esses entrelaçamentos situados de formas distintas em dois tempos diferentes: o do governo anterior e o do novo governo. Isso remete a movimentações inter-relacionadas na prática: a defesa do saber anterior nas transições de governo; a defesa da transformação do saber nas transições de governo; a segurança nas transições de governo; e o comportamento político neutro em ambientes não neutros.

Para oferecer essas contribuições, após esta introdução, discute-se estudos que abordam os seguintes temas: servidores públicos e outros elementos nas transições de governo; e as articulações entre práticas, conhecimento e setor público. Em seguida, apresentam-se os caminhos percorridos para a realização da pesquisa empírica, os resultados – em termos do saber na prática dos servidores públicos municipais efetivos nas transições de governo – e as considerações finais do estudo.

2. SERVIDORES PÚBLICOS E OUTROS ELEMENTOS NAS TRANSIÇÕES DE GOVERNO

Em 2002, a transição de governo no executivo federal foi regulamentada pela Lei nº 10.609, de 20 de dezembro de 2002, determinando regras e procedimentos para o processo. Com o passar dos anos, observou-se, em âmbito federal e em vários estados, a disseminação de procedimentos específicos para organizar transições de governo, algo ainda raro na esfera municipal (Cruz et al., 2017).

Registros de órgãos fiscalizadores e de controle externo comprovam as dificuldades dos novos governos municipais para acessar informações e preparar o início da gestão, principalmente nos municípios (Cruz et al., 2017; Pereira et al., 2018; Seixas, 2013). Contudo, há maneiras de assegurar a continuidade do serviço público, mesmo diante da falta de cooperação entre o antigo e o novo governo. Nos últimos anos, órgãos de controle externo implantaram medidas com o intuito de orientar e preparar órgãos públicos para a transição de governo. Um exemplo é a cartilha do Tribunal de Contas do Espírito Santo (TCEES, 2019), com orientações para a transição entre governos municipais. Essas leis, normas, cartilhas, além de acessos ou obstáculos às informações de um governo, novo prefeito e novos secretários, fazem parte de um amplo conjunto de elementos sociomateriais heterogêneos que compõem a transição.

Outro elemento são os servidores públicos efetivos; um de seus papéis é acessar informações para manter a máquina pública durante o referido processo (Tiago & Rohn, 2019). Eles auxiliam na transição de governo, que envolve equipes compostas por servidores efetivos de um setor e eventuais futuros servidores comissionados, atuando em conjunto (Seixas, 2013). Nessa fase, temos o elemento da insegurança inserido na transição. Ele surge, em parte, da inclusão entre os praticantes de pessoas diferentes, desconhecidas, que passam a fazer parte das relações entre as equipes de transição, trabalhando juntas a despeito de suas diferenças (Garcia & Carvalho, 2003).

Geralmente, quando as equipes incluem pessoas com posições políticas e ideológicas opostas, relacionadas com o governo anterior e o novo, essas relações são tensas e desagregadoras (Nascimento, 2020). A colaboração envolve articulações e jogos de influência entre os praticantes, servidores e gestores, em suas relações pessoais e políticas e nas maneiras como lidam com os demais elementos sociomateriais na transição, o que inclui rotinas de trabalho e aspectos jurídicos e específicos do serviço público (Junquilho, 2004).

O serviço público é toda atividade exercida pelo Estado, direta ou indiretamente atribuída por lei (Di Pietro, 2023). Ele é prestado por servidores públicos, pessoas que possuem o papel de assegurar assistência à sociedade, atuando em órgãos públicos da administração direta e indireta (Constituição da República Federativa do Brasil de 1988; Garcia & Carvalho, 2003).

Os servidores públicos estatutários são efetivos, regidos pelo estatuto e ocupantes de cargo de carreira, concursados e com estabilidade (Ribeiro & Mancebo, 2013; Silva, 2021). A estabilidade assegura aos servidores efetivos uma segurança quanto a pressões oriundas do patrimonialismo, heranças dos regimes pré-capitalistas (Bresser-Pereira, 1996). Os servidores podem ser: empregados públicos, regidos pela legislação trabalhista brasileira e ocupantes de empregos públicos; servidores temporários, exercendo funções vinculadas aos cargos de carreira, com vínculo empregatício temporário; ou podem exercer funções de confiança, cargos designados pelos gestores do executivo sem vínculo permanente (Di Pietro, 2023).

Entre os servidores públicos, nos estudos sobre transição entre governos, o foco recai naqueles com vínculo efetivo, por causa de um elemento associado a eles com implicações e relações na

transição: a estabilidade. A discussão sobre a estabilidade em cargos públicos foi uma das contribuições do burocratismo do governo Getúlio Vargas, quando houve a preocupação de criar um corpo de funcionários públicos com vínculo permanente para a manutenção da máquina pública (Marcelino, 2003; Secchi, 2009).

Mais tarde, o movimento do gerencialismo no serviço público passou a advogar sobre a modernização dos processos de gestão, com argumentos relacionados à agilidade, eficiência e qualidade dos serviços prestados, o que passou a fazer parte das relações na gestão pública e na maneira como ela trata o servidor (Ribeiro & Mancebo, 2013). Esse discurso, com décadas de existência, é um elemento que faz parte da gestão e ainda convive com outro condenado por ele: o excesso de formalismo na burocracia (Bresser-Pereira, 2022).

As críticas a esse e a outros elementos da gestão pública fazem parte de movimentações que defendem modernizar a gestão pública, e uma das propostas para isso inclui rever a estabilidade do servidor público na administração pública contemporânea (Drumond et al., 2014). Os defensores da estabilidade destacam que, sem ela, ocorreria a ruptura das redes de relações, necessárias para a manutenção contínua do serviço público, o que comprometeria a continuidade dos serviços prestados ao cidadão (Campos et al., 2017; Cruz et al., 2017). Os servidores inseridos de maneira imediata, junto com a nova gestão, comumente não efetivos, trazem com eles novos elementos para a gestão pública, mas eles podem ser incompatíveis com os demais elementos em entrelaçamentos sociomateriais na produção da e na prática, como o marco legal, os procedimentos e os tempos definidos por ele (Souza & Bechtold, 2020).

Na prática de transição, parte desses elementos já passou por várias mudanças de governo, como as leis e cartilhas já existentes e os servidores públicos efetivos. Ao mesmo tempo, outros elementos sociomateriais estão se inserindo na prática de transição com o novo governo, como novos equipamentos, procedimentos, servidores e novas leis. A interação entre ambos e outros elementos faz parte da (re)produção dessa prática. Para investigar essa produção, adotamos uma abordagem específica dentre os EBP. Ela se diferencia das propostas adotadas no campo de estudo sobre transições de governo pela maneira como possibilita articular a prática, o saber a ela relacionado e a gestão pública.

3. ARTICULAÇÕES ENTRE A PRÁTICA, O SABER E A GESTÃO PÚBLICA

Comumente, os estudos que tratam das práticas dos servidores públicos veem o conhecimento como algo a ser tratado de maneira instrumental, transferido e modelado de forma racional (Corrêa et al., 2021). As práticas são vistas como algo a ser remodelado com base em uma instrumentalização, para serem alinhadas com as mudanças desejadas em dado momento (Souza & Bachtold, 2020). O foco está em criar, preservar e transmitir adequadamente o conhecimento por meio de sua gestão racional no contexto do serviço público (Corrêa et al., 2021; De Angelis, 2015).

Essas abordagens têm suas contribuições limitadas a uma visão objetiva do conhecimento e da prática. A partir do predomínio dessa ótica no campo de estudo, surge a lacuna da falta de pesquisas que avancem na direção de aspectos subjetivos, como as relações entre elementos na prática de transição entre governos municipais. Com o intuito de contribuir para preencher essa lacuna, neste artigo nos aproximamos da abordagem de Gherardi (2006, 2009a, 2009b, 2016) dentre as diferentes perspectivas inseridas nos chamados EBP (Bispo, 2020; Corradi et al., 2010).

Na década de 2000 a autora se destacou nesse campo com uma conceituação de prática como: uma maneira coletiva, relativamente estável, de estabelecer ordenamentos coerentes entre conjuntos de elementos heterogêneos, reconhecida socialmente e situada no tempo, no espaço e na história, em uma dinâmica relacional envolvendo pessoas e artefatos (Gherardi, 2006). Nessa ótica, o fazer coletivo e situado que compõe a prática mobiliza o saber na prática, em uma rede de pessoas e materiais em interações corporificadas, éticas, emotivas e estéticas, em um saber incorporado na prática. Portanto, não é uma posse das pessoas, ele é vivenciado por elas na prática e indissociável do fazer.

As práticas de uma comunidade produzem o sujeito coletivo ao serem o locus do saber. O "conhecimento, portanto, não é um 'ativo' da comunidade, mas sim uma atividade (um '*knowing*'), e uma atividade que, por si mesma, constitui a prática ('*knowing-in-practice*')" (Gherardi, 2009c, p. 523, grifo nosso). A ênfase da autora na materialidade e na agência distribuída entre humanos e não humanos leva ao entendimento de que o saber é também uma atividade distribuída entre eles (Gherardi, 2009a, 2009b).

Ao longo da década de 2010 a autora desenvolveu essa ênfase explorando a sociomaterialidade e, posteriormente, propondo uma abordagem pós-humanista (Bispo, 2020). Ela abordou os obstáculos para tratar a dimensão empírica da sociomaterialidade, do pós-humanismo e da produção coletiva do saber na prática, adotando caminhos qualitativos e pós-qualitativos para acessar afetos; artefatos; linguagens; interações e rotinas das práticas, tais como mapear redes sociomateriais, pesquisas etnográficas, entrevistas narrativas, entre outras possibilidades, incluindo criações, variações e combinações de métodos (Gherardi, 2019).

Essa abordagem pós-qualitativa é voltada para o *agencement,* a dinâmica de entrelaçamentos de elementos na (re)produção da prática; e a *formativeness,* entrelaçamentos em uma agência distribuída entre humanos, não-humanos e mais-que-humanos inventando as formas de fazer ao fazer (Gherardi, 2016). Os mais-que-humanos são elementos e ecossistemas naturais ou artificiais em arranjos performativos e situados, nos quais coproduzem a prática e ganham agência dentro de um agenciamento relacional sociomaterial em uma rede de relações. Eles se referem a entrelaçamentos envolvendo a pesquisa de maneira sempre situada e nos quais pesquisador, sujeito de pesquisa e objeto de estudo se inserem dentre os outros elementos (Cozza & Gherardi, 2023).

Nessa perspectiva, segundo Gherardi (2019, p. 10), "corpos – humanos, não-humanos, mais-que-humanos – materialidades, conhecimentos e discursos estão dentro de uma prática e são constitutivos dela", em uma ontoepistemologia pós-humanista relacional do saber na prática e do organizar social. Os fenômenos organizacionais são estudados como um contínuo *becoming* (tornar-se) da prática (Gherardi, 2022). Ao demarcar sua proposta, a autora se afasta das abordagens dos EBP com algum resquício de alinhamento humanista, delimitando a sua abordagem pós-humanista (Bispo, 2020).

Neste artigo não temos a pretensão de assumir esse enquadramento. Por isso, afirmamos que apenas nos aproximamos da abordagem da autora, assumindo a sua concepção de saber na prática, mas com uma ênfase limitada no tocante ao rigor que suas publicações mais recentes exigem para que a abordagem seja reconhecida como pós-humanista e pós-qualitativa.

Apesar da busca deste artigo por se afastar da ênfase humanista e se aproximar do pós-humanismo, ao investigar transições de vários governos municipais, nos deparamos com manifestações sobre o passado no presente, em narrativas e documentos, em um corte longitudinal. Isso remete a limites deste estudo em relação a caminhos defendidos pela autora ao ser rigorosa com a visão pós-humanista (Gherardi, 2019). Por exemplo, assim como fazemos neste artigo, a autora trata do uso de narrativas

e da entrevista com o dublê para abordar a sociomaterialidade na prática, mas indica a relação dessa técnica com uma centralidade nos humanos entrevistados e destaca a coerência em complementar a técnica com outras, como a observação de Gherardi (2019), o que não foi realizado no corte longitudinal deste estudo.

Reconhecendo esses limites, com base nas contribuições da autora, assumimos neste artigo que as práticas são entrelaçamentos de elementos heterogêneos (humanos, não-humanos, mais-que-humanos, saberes, discursos, tecnologias, entre muitos outros) em atividades situadas, nas quais o social é (re)produzido (Gherardi, 2018). Elas são situadas no tempo, no espaço e em uma comunidade, pois são práticas de uma comunidade (Gherardi, 2009b). No caso deste artigo, a comunidade dos elementos heterogêneos entrelaçados na transição entre governos. Para acessar essas práticas, nos voltamos para dentro delas, como uma perspectiva que vislumbra como a atividade é realizada (Gherardi, 2009a).

Dentre as diversas abordagens dos EBP, a ótica aqui adotada se aproxima daquelas que tratam as práticas como uma maneira de ver, associada ao saber na prática (Corradi et al., 2010; Orlikowski, 2002). As práticas são sustentadas, aprendidas e refinadas socialmente por meio de um conjunto de interações envolvendo os praticantes, os objetos, os instrumentos e o gosto (Gherardi, 2013, 2016). O saber é coletivo ao envolver múltiplas experiências humanas, não-humanas e mais-que-humanas (Gherardi, 2019). Elas remetem ao saber na prática constituinte da prática, envolvendo corpos, sentimentos, sentidos, artefatos, tecnologias, entre outras sociomaterialidades (Gherardi, 2009a, 2018). Trata-se de uma dinâmica a partir da qual prática e saber ficam em movimento, em um contínuo *becoming* (Gherardi, 2022). Com base nessa perspectiva, vamos tratar da transição entre governos como uma prática.

Outras abordagens dos EBP já têm sido utilizadas em estudos sobre gestão pública em temas distintos do aqui adotado, mas que revelam seu potencial para ir além da face objetiva e racional dos praticantes do serviço público (Alves & Bispo 2022; Poubel & Junquilho, 2015). Esse potencial permitiu abordar como os praticantes se inserem em uma rede de relações sociomateriais em um ambiente com regras políticas e normas institucionais que limitam e potencializam múltiplos elementos e atividades na prática (Blijleven & van Hulst, 2021). A perspectiva do saber na prática aqui adotada permite enfatizar como os saberes situados relacionados com a prática do serviço público são produzidos na prática, indo muito além da formação recebida pelos servidores (Pancotto, 2017).

Essa perspectiva possibilita um caminho com potencial para tratar aspectos subjetivos, complexos, da (re)produção da prática de transição entre governos municipais. Para isso, foi realizada uma pesquisa empírica sobre o tema, descrita a seguir.

4. CAMINHOS PERCORRIDOS

Realizamos uma pesquisa qualitativa por permitir evidenciar a dinâmica dos elementos na prática (Gherardi, 2019; Nicolini, 2009). A produção dos conteúdos ocorreu por meio de pesquisa documental e entrevista semiestruturada, com foco na produção de narrativas e com o dublê, realizadas entre o final do ano de 2023 e o início de 2024.

A pesquisa documental foi delimitada a documentos das prefeituras sobre a sua estrutura organizacional, o perfil dos servidores, entre outros elementos na prática de transição entre governos.

As entrevistas foram utilizadas para a produção de conteúdo sobre elementos sociomateriais, incluindo experiências envolvendo praticantes, artefatos, histórias, vivências, relações e ações na

transição (Liubertė & Feuls, 2022). A entrevista semiestruturada com foco na produção de narrativas baseou-se em um roteiro para nortear as interações, sem se limitar a ele ou usá-lo para interromper a narrativa. A partir da provocação de um tema abordado no roteiro, incentivamos os entrevistados a narrarem livremente histórias sobre a prática investigada, sem interrupções, para que pudessem evidenciar manifestações da agência distribuída em elementos sociomateriais na prática.

A entrevista com o dublê tem sido utilizada no estudo das práticas por possibilitar a produção de uma narrativa descritiva das práticas de dentro (Nicolini, 2009). Trata-se de técnica projetiva (Gherardi, 2019). Para sua operacionalização, os entrevistados foram questionados sobre como o pesquisador deveria agir no dia a dia de trabalho – os entrelaçamentos envolvendo humanos e não-humanos – nos períodos de transição, caso fosse seu dublê, para que outros praticantes não percebessem a troca entre eles (Freitas, 2018).

Para a escolha dos participantes da pesquisa, inicialmente diversas prefeituras foram convidadas a liberar seus servidores para participarem. Entretanto, não houve liberação, com a justificativa da proximidade da disputa eleitoral nos municípios.

Como alternativa, foram buscados servidores aposentados por meio de um levantamento dos servidores aposentados com os Institutos Próprios de Previdência Municipal e em documentos nos portais da transparência. Foram realizados convites aos aposentados. Dentre os que aceitaram participar da pesquisa, foi entrevistado um grupo inicial com dez participantes, com base nos seguintes critérios: ter sido servidor público municipal efetivo; ter atuado na área administrativa; ter passado por mais de uma transição de governo. Esses participantes indicaram outros, até a repetição dos conteúdos relacionados com o tema em tela. No total foram 20 participantes, de 4 municípios, caracterizados conforme os Quadros 1e 2 a seguir. Para preservar sua identidade, eles foram identificados por um código, como S01, S02, e assim por diante. Antes de iniciar as entrevistas, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e autorizaram a gravação.

QUADRO 1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Código	Gênero	Prefeitura	Tempo de atuação na prefeitura (anos)	Exerceu cargo comissionado?	Teve atuação política?
S01	Feminino	A	27	Sim	Não
S02	Feminino	A	Acima de 30	Sim	Não
S03	Masculino	B	26	Não	Não
S04	Feminino	B	31	Sim	Sim
S05	Feminino	A	34	Sim	Não
S06	Feminino	A	28	Sim	Não
S07	Masculino	C	36	Sim	Não
S08	Feminino	B	34	Sim	Não
S09	Feminino	B	27	Sim	Não
S10	Masculino	B	26	Sim	Não
S11	Feminino	C	25	Sim	Não
S12	Masculino	C	30	Sim	Não
S13	Feminino	A	26	Sim	Não
S14	Feminino	B	34	Não	Não
S15	Masculino	D	39	Sim	Sim
S16	Masculino	C	33	Sim	Não
S17	Feminino	B	34	Sim	Não
S18	Feminino	B	30	Sim	Não
S19	Feminino	D	32	Não	Não
S20	Feminino	D	25	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa.

QUADRO 2 CARACTERÍSTICAS DAS PREFEITURAS

Prefeitura	Anos de emancipação do município	Transições de governo efetivadas	Total atual de servidores	Total atual de servidores efetivos
A	Acima de 30	6	1.112	448
B	Acima de 100	35	1.308	609
C	Acima de 100	36	610	315
D	Acima de 30	9	1.876	899

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a transcrição das entrevistas, os conteúdos foram analisados com base na análise em espiral de Creswell (2013), na busca por temas que permitissem organizar a análise da dinâmica dos elementos sociomateriais na prática de transição entre governos municipais. Leituras consecutivas dos conteúdos permitiram confrontos teóricos e empíricos em reflexões e anotações, identificando ideias e palavras-chave, que nortearam novas leituras, até se chegar a descrições detalhadas de um conjunto de quatro temas básicos.

Por meio da espiral hermenêutica, e marcados pelos conceitos-chave adotados neste estudo (Quadro 3), buscamos manifestações relacionadas com a unidade de análise aqui adotada – a prática – e dinâmicas a ela relacionadas.

QUADRO 3 CONCEITOS DA TEORIA DA PRÁTICA QUE MARCAM AS INTERPRETAÇÕES NA ANÁLISE

Conceitos-chave orientadores	Descrição dos conceitos-chave	Orientação no processo de interpretação da análise
Práticas	Entrelaçamentos de elementos heterogêneos sociomateriais em atividades situadas, nos quais o social é (re)produzido (Gherardi, 2018, 2019).	Busca por elementos das relações sociomateriais envolvendo a comunidade dos servidores públicos efetivos municipais na prática da transição entre governos municipais.
Prática da comunidade	A prática é produzida em um saber situado no tempo e espaço em relações sociomateriais na comunidade na qual ela é experienciada (Gherardi, 2009a, 2009b, 2009c).	
Saber na prática	O saber na prática constitui a prática e é constituído por ela, em interações que potencializam a manutenção ou mudança de seus entrelaçamentos sociomateriais (Gherardi, 2006, 2009c).	Buscar pela dinâmica do saber que mantém ou muda interações na prática da transição.
Formativeness	O fazer inventa o fazer na prática, em uma (re) produção reflexiva sociomaterial (Gherardi, 2016).	Buscar pela descrição de atividades evidenciando a (re)produção reflexiva na transição de governo.
Agencement	Dinâmica de uma agência distribuída entre os entrelaçamentos de elementos sociomateriais na (re)produção da prática (Gherardi, 2016).	As entrevistas apresentam como implicação certa centralidade no sujeito entrevistado. Na análise, buscou-se ir além dessa centralidade, focando em manifestações reveladoras da agência dos demais elementos sociomateriais, mesmo sendo veiculadas por um entrevistado.
Significantes de poder	Elementos da prática que marcam as corporificações a ela relacionadas e situam os fazeres (Gherardi, 2022).	Buscar significantes de poder manifestados na prática de transição.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os conceitos-chave descritos no quadro remeteram a orientações no processo de interpretação da análise. Elas contribuíram para identificar nos dados as quatro categorias empíricas adotadas e as interdependências entre elas. A categoria empírica "defesa do saber anterior nas transições de governo" está ligada à dinâmica da manutenção da prática, de reprodução rotinizada de seus elementos. Ao permitir articular essa dinâmica, esses conceitos a associam a outra: a da mudança, a da nova produção. Eles abordam diferentes mecanismos que levam a ela, evidenciados na segunda categoria identificada: "defesa da transformação do saber nas transições de governo".

A terceira categoria, "segurança nas transições de governo", foi identificada com base no tema segurança do servidor na prática de transição. Esse se destacou como algo que perpassa a articulação simultânea entre manutenção e mudança na prática, tratada nos conceitos-chave e nas duas categorias anteriores. A reprodução de fazeres associados à segurança do servidor ocorre concomitante a mudanças em outros fazeres na prática de transição.

A quarta categoria empírica, o "comportamento político neutro em ambientes não neutros", destacou-se por um significante de poder: a política (Gherardi, 2022). Ela marca a corporificação na prática de transição entre governos municipais, nas dinâmicas de manutenção e mudança e no sentido da segurança do servidor. Ou seja, essa última categoria manifesta a inter-relação entre as outras três, em movimentações apresentadas a seguir.

5. A DEFESA DO SABER ANTERIOR NAS TRANSIÇÕES DE GOVERNO

Na prática de transição entre governos evidenciamos interações envolvendo uma série de elementos sociomateriais heterogêneos em relações situadas em dois tempos distintos: o do governo anterior e o do novo governo. O saber na prática ocorre em uma produção que inclui o confronto entre as experiências nesses dois tempos (Corradi et al., 2010; Gherardi, 2009c). No novo governo, situam-se elementos na prática entrelaçados com a dinâmica de mudanças na gestão da prefeitura, como narram S02 e S07.

> Às vezes, as pessoas, os secretários, principalmente, quando entram na gestão [...], [na] maioria das vezes, eles desconhecem a legislação, eles desconhecem o processo, então eles querem que as coisas aconteçam da forma que eles acham que é no privado (S02).

> Quando o prefeito tinha visão técnica, tudo funcionava mais fácil, mas [não] quando o prefeito era impositivo e, com todo respeito, às vezes não tinha [...] conhecimento, porque a gente leva anos para [...] ter o saber (S07).

Nesses excertos, surgem entrelaçamentos na prática entre diversos elementos sociomateriais heterogêneos: o praticante servidor efetivo, os novos praticantes secretários que entram na gestão como novos gestores, a legislação, os processos, a forma do setor público, a forma do setor privado, o prefeito com visão técnica, a visão técnica, o prefeito impositivo sem conhecimento, as imposições e o saber. Cabe destacar que há uma relação sociomaterial na qual interações entre elementos produzem outros. Por exemplo, o não-humano legislação se relaciona com o humano prefeito no saber na prática de transição, produzindo dois elementos da prática: prefeitos com visão técnica ou sem conhecimento.

O entrelaçamento entre esses elementos sociomateriais produz conflitos na prática de transição entre governos. O saber na prática, que habilita o praticante na condição de servidor efetivo, é situado

no tempo de governos anteriores e leva à dinâmica da defesa do arranjo no qual a prática da comunidade se estabeleceu (Gherardi, 2009a, 2009b, 2009c). Discursos com esse propósito são estabelecidos na prática, por exemplo, os discursos sobre o desconhecimento da legislação e do processo por parte do iniciante; o tempo para se obter o saber; a diferença entre o setor público, do servidor, e o privado, do iniciante. A partir de elementos sociomateriais, o saber produz esses discursos que passam a fazer parte do conjunto desses elementos e do saber. Elementos sociomateriais anteriores, como a legislação, os processos, a forma do setor público, a forma do setor privado, o servidor, o iniciante, entre outros, são (re)entrelaçados na composição desses discursos, do saber e da prática de transição.

Como se trata da realização de uma produção conjunta, com efeitos na prática, esses elementos sociomateriais, humanos e não-humanos, revelam sua agência distribuída, na qual a falta de participação de qualquer um deles na dinâmica alteraria a produção (Gherardi, 2009a). Ao mesmo tempo, eles realizam o movimento sociomaterial da *formativeness*, no qual o fazer inventa o fazer (Gherardi, 2016). É dessa maneira que a prática de transição se altera a partir de sua sociomaterialidade, ao produzir e incluir elementos e ações críticas a novos elementos inseridos em seu arranjo, remetendo à defesa contra eles. S08 e S15 narram como essas defesas ocorriam.

> Teve uma época, um secretário que começou a querer interferir em algumas coisas, entendeu? A gente foi lá e provou para ele que estava bom do jeito que estava. [...] a gente influenciava um pouco o secretário para conseguir gente do jeito que a gente queria [...] (S08).

> A gente tinha que trabalhar isso e fazer eles entenderem como que ia funcionar, como que funciona a estrutura. Alguns eram assim: [...] um engenheiro que não tem a mínima noção do que é o direito administrativo (S15).

Nesse fragmento, temos um elemento sociomaterial já mencionado, o humano novo secretário, e outro ainda não citado, o não-humano direito administrativo. Apesar de já termos mencionado a legislação e sua interação com o mesmo humano, o entrelaçamento sociomaterial aqui é distinto. O direito administrativo é um ramo do direito público que se baseia em uma parte da legislação, e a rotina cotidiana do serviço público se volta para ele. Temos um elemento sociomaterial capaz de situar o fazer em questão dentro da rotina e dos limites do serviço público. Portanto, quando o humano novo secretário manifesta a autoridade burocrática para interferir na secretaria, ele não atua em termos de uma agência individual; é apenas um elemento sociomaterial, dentre outros situados no serviço público, nas possibilidades e nos limites do direito administrativo.

Trata-se de um *agencement* em entrelaçamentos de sociomaterialidades nas quais agências distribuídas potencializam, também, fazeres voltados para a defesa de rotinas estabelecidas na prática: provar que estava bom do jeito que estava; influenciar o secretário; conseguir gente do jeito que os praticantes queriam; fazer o secretário entender como ia funcionar com base em como funciona a estrutura.

A inserção do novo secretário é um elemento dentre outros nos entrelaçamentos sociomateriais que levam à produção do fazer ao fazer na prática de transição (Gherardi, 2016). O saber na prática tem o potencial para sustentar esse fazer voltado para a defesa de rotinas, ao mesmo tempo que a prática habilita os praticantes envolvidos a lidarem com situações no cotidiano (Gherardi, 2009c).

Um processo que vai além das rotinas de trabalho e inclui a materialidade do espaço no qual essas rotinas se manifestam, como foi evidenciado em um episódio narrado por S01 e S05.

> [...] tivemos uma mudança de espaço [...] o novo Secretário colocou todo mundo enfileirado, um de costas para o outro. Ele conseguia ver o que todo mundo fazia [risos]; depois de um tempo estávamos em círculo de novo, aí ficou melhor (S01).

> [...] tira a gente para lá, coloca para cá e derruba a parede aqui, aumenta a sala aqui, diminui… Eu falei: "Oh, gente! Vocês guardam essas divisórias tudo no lugar, porque daqui um ano e pouquinho vocês vão voltar quase tudo no mesmo lugar novamente". Porque eu estou vendo esse filme de novo na minha frente. Eu falo assim com eles [...] (S05).

Sair do formato em fila e voltar para um considerado "melhor", em círculo, o anterior, ou solicitar que as divisórias retiradas sejam guardadas no saber que elas vão retornar, indicam que os entrelaçamentos sociomateriais na prática também se voltam para a manutenção da configuração de seus elementos materiais. Antes, mencionamos as rotinas, agora a defesa vai para a configuração do espaço físico situado no tempo do governo anterior. O último fragmento remete, ainda, ao saber produzido pela experiência em relações sociomateriais anteriores entre o humano servidor, narrador do episódio, e os não-humanos divisórias, que já foram retiradas em transições de governos anteriores e retornaram.

Trata-se de uma manifestação da experiência imbricada no saber enquanto uma atividade na prática de uma comunidade (Gherardi, 2009a). O saber ocorre quando os entrelaçamentos sociomateriais performam e seus elementos experienciam a prática de transição entre governos (Gherardi, 2016; Pancotto, 2017). Esse saber na prática orienta o como e quando fazer ou agir, inclusive quando a ação consiste no afastamento do humano da prática, ao solicitar a aposentadoria, como narram S13 e S09:

> [...] ela mudou o que, assim, de fato? Não estou falando da atividade [...] queria mudar eu, assim, eu tenho um tempinho já, eu me recordo. Coisa que a gente prefere esquecer [...] (S13).

> O último gestor que eu peguei [...] não tinha formação nessa área do administrativo e do público, vinha de empresa privada [...]. A gente não tinha aquele suporte que era acostumado a ter no outro mandato [...] ficava, assim, mais difícil para trabalhar [...]. Então, para mim, isso foi uma parte negativa, me deixou até, assim, desanimada [...] contribuiu para minha aposentadoria [...] (S09).

A primeira narrativa remete ao desejo de esquecer o que ocorria na transição, uma maneira de se afastar de algo desagradável. A segunda se relaciona com a primeira ao manifestar o afastamento pelo fazer da aposentadoria e o sentimento de desânimo.

Gherardi (2019) destaca que sentimentos como o desânimo fazem parte das práticas, pois estão associados aos entrelaçamentos sociomateriais delas e à maneira como suas atividades estão situadas. O fazer pedido de demissão afasta um elemento humano, S09, da prática pela aposentadoria, mas não se trata de um fazer ou de uma agência individual. Esse fazer está situado na comunidade, no tempo do novo governo, nas expectativas dos praticantes e no sentimento de desânimo, entre outros,

(re)produzidos nos entrelaçamentos sociomateriais da prática de transição e que fazem parte deles (Gherardi, 2009c).

Com a aposentadoria de um humano servidor da ativa, os demais elementos sociomateriais continuam seus entrelaçamentos, inclusive esse humano específico, mas agora produzido na prática como servidor aposentado. Um exemplo é quando ele se insere nos entrelaçamentos sociomateriais desta pesquisa, quando ela, o sujeito de pesquisa e o objeto de pesquisa se confundem nesses entrelaçamentos (Cozza & Gherardi, 2023). Isso ocorre inclusive numa direção distinta à defesa do saber anterior nas transições de governo, pois esses entrelaçamentos sociomateriais também produzem a defesa da transformação do saber na prática das transições entre governos.

6. A DEFESA DA TRANSFORMAÇÃO DO SABER NAS TRANSIÇÕES DE GOVERNO

A defesa da transformação do saber nas transições de governo surge em outros entrelaçamentos de elementos sociomateriais da prática de transição, como fica evidente nas narrativas de S17, S05 e S02.

> No início, era máquina de escrever, então a gente tinha que fazer tudo ali e pagar as pessoas no balcão mesmo. Depois [...] ia no banco, depositar [...], depois começou a fazer transferência online [...] coisas que foram acontecendo pra melhorar (S17).

> O prefeito falou assim: "Eu não vou assinar mais processo, eu quero assinar tudo digital, dá um jeito de fazer um sistema aí!" [...]. Assim como eu, outros setores também tiveram dificuldades, mas foi para frente! [...] Então, hoje é tranquilo: você vai lá, abre o sistema seu, e os processos chegam até você [...] despacha, assina, a gente tem todos os fluxos desenhados [...]. Foi um ponto muito positivo para administração, economia, tempo, agilidade, né? (S05).

> [...] a cada gestão a gente sempre estava melhorando, mas, assim, mantendo o que já estava em andamento [...]. Olha, dentro do setor, a gente melhorou nessa questão da informatização, né? (S02).

Nos três excertos, temos elementos sociomateriais não-humanos ainda não mencionados: máquina de escrever, processos digitais, sistema interno e de transferência online, assinatura digital, desenhos dos fluxos, informatização. Eles surgem entrelaçados na prática de transição com outros elementos sociomateriais já mencionados. Todos fazem parte de um saber na prática no qual são produzidas dificuldades e soluções para que elementos sociomateriais relacionados à informatização substituam aqueles relacionados ao processo físico, em papel, assinado manualmente.

A agência distribuída entre humanos e não-humanos envolve esses entrelaçamentos sociomateriais em uma *formativeness*, na qual o fazer anterior, no sistema baseado em papel, inventa um fazer no sistema digital (Gherardi, 2009a, 2016). Essa produção inclui discursos positivos, produzidos em entrelaçamentos sociomateriais na prática. Eles usam características de não-humanos contra outros não-humanos, enaltecendo vantagens dos primeiros.

Aqui, o saber acumulado muda em parte diante das experiências performadas nos entrelaçamentos que o transformam (Nicolini, 2013). A prática e o saber são um só, indissociáveis, e estão sempre em mudança a partir das interações entre seus elementos heterogêneos, ao mesmo tempo que uma

parte se mantém (Gherardi, 2006). Portanto, não é uma mudança definida isoladamente por um novo gestor inserido entre esses elementos. Ele faz parte de um arranjo no qual há um *agencement* em uma dinâmica de entrelaçamentos sociomateriais em que a agência é distribuída entre esses elementos sociomateriais do arranjo, por exemplo, entre os humanos, o novo gestor e o servidor que "estava melhorando"; e, entre os não-humanos, o sistema informatizado que é elogiado (Gherardi, 2016).

Além dessas transformações, existem outras no sentido do saber se comportar com os novos gestores nas transições, como manifestam S11 e S18.

> [...] dentro da sala era um tipo de comportamento [do servidor] e fora da sala, no geral, era outro [...]. Ele tinha que ter aprovação dos chefes [...]. Eu estava lá, eu tinha que trabalhar, sabia trabalhar, sabia como fazer. Mas, se eles não aceitavam, eu me limitava, então, até onde eu poderia ir [...]. Então, ia levando (S11).

> Eu costumo dizer que sou igual a um camaleão, eu me adapto [...] você está acostumado a executar de uma forma e o novo gestor tinha um outro lado, então, deve-se conhecer o que é que o gestor quer? De que forma ele quer? Depois, trazer como planejamento e fazer a execução de forma diferente (S18).

Na primeira narrativa, a materialidade do espaço da sala e o humano chefe fazem parte de entrelaçamentos de elementos sociomateriais que levam à produção de um saber específico: saber se comportar na prática como o novo chefe aprova, aos olhos dele, situado na sala. Depois, ter outro comportamento, situado fora da sala.

Esse saber se comportar também é ilustrado na segunda narrativa. Nela, o elemento sociomaterial planejamento se apresenta junto com o novo gestor e o servidor "camaleão", inseridos nos entrelaçamentos da prática de transição. O saber na prática habilita o praticante servidor camaleão a usar o planejamento como parte de um comportamento a ser manifestado, inicialmente, em frente ao novo gestor, para, depois, "fazer a execução de forma diferente".

Os entrelaçamentos sociomateriais produzem um simulacro de obediência aos novos gestores inseridos entre elementos da prática de transição. Esse simulacro tem o potencial de se transformar a cada transição, mudando e mantendo parte da prática, em uma (re)produção.

As duas dinâmicas ilustradas neste tópico revelam o contínuo processo de transformação do saber na prática de transição e a maneira como ele é corporificado (em humanos e não-humanos) (Gherardi, 2009c, 2018; Orlikowski, 2002). Esse saber define a corporificação de como se deve parecer e manifestar em diferentes fazeres da transição, de maneira situada, por exemplo, longe ou aos olhos do novo gestor. Entretanto, em algumas situações na prática, os entrelaçamentos sociomateriais incluem o elemento da ilegalidade para o fazer se situar aos olhos do novo gestor, o que leva a outra produção do saber na prática, voltada para a segurança do servidor.

7. A SEGURANÇA NAS TRANSIÇÕES DE GOVERNO

Já mencionamos a legislação e o direito administrativo como elementos dos entrelaçamentos sociomateriais da prática de transição entre governos. No saber na prática de transição eles também se relacionam com o sentido de ilegalidade ao serem descumpridos, o que leva à produção de outro saber, relacionado com a produção do sentido de segurança na prática de transição.

Os praticantes podem ser responsabilizados por algo que vá contra o princípio constitucional da legalidade que norteia a administração pública (Constituição da República Federativa do Brasil de 1988). A inserção das leis entre os elementos sociomateriais da prática de transição leva a entrelaçamentos que produzem um saber considerando riscos legais e maneiras de o praticante servidor obter segurança nos fazeres da prática. Alguns desses fazeres são narrados por S02 e S10. "A gente dizia: se vocês querem dessa forma, então eu vou te dar o papel, você assina" (S02). "Quando eu tinha dúvida ou sabia que não era legal, então falava: quem ordena, ordena no papel e se compromete" (S10).

O elemento sociomaterial lei, entrelaçado na prática da gestão pública como um todo, envolve a produção da atividade dos humanos praticantes servidores efetivos de exigir procedimentos legais de outros elementos humanos nas interações, como os novos gestores na transição entre governos. Essa atividade fica situada em um lugar de poder marcado por esses entrelaçamentos. Ocorre uma reflexividade na qual os praticantes servidores públicos efetivos recebem proteção contra a possibilidade de serem penalizados. Ao mesmo tempo, aos novos gestores, superiores hierárquicos, a prática atribui a condição de quase obediência a esses praticantes servidores, na atividade de registrar fatos e evocar a legalidade.

Aqui, temos relações de poder desiguais situadas de uma maneira em que há uma contínua redistribuição do poder, produzida no saber na prática em uma comunidade (Gherardi, 2009a, 2009c, 2016). É dessa maneira que o poder é distribuído entre elementos sociomateriais na prática da transição, assim como a agência. O elemento não-humano lei manifesta nos entrelaçamentos o poder burocrático oferecido ao humano eleito ou indicado por quem foi e ao humano servidor responsável por atividades alinhadas com a lei.

Isso remete à continuidade da legalidade na prática do serviço público, nos entrelaçamentos que definem fazeres e saberes ligados ao sentido de segurança para os praticantes. Uma dinâmica que extrapola as relações internas à repartição pública e inclui elementos sociomateriais externos a ela, como revelam S07 e S10. "Eu sempre tive o cuidado de a maioria das coisas que eu assinava sempre ter a minha cópia em casa, que era meu direito, entende? Foi isso que me salvou" (S07).

> Já que você está ordenando, coloque no processo e ordene via processo. Porque, não, eu mesmo não faço isso, eu sei que não tá legal e tem que ser revista essa forma aí, né? A pessoa ordenou e o que gerou foi um procedimento de CPI, investigação de Tribunal de Contas e tudo mais. Eu, como mandei ordenar e tudo mais e não assinei nada de irregular, fui absolvido (S10).

As duas narrativas evidenciam elementos sociomateriais ainda não mencionados: os processos contra servidores. Elas se referem a processos respondidos por servidores em virtude de atividades inseridas na prática de transição, relacionadas com novos gestores. A defesa, bem-sucedida, é produzida com base em entrelaçamentos que incluem aqueles fazeres e saberes voltados para a segurança e elementos sociomateriais, como o processo legal, o juiz, os responsáveis pelo julgamento no Tribunal de Contas.

Atividades voltadas para a segurança legal, como "guardar uma cópia" ou exigir que o gestor "coloque no processo e ordene via processo", não são uma ação individual de um servidor público, em termos de uma agência individual. Elas são (re)produzidas na prática de transição pelos praticantes, independentemente de serem o S07 e o S10 – pode ser qualquer um. Nos entrelaçamentos sociomateriais, é atribuída a esses praticantes parte do que é necessário para essas atividades

serem realizadas, assim como outra parte do que é necessário é atribuída ao não-humano direito administrativo, entre outros elementos.

Nessas interações, além da segurança jurídica, a prática de transição também (re)produz outro tipo de segurança. A prática inclui um fazer voltado para um comportamento de neutralidade política, para a (re)produção da segurança política.

8. O COMPORTAMENTO POLÍTICO NEUTRO EM AMBIENTES NÃO NEUTROS

A política partidária, as ideologias políticas e os mandatos políticos, em conjunto com outros elementos sociomateriais já mencionados, surgem entrelaçados na prática de transição entre governos na produção de um fazer no qual é atribuído ao praticante um comportamento político neutro para lidar com ambientes políticos não neutros. As narrativas de S02, S09, S15 e S03 evidenciam esses elementos.

> Assim, a gente sempre procurou manter a neutralidade [política], porque a gente está lá. Entra um, sai outro; você está nesse meio (S02).

> Eu sempre mantinha o mesmo padrão [quando entrava um novo grupo político]. E do jeito que eu trabalhava, eu continuava trabalhando [...] (S09).

> [...] em todo período que eu trabalhei, foi sempre mais um lado técnico [...] (S15).

> Nunca gostei de política, nunca me envolvi [...]. Sempre tive esse posicionamento de ter uma função técnica na prefeitura. Porque, quando você se envolve politicamente, eu acho que acaba interferindo no trabalho técnico. Porque tem gente que sabe separar e tem gente que não sabe. Tanto do lado do gestor quanto do lado do funcionário (S03).

Nos fragmentos temos manifestações de poder atribuídas a questões políticas, relacionadas aos gestores eleitos – algo já identificado em outras pesquisas (Garcia & Carvalho, 2003). Neste estudo, identificamos essa movimentação como parte dos fazeres na prática de transição, situados em uma corporificação marcada pela política, assim como ocorre com "todos os outros possíveis significantes de poder" (Gherardi, 2022, p. 6). A política se insere dentre os elementos sociomateriais entrelaçados, produtores de alterações no fazer durante o fazer, em uma *formativeness* (Gherardi, 2016), na qual são criadas atividades situadas na política partidária, tais como: "manter a neutralidade política"; "manter o mesmo padrão quando entra um novo grupo político"; "reforçar ser técnico"; "negar qualquer interesse político". Fazeres voltados para a produção da neutralidade política na prática.

A produção dessas atividades no saber na prática da transição envolve experiências de performances anteriores aos entrelaçamentos de elementos na prática (Nicolini, 2013). Isso inclui situações em que essas atividades não foram articuladas por praticantes, com a produção de consequências específicas, como narram S08 e S17.

> [...] eu tive problema porque sabiam que eu não tinha votado naquele prefeito. Aí alguns secretários não me queriam lá [...]. Nunca na minha vida eu escondi em quem eu votei, entendeu? [...] Eu sempre falei que sou servidora pública. Eu ganho para servir ao público (S08).

> [...] nem sempre os chefes confiavam, né? Eles ficavam meio com o pé atrás: 'porque ela não é do meu partido' [...]. Muitas pessoas questionavam: 'Por que ela vai continuar?'. Queriam que trocasse. Vários prefeitos queriam que trocasse [...] (S17).

As tensões quanto às ações contra servidores atribuídas a questões políticas não são uma novidade, principalmente quando se trata de transições que envolvem correntes políticas opostas (Nascimento, 2020). Neste estudo, assumimos que essa experiência faz parte do saber na prática de transição, situado na política, sem neutralidade no ambiente de trabalho. Um saber sobre o comportamento político não neutro, produzido em entrelaçamentos sociomateriais que incluem elementos como: o praticante servidor; o voto; o partido; o prefeito; a política partidária; as ideologias políticas; os mandatos políticos. As narrativas revelam como eles se articulam, produzidos na prática, no processo reflexivo de produção da prática.

Essa produção remete ao saber na prática das consequências do posicionamento político aberto, sobre "secretários" que não "queriam" servidores, "chefes" que não "confiavam", "pessoas" que "questionavam" o motivo de o servidor "continuar" em um setor, "prefeitos" querendo "trocar" o servidor. Atividades produzidas nos entrelaçamentos sociomateriais de elementos evidenciados nas duas últimas narrativas. O saber a ela relacionado revela que o fazer ligado ao comportamento político neutro convive com o comportamento político não neutro. Um faz parte da produção do outro, de maneira reflexiva, pois a prática da transição entre governos municipais é heterogênea e dinâmica, assim como todas as práticas na abordagem aqui adotada (Gherardi, 2018, 2019).

Dentro desse dinamismo, a categoria do comportamento político neutro em ambientes não neutros, tratada neste tópico, está inter-relacionada com as outras abordadas nos três tópicos anteriores, e juntas evidenciam parte das (re)produções nos arranjos de elementos sociomateriais na prática de transição entre governos municipais. A complexidade dessa prática não se limita a essas quatro movimentações, mas elas sintetizam uma parte de aspectos relevantes, destacados nos conteúdos produzidos na coleta de dados, sobre os quais cabem reflexões dos interessados na temática da transição de governo em nível municipal.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para alcançar o objetivo de compreender a (re)produção de entrelaçamentos sociomateriais na prática de transição entre governos municipais, partimos de uma abordagem voltada para saberes na prática, assumindo que eles são (re)produzidos quando a sociomaterialidade de determinados elementos evidenciados nas narrativas se entrelaça, de maneira reflexiva. Para isso, adotamos uma visão das práticas como uma maneira de ver, tratando do "como" e do "porquê" o fazer é realizado (Gherardi, 2009a, 2016, 2018). Uma perspectiva inovadora do saber na administração pública (re)produzido na e com as práticas, em entrelaçamentos de elementos sociomateriais heterogêneos, nas transições entre governos municipais (Gherardi, 2018).

Foi revelado um saber não estático, (re)produzido na prática coletiva, no entrelaçamento de elementos sociomateriais, tais como: voto; máquina de escrever; política partidária; divisórias e layout no local de trabalho; sistemas informatizados online e internos; assinatura feita a mão; assinatura digital; processos contra o servidor; leis; direito administrativo; servidores; gestores; secretários; prefeitos (Gherardi, 2018). Com base nesses e em outros elementos, evidenciamos quatro

movimentações básicas inter-relacionadas na (re)produção de entrelaçamentos sociomateriais na prática de transição entre governos municipais: a defesa do saber anterior nas transições de governo; a defesa da transformação do saber nas transições de governo; a segurança nas transições de governo; e o comportamento político neutro em ambientes não neutros.

Esses resultados são convergentes com as contribuições de estudos anteriores sobre a transição entre governos, ao reconhecerem a importância do servidor público efetivo (Guarido et al., 2021; Nascimento, 2020; Tiago & Rohm, 2019) e do conhecimento (Campos et al., 2017; Corrêa et al., 2021; Cruz et al., 2017; De Angelis, 2015; Pereira et al., 2018; Seixas, 2013; Souza & Bachtold, 2020). Entretanto, esses mesmos estudos centralizam a agência nos servidores e/ou nos gestores, entre outros humanos, e tratam o conhecimento como algo objetivo, instrumental, externo à prática de transição e transferível por meio de um sistema de gestão do conhecimento (Corrêa et al., 2021; De Angelis, 2015).

Também reconhecemos que servidores e gestores manifestam uma agência, mas a posicionamos como uma agência distribuída nos entrelaçamentos de elementos sociomateriais específicos na produção na e da prática de transição. Evidenciamos e defendemos o potencial de uma análise que considera os elementos sociomateriais e seus entrelaçamentos, e que interessados no campo de estudo se aprofundem nessa abordagem em trabalhos futuros, descentrando-se dos servidores e gestores para reconhecer interações mais complexas envolvendo outros elementos sociomateriais.

Além disso, as contribuições deste artigo evidenciam uma divergência em relação à concepção de conhecimento desses estudos anteriores sobre transição entre governos. Ficou evidente um saber na prática no qual o saber não é externo à prática (Gherardi, 2016). Os sistemas de gestão do conhecimento utilizados pelos servidores estão lá como elementos sociomateriais da prática, no acesso às informações evidenciado neste estudo, mas são apenas parte dos elementos entrelaçados que produzem a prática e o saber, e são produzidos por eles, de maneira reflexiva. Estudos futuros devem ir além da visão do conhecimento externo à prática e compreender a reflexividade do saber na prática em diferentes transições de governo, com seus entrelaçamentos sociomateriais próprios.

Essas contribuições são, em parte, convergentes com as oferecidas por estudos sobre o serviço público voltados para a prática (Bertolin et al., 2013; Blijleven & van Hulst, 2021). Eles destacam maneiras pelas quais os elementos sociomateriais se entrelaçam na produção das e nas práticas no serviço público, envolvendo elementos não-humanos e humanos na invenção das práticas (Alves & Bispo, 2022; Junquilho et al., 2012; Pancotto, 2017; Poubel & Junquilho, 2015). Entretanto, não articularam essas contribuições para tratar da transição entre governos – foco deste artigo.

Ao preencher essa lacuna, propomos uma reflexão como contribuição para a atuação dos praticantes da gestão pública na transição entre governos municipais: tanto os servidores efetivos que permanecem entre os governos quanto os prefeitos, secretários e demais servidores, que se inserem como elementos na prática da transição em um novo governo, vão conviver com movimentos entre a continuidade de parte do saber e do fazer anterior e a mudança também parcial de ambos.

A definição do que vai se manter ou mudar depende de interações envolvendo-os em entrelaçamentos de muitos outros elementos sociomateriais. Portanto, quando uma mudança intencionada por representantes de um novo governo não se realiza como desejado, não se deve considerar como uma derrota ou um fracasso, mas parte de entrelaçamentos de forças sociomateriais dos quais esse grupo agora faz parte e que não podem ser simplesmente ignorados.

Em termos de contribuições para o campo de estudo sobre transição entre governos, os resultados oferecem uma agenda para pesquisas futuras baseada em duas propostas para aprofundar a investigação de aspectos específicos aqui evidenciados:

- As implicações políticas, sociais, democráticas e éticas da (re)produção de atividades na prática de transição alinhadas com o comportamento político neutro e técnico em um cenário de transição de governo extrema, envolvendo correntes políticas opostas, em detrimento do direito de o praticante assumir seu posicionamento político.

- A transformação e manutenção do saber na prática de transição em embates entre um fazer em atividades e elementos sociomateriais heterogêneos situados no tempo do governo anterior, defendidos na (re)produção da segurança na prática; e um fazer em atividades e elementos novos, situados no tempo do novo governo, (re)produzidos no momento da transição – ambos se imbricando na prática da transição entre governos, afetando de diferentes maneiras o saber na prática de transição e, também, sendo afetado por ele.

REFERÊNCIAS

Agrifoglio, R., Briganti, P., Varriale, L., Metallo, C., & Ferrara, M. (2021). Understanding knowledge sharing through the working practices. *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(4), 920-934. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2020-2049

Alves, T. L. L., & Bispo, M. S. (2022). Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. *Revista de Administração Pública*, *56*, 226-247. https://doi.org/10.1590/0034-761220210227

Andion, C. (2012). Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, *10*(1), 1-19. https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000100003

Bertolin, R. V., Zwick, E., & Brito, M. J. (2013). Aprendizagem organizacional sociopráticа no serviço público: um estudo de caso interpretativo. *Revista de Administração Pública*, *47*, 493-513. https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200010

Bispo, M. de S. (2020). Book review: Silvia Gherardi's influence on practice-based studies and organizational research. *Qualitative Research in Organizations and Management*, *15*(4), 561-565. http://doi.org/10.1108/QROM-11-2019-1857

Blijleven, W., & van Hulst, M. (2021). How do frontline civil servants engage the public? Practices, embedded agency, and bricolage. *The American Review of Public Administration*, *51*(4), 278-292. https://doi.org/10.1177/0275074020983805

Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, *120*(1), 7-40. https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1734

Bresser-Pereira, L. C. (2022). Teorias do Estado e a teoria novo-desenvolvimentista. *Dados*, *65*(4), 1-37. https://doi.org/10.1590/dados.2022.65.4.273

Campos, D. H. C., Ladeira, L. C., & Rodrigues, R. V. A. (2017). (Des)continuidade administrativa e democracia: transição governamental em um contexto democrático. *Cadernos da Escola do Legislativo*, *19*(31), 55-78. https://doi.org/10.29327/264759.19.31-2

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Corradi, G., Gherardi, S., & Verzelloni, L. (2010). Through the practice lens: where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, *41*(3), 265-283. https://doi.org/10.1177/1350507609356938

Corrêa, F., Paula, C. P. A, Ribeiro, J. S. A. N., França, R. S., & Ferreira, E. P. (2021). Políticas de gestão do conhecimento: da teoria à prática. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, *11*, 18-34. http://dx.doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2021v11nEspecial.57561

Cozza, M., & Gherardi, S. (2023). Introduction: the posthumanist epistemology of practice theory. In M. Cozza & S. Gherardi (Eds.), *The posthumanist epistemology of practice theory* (pp. 1-34). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-42276-8_1

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage.

Cruz, M. C. T., Coelho, F. S., Seixas, S. M. T., & Franco, C. T. J. (2017). Transição de governo na administração pública municipal: descrição e análise dos resultados de uma pesquisa aplicada em municípios paulistas nas eleições de 2012. *Agenda Política*, *5*(3), 249-277. https://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/152

De Angelis, C. T. (2015). A emergência da reforma do Estado brasileiro: governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. *Planejamento e Políticas Públicas,* (45), 13-46. https://www.ipea.gov.br/ppp/index.php/PPP/article/view/583

Di Pietro, M. S. Z. (2023). *Direito Administrativo*. GEN.

Drumond, A. M., Silveira, S. F. R., & Silva, E. A. (2014). Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. *Revista de Administração Pública*, *48*(1), 3-25. https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100001

Freitas, V. C. (2018). O método de instrução ao sósia como uma possibilidade para os estudos envolvendo seres humanos. *Caderno de Administração*, *12*(1), 1-19. https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/36018

Garcia, G. R., & Carvalho, A. N. (2003). Relações de trabalho no serviço público: uma avaliação das políticas de gestão em três mandatos na prefeitura de Belo Horizonte. *Ciências Sociais Unisinos*, *39*, 145-173.

Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. Blackwell.

Gherardi, S. (2009a). Introduction: the critical power of the practice lens. *Management Learning*, *40*(2), 115-128. https://doi.org/10.1177/1350507608101225

Gherardi, S. (2009b). Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. *The Learning Organization*, *16*(5), 352-359. https://doi.org/10.1108/09696470910974144

Gherardi, S. (2009c). Community of practice or practices of a community. In S. J. Armstrong & C. V. Fukami (Eds.), *The SAGE Handbook of Management, Learning, Education, and Development* (pp. 514-530). Sage.

Gherardi, S. (2013). Prática? É uma questão de gosto! *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, *2*(1), 107-124. https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/10047

Gherardi, S. (2016). To start practice theorizing anew: the contribution of the concepts of agencement and formativeness. *Organization*, *23*(5), 680-698. https://doi.org/10.1177/1350508415605174

Gherardi, S. (2018). Practices and knowledges. *Teoria e Prática em Administração*, *8*(2), 33-59. https://periodicos.ufpb.br/index.php/tpa/article/view/38857

Gherardi, S. (2019). *How to conduct a practice-based research*: *problems and methods* (2nd ed.). Edward Elgar.

Gherardi, S. (2022). A posthumanist epistemology of practice. In C. Neesham (Ed.), *Handbook of philosophy of management* (pp. 99-120). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-48352-8_53-1

Guarido, F. A. A., Nogueira, E. E. S., & Saraiva, M. C. C. (2021). Resiliência nos valores públicos e sua permanência: uma análise dos contratos administrativos no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, *19*(spe), 745-760. https://doi.org/10.1590/1679-395120200199

Junquilho, G. S. (2004). Nem "burocrata" nem "orgânico": o gerente "caboclo" e os desafios do Plano Diretor de Reforma do Estado no Brasil do Real. *RAP – Revista de Administração Pública*, *38*(1), 137-156. https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6531

Junquilho, G. S., Almeida, R. A. D., & Silva, A. R. L. D. (2012). The "arts of making" management in the public school: a study proposal. *Cadernos EBAPE. BR*, *10*(2), 329-356. https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000200006

Lei nº 10.609, de 20 de dezembro de 2002. (2002). Dispõe sobre a instituição de equipe de transição pelo candidato eleito para o cargo de Presidente da República, cria cargos em comissão, e dá outras providências. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10609.htm

Liubertė, I., & Feuls, M. (2022). Interviewing as social practice. In N. Thompson, O. Byrne, A. Jenkins, & B. Teague (Eds.), *Research Handbook on Entrepreneurship as Practice* (pp. 250-265). Edward Elgar.

Marcelino, G. F. (2003). Em busca da flexibilidade do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, *37*(3), 641-659. https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6735/5317

Nascimento, E. R. (2020). *Gestão pública*. Saraiva.

Nicolini, D. (2009). Articulating practice through the interview to the double. *Management Learning*, *40*(2), 195-212. https://doi.org/10.1177/1350507608101230

Nicolini, A. M. (2013). Podem indivíduos e suas práticas promoverem aprendizagem social? *Teoria e Prática em Administração (TPA)*, *3*(1), 19-38. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4522256

Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, *13*(3), 223-353. https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776

Pancotto, A. (2017). *Os saberes do pregoeiro: um estudo à luz da noção de knowing-in-practice* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Repositório Digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. https://lume.ufrgs.br/handle/10183/165458

Pereira, M. L., Coelho, F. S., Duarte, F. R, Neri, D. F. M., & Santos, M. H. P. (2018). Transição de governo

no Brasil: um levantamento dos instrumentos normativos dos processos de alternância de poder (1988-2017). *Revista Interface-UFRN/CCSA*, *15*(1), 8-31. https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/1003

Poubel, L., & Junquilho, G. (2015). A organização das práticas na gestão das escolas públicas brasileiras: uma alternativa de estudo para o contexto escolar. *Pensamento & Realidade*, *30*(3), 28-43. https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/25495

Ribeiro, C. V. S., & Mancebo, D. (2013). O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. *Psicologia: Ciência e Profissão*, *33*(1), 192-207. https://doi.org/10.1590/S1414-98932013000100015

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, *43*(2), 347-369. https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000200004

Seixas, S. M. T. (2013). A importância das informações no processo de transição. In *Anais do 6º Congresso Consad de Gestão Pública*, Brasília, DF, Brasil. https://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/079-A-IMPORT%C3%82NCIA-DAS-INFORMA%C3%87%C3%95ES-NO-PROCESSO-DE-TRANSI%C3%87%C3%83O.pdf

Silva, R. L. M. (2021). Ensaio teórico sobre os desafios da gestão de pessoas no serviço público: como manter o funcionário motivado? *Brazilian Journal of Development*, *7*(11), 108024-108042. https://doi.org/10.34117/bjdv7n11-434

Souza, I. M., & Bachtold, C. A. (2020). A cultura organizacional e sua influência no desempenho e motivação no trabalho do servidor público: estudo de caso na prefeitura de Colombo-PR. *Revista Mundi Engenharia, Tecnologia e Gestão*, *5*(4), 1-26. https://doi.org/10.21575/25254782rmetg2020vol5n41094

Tiago, C. E. V., & Rohm, R. H. D. (2019). O fortalecimento da governança e da eficiência nos serviços públicos brasileiros nas transições de governo. *Revista Internacional de Ciências*, *9*(2), 70-83. https://doi.org/10.12957/ric.2019.38513

Tribunal de Contas do Estado do Espírito Santo. (2019). *Manual de encerramento de mandato: Instrução normativa TC 51*. https://www.tcees.tc.br/wp-content/uploads/2020/04/Encerramento-de-Mandato.pdf

Franciane Ribeiro Malavasi

Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES); Pesquisadora do Grupo de Estudos em Simbolismos e Práticas Cotidianas no Organizar (GESIP/UFES); Servidora pública efetiva do município de Santa Teresa-ES E-mail: franciane_will@hotmail.com

Alfredo Rodrigues Leite da Silva

Doutorado em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Vice-líder do Grupo de Estudos em Simbolismos e Práticas Cotidianas no Organizar (GESIP/UFES); Professor associado da Universidade Federal do Espírito santo (UFES), Departamento de Administração (DAdm), Programa de Pós-graduação em Administração (PPGAdm). E-mail: alfredo.silva@ufes.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Franciane Ribeiro Malavasi: Administração de projeto (Liderança); Validação (suporte); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Igual).

Alfredo Rodrigues Leite da Silva: Administração de projeto (Suporte); Supervisão (Liderança); Validação (Liderança); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

O conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo não está disponível publicamente.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos participantes da pesquisa, que contribuíram com conhecimentos práticos indispensáveis para a elaboração deste artigo.