

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UnB
INSTITUTO DE CIÊNCIA POLÍTICA - IPOL

JACKSON GOMES PINHEIRO

**ROTATIVIDADE ENTRE CARGOS DE CONFIANÇA – UM ESTUDO DE CASO DO
MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE DE 2003 A 2013**

Brasília

2014

Jackson Gomes Pinheiro

**ROTATIVIDADE ENTRE CARGOS DE CONFIANÇA – UM ESTUDO DE CASO DO
MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE DE 2003 A 2013**

Monografia apresentada como pré-requisito para
obtenção do título de bacharel em Ciência
Política pela Universidade de Brasília.

Orientadora: Prof (a) Rebecca Neaera Abers

Brasília

2014

Jackson Gomes Pinheiro

**ROTATIVIDADE ENTRE CARGOS DE CONFIANÇA – UM ESTUDO DE CASO DO
MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE DE 2003 A 2013**

Monografia apresentada ao Instituto de Ciência
Política da Universidade de Brasília para
obtenção do título de bacharel em Ciência
Política e apresentado a seguinte banca:

Professora Rebecca Neaera Abers
(Universidade de Brasília)

Professora Debora Rezende de Almeida
(Universidade de Brasília)

Brasília
2014

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a Professora Rebecca e a Professora Marília pela compreensão e pelo suporte oferecido na realização da monografia, assim como nas etapas do Pibic. Graças a vocês e as atividades desempenhadas, desenvolvi o que hoje é o meu trabalho final de graduação em Ciência Política.

Agradeço ainda as minhas amigas de longa data, Manu, Luma, Amanda e Anna Luiza, responsáveis pelo meu desenvolvimento pessoal e que me ensinam a ter coragem, sabedoria e a ser feliz. Também agradeço aos “tesouros” que encontrei na Universidade, Jéssica Freire, Lou, Rebs, Fernanda, Flavinha, Nai, Rachel, Laísa, Amanda, Jéssica Assaf, Lucas Macedo, Gabi Sarkis, Carol e Lucas Bessoni. Sem vocês, não teria sobrevivido ao curso e aos diversos entraves enfrentados neste período de aprendizado e dificuldades. Além disso, não posso deixar de agradecer as minhas heroínas, que seguram a minha mão a cada perrengue ou alegria espontânea e que enobrecem meu coração e a minha alma a cada dia que passa: Mari, Vê, Gabi Ferreira, Ytalla e Érica.

Sou grato a Strategos e a todos os membros que, de alguma forma, me desenvolveram profissionalmente e catalisaram meus talentos. Todavia, destaco os nomes de: Laura, Ray, Manu, Mônica, responsáveis por tornarem meus dias dentro da EJ uma densa felicidade ou por terem me apresentado a imensidão do MEJ. E foi a partir dessa apresentação, que hoje posso ser totalmente grato a Concentro. Agradeço a cada um que me desenvolveu, as EJs e as pessoas admiráveis que acompanhei e me geraram um crescimento inexplicável enquanto Assessor. Além disso, não posso esquecer da Equipe de Desenvolvimento de 2013: Mai, Julinha, Eve, Gabi, Mandy, Frabs, Haigo e Babi. Cada um de vocês é responsável pelo aprendizado e sucesso que obtive no Movimento.

Como Diretor em 2014, não posso deixar de agradecer a DirEx 14, e, principalmente, a rainha da Nação, Frabs, que acreditam no meu potencial enquanto líder e pessoa. Cito ainda, a minha Equipe de Desenvolvimento de 2014, representada pelos meus “filhos” Pedro, Malu e Lu e pelos meus “netos”. Por vocês, eu não desisti e acredito que Desenvolvimento não é só uma área, mas também fator chave de transformação e aprendizado (e me incluo nisso).

Agradeço a minha mãe, pai e irmã. Além de agradecer a Socorro, Oscar e Tia Lurdinha por toda ajuda oferecida. Por fim, sou grato a minha vó Severina, por ter acreditar que eu seria capaz de entrar e na UnB e por me amar incondicionalmente.

RESUMO

O entendimento das nomeações, indicações e exonerações aos cargos de confiança em instituições federais é ainda um ambiente de lacunas para os estudiosos da Ciência Política e áreas afins. Dessa forma, o trabalho a seguir utiliza o Ministério do Meio Ambiente, no período de 2003 a 2013, como modelo de apreciação e busca, por meio da análise desta temporalidade e pelo histórico da instituição, demonstrar que variáveis como mudança nas lideranças (Presidência e Ministro), alterações na estrutura organizacional do próprio Ministério e a pressão de diversos atores pela implementação de políticas controversas são alguns dos fatores que afetam diretamente a rotatividade dos atores DAS 5 e DAS 6 e, conseqüentemente, a burocracia do próprio órgão. Além disso, o trabalho a seguir mostra que a trajetória dos indivíduos pós-exoneração é heterogênea, podendo estes continuarem a executar funções em órgãos federais ou seguindo outros rumos como a carreira política, a docência acadêmica ou trabalhando em órgãos internacionais.

Palavras-chave: rotatividade; burocracia; cargos de confiança; Ministério do Meio Ambiente; Executivo; turnover

ABSTRACT

The understanding of the appointments, nominations and dismissals of positions of trust in federal institutions is a environment with gaps for students of political science and related fields. Thus, this work analyses the Ministry of Environment, from 2003 to 2013, as model of assessment and search through the analysis of temporality and the history of the institution, demonstrate that variables as changes in leadership (Presidency and Minister) modifies the organizational structure of the Ministry and the pressure of several actors to implement controversial policies are some factors that directly affect the turnover of actors DAS 5 and DAS 6 and consequently the bureaucracy of the agency itself. Furthermore, this work shows that the trajectory of post-dismissal individuals is heterogeneous and they may continue to perform functions on federal agencies or following other directions in political career, academic teaching or working in international agencies.

Key words: turnover; bureaucracy; positions of trust; Ministry of Environment

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

Tabela1	25
Gráfico1	27
Tabela 2	37

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

MMA – Ministério do Meio Ambiente
DAS – Direção e Assessoramento Superiores
ANA – Agência Nacional das Águas
CONAMA – Conselho Nacional do Meio Ambiente
SFB – Serviço Florestal Brasileiro
ICMBio - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
DOU – Diário Oficial da União
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
CF – Constituição Federal
CODEBAR - Companhia de Desenvolvimento de Barcarena
ISA – Instituto Socioambiental
UCs - Unidades de Conservação
FHC – Fernando Henrique Cardoso
PFL – Partido da Frente Liberal
PT – Partido dos Trabalhadores
ONGs – Organizações Não Governamentais
ONU – Organização das Nações Unidas
PAS – Plano Amazônia Sustentável
PAC - Programa de Aceleração ao Crescimento e fomentar a criação de
Resex – Reservas Extrativistas
MME – Ministério de Minas e Energia
CDB - Convenção sobre Diversidade Biológica
ABS - Access and Benefit Sharing
SUDAM - Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia
GTA – Grupo de Trabalho Amazônico
WWF - World Wide Fund for Nature
ABEMA – Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Meio Ambiente
INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

Fiocruz – Fundação Oswaldo Cruz

Unicamp – Universidade Estadual de Campinas

RJ – Rio de Janeiro

IUCN - International Union for Conservation of Nature

UICN - União Internacional para Conservação da Natureza

UN-REDD - United Nations Programme on Reducing Emissions from Deforestation and Forest Degradation

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 01
2. METODOLOGIA 13
3. A ROTATIVIDADE ENTRE CARGOS DE CONFIANÇA (DAS 4 – 6) 15
4. UM BREVE HISTÓRICO DO MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE ENTRE 2003 – 2013 18
5. ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES DE 2003 – 2013: UMA ANÁLISE GERAL DO TURNOVER NESTE PERÍODO E A CATEGORIZAÇÃO DOS FATORES PARA AS EXONERAÇÕES 25
 - 5.1. Casos naturais, como aposentadoria ou nomeação em outro órgão ou organização 28
 - 5.2. Desalinhamento diante das decisões políticas tomadas pelas lideranças 29
 - 5.3. Substituições de pessoas ocasionadas pela presença de uma ‘nova liderança’ no comando do Ministério 31
 - 5.4. Mudança na estrutura organizacional da instituição 32
6. UMA BREVE ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DOS SEVIDORES EXONERADOS DO MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE 35
7. CONCLUSÃO 45
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 48

1) INTRODUÇÃO

O estudo das indicações e nomeações dos cargos de confiança nos ministérios é ainda incipiente na Ciência Política e áreas afins. Buscar compreender a burocracia na administração federal e seus desdobramentos é importante para que se gerem maiores entendimentos acerca das decisões tomadas pelo Executivo, do papel estratégico dos agentes públicos nestes órgãos e o porquê das nomeações de determinados indivíduos para tais cargos.

Uma forma de estudar o funcionamento da burocracia e do sistema político presidencial é através da análise da rotatividade dos cargos de confiança nos ministérios. Praça, Freitas e Hoeper (2012) buscaram entender se o motivo da alta rotatividade nestas instituições em 2010 – 2011 era devido aos escândalos de corrupção ou à mudança do chefe do Executivo pós período eleitoral. Uma de suas conclusões é a de que DAS 4 – 6 são mais afetados pela mudança da chefia do que os demais funcionários, visto que estes atuam diretamente no conteúdo de normas e leis como *policymaking*. Essa rotatividade pode ser também explicada não somente pela mudança do Presidente, mas também do próprio Ministro da instituição.¹

Os Cargos DAS 4, 5, 6 fazem parte da alta hierarquia do Ministério, só estando abaixo do próprio ministro e possuem papel estratégico na condução das políticas produzidas em tal instituição². São cargos de livre escolha do governo, ou seja, os servidores são definidos via indicação e não necessariamente a ocupação destes cargos depende de concurso público, de se ter trabalhado na administração pública ou de um plano de carreira dentro do Ministério.³

O artigo a seguir focará especialmente na rotatividade dos cargos de confiança DAS 5 e 6 presente no Ministério do Meio Ambiente de 2003 a 2013, buscando analisar se somente a mudança nas lideranças entre i) mandatos presidenciais, através do exame da troca de governo do Presidente Lula (do 1º para o 2º turno) e deste para com a Presidente Dilma (entre 2010 e 2011) e ii) da troca de ministro, olhando a mudança dos ministros Marina Silva para Carlos Minc, em 2008, e de Carlos Minc para Isabela Teixeira, em 2010, é fator determinante para mudanças na taxa de turnover ou se são existentes outras justificativas que afetem diretamente esse indicador.

Dessa forma, a análise da rotatividade do Ministério do Meio Ambiente, de 2003 até 2013 é importante para entendermos o perfil da instituição, ou seja, se o Ministério tem um

¹ PRAÇA, FREITAS, HOEPER, 2012

² PRAÇA, FREITAS, HOEPER, 2012

³ PRAÇA, FREITAS, HOEPERS 2012, p. 92.

perfil mais estável ou se a taxa do indicador do turnover dentro da instituição apresenta alta volatilidade. Com base na verificação da taxa de turnover, é possível saber de que forma a troca das lideranças do Executivo e no Ministério e a existência de outras causas críticas afetam a permanência dos servidores de alto escalão e, quais são os pontos positivos e negativos dessa rotatividade dentro de uma gestão organizacional pública.

2) METODOLOGIA:

A metodologia utilizada é baseada na análise das trajetórias dos servidores ocupantes dos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) no Ministério do Meio Ambiente no período do governo Lula (2003) até o governo Dilma (2013). A análise das trajetórias visa fornecer uma visão mais ampla do desenho organizacional e também institucional da burocracia deste órgão. Utilizou-se um banco de dados, organizado em forma de planilha, com os nomes das pessoas indicadas a DAS 5 e 6 no MMA entre os anos 2003 e 2013. Além disso, levaram-se em conta os nomeados das seguintes entidades vinculadas: Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA) e Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (Instituto Chico Mendes), deixando de lado os nomeados para a Agência Nacional das Águas (ANA), por exemplo. Os nomeados do período de 2003 a 2012 foram fornecidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Os de 2013 foram encontrados na seção 2 do Diário Oficial da União.

Com base nas nomeações, foi feita a busca das trajetórias dos servidores DAS 5 e 6. O período escolhido para a análise da rotatividade e do perfil dos servidores nos cargos DAS 5 e DAS 6 vai de 2003 até 2013. Houve um corte dos nomeados a DAS 4 pela dificuldade em encontrar informações das trajetórias profissionais dos ocupantes destes cargos. Além disso, alguns dos nomeados a DAS 5 ou DAS 6 podem ter continuado ou ter vindo de cargos abaixo no Ministério do Meio Ambiente ou em alguma entidade vinculada a este órgão como DAS 4, por exemplo. Entretanto, é importante deixar claro que o estudo a seguir foca apenas na rotatividade dos cargos de confiança acima citados, não contando na taxa de turnover a permanência ou ascensão do indivíduo na instituição.

No total, foram levantados e pesquisadas as trajetórias de 150 servidores em fontes como a plataforma de busca do google, o banco de currículos lattes do CNPq e a página “Dicas de Brasília” e o Diário Oficial da União, a fim de ter uma maior certeza de quando o servidor foi nomeado e exonerado (caso tenha acontecido entre 2003 a 2013).

Para maior detalhamento das trajetórias, a pesquisa da experiência profissional e política destes indivíduos foi codificada da seguinte forma: Nome do Servidor; Cargo de Origem; Distribuição dos Anos (de 2003 até 2013); E-mail do servidor; Detalhamento da trajetória, dando ênfase aos cargos ocupados no MMA; Trabalhou em alguma Organização Não-Governamental; Lecionou em alguma Universidade; Trabalhou em Órgão Estadual/Distrital/Municipal; Trabalhou em Órgão Federal; Trabalhou com Consultoria;

Exerceu Cargo Político; É filiado a Partido Político; Trabalhou com Assessoramento a algum Movimento Social; Grau de Formação; Área de Formação de origem; Outras informações relevantes como, por exemplo, qual Diretoria e/ou Secretaria o nomeado ocupou dentro do Ministério ou de alguma das entidades vinculadas.

É importante ressaltar que a metodologia utilizada para análise das trajetórias individuais é recente e se encontra em fase experimental. As informações coletadas das fontes vindas da plataforma de pesquisa google, os currículos dos servidores provenientes do CNPq e a página “Dicas de Brasília” nos fornecem indícios dos fatos ocorridos dentro do Ministério e alguns dos motivos que geraram a saída de determinados servidores da instituição. Entretanto, é importante destacar limitações na qualidade das informações, já que a origem destas provem de dados secundários e não diretamente dos indivíduos⁴.

Deve-se frisar ainda que o trabalho a seguir é um estudo de caso, ou seja, uma investigação empírica que pode almejar: i) uma mera apresentação de episódios individuais ou ii) visar a generalizações mais amplas, de acordo com o estudo de caso especificado⁵. Nesse estudo, busca-se comprovar a hipótese de que a rotatividade no Ministério do Meio Ambiente está ligada diretamente a mudanças das lideranças dessa organização ou na chefia do Executivo. Apesar de haver vantagens nesse tipo de método, como a capacidade de se realizar uma análise mais específica de determinado evento e uma maior riqueza de detalhes ao se olhar apenas a um ângulo exclusivo (nesse caso o MMA e seus cargos de confiança DAS 5 e DAS 6), existem também desvantagens no momento de se realizar generalizações. Um exemplo é de que a saída do Ministro ou a mudança na Presidência pode não afetar de maneira abrupta a realidade organizacional e política dos outros Ministérios, especialmente em suas Secretarias e Diretorias ⁶.

⁴ DIAS, 2013, p. 3.

⁵ YIN, 2005, p. 35

⁶ YIN, 2005

3) A ROTATIVIDADE ENTRE CARGOS DE CONFIANÇA (DAS 4 – 6)

A rotatividade em âmbito público e privado é ainda bastante discutida em diversos campos de estudo. Segundo a área de Recursos Humanos, conforme definição presente em Lopez et al (2013), “a rotatividade ou turnover é a relação entre número de funcionários demitidos e o número de funcionários contratados.”⁷ No caso, esse indicador tem o objetivo de avaliar tanto a entrada quanto a saída de pessoas em determinado ambiente de trabalho e pode ser mensurado tanto em esferas administrativas públicas ou privadas.

Diversos fatores podem contribuir para a permanência ou não do funcionário em uma organização como o comprometimento organizacional. Dentro da esfera pública mais especificamente em um ambiente de funcionários concursados, Campos, Leite, Tavares e Prestes (2009) argumentam que o servidor público é alvo de estigmas, como o de um funcionário inoperante ou que contribui pouco para o sistema em que trabalha ⁸. Além disto, estes verificam que o setor público negligencia políticas de recursos humanos dentro das próprias organizações. A falta de preocupação com a qualidade de vida e/ou com as expectativas do funcionário – por parte da organização - gera desmotivação e um baixo desempenho do agente público, o que pode levar a saída de pessoas ou a uma baixa produtividade do indivíduo dentro do setor em que trabalha. Por fim, os autores mostram que o fator “afeição” – que seria o sentimento de empatia com a organização, com a equipe e com a liderança, são fundamentais para a permanência do funcionário dentro da instituição ⁹.

Ferreira e Siqueira (2005) levantam que as organizações não necessariamente sabem o custo da rotatividade de pessoal, o que os leva a não tomar medidas de controle e retenção de talentos e a não incentivar a “afeição” do indivíduo perante a organização. Algumas formas de turnover são essenciais quando, por exemplo, verifica-se uma baixa produtividade do funcionário. Entretanto, a perda de funcionários considerados talentosos gera uma queda na eficácia organizacional da empresa¹⁰.

A questão do comprometimento organizacional afetivo é essencial para a motivação do burocrata. Entretanto, ao tratar dos servidores de confiança, tal fator não é totalmente explicativo para a rotatividade dentro de uma organização. Os DAS 4 - 6 ou cargos de direção e assessoramento superior são responsáveis pela formulação, execução, condução e também

⁷ LOPEZ, BUGARIN, 2013, p. 11.

⁸ CAMPOS, LEITE, TAVARES, PRESTES, 2009, p. 13.

⁹ CAMPOS, LEITE, TAVARES, PRESTES, 2009, p. 24

¹⁰ FERREIRA, SIQUEIRA, 2005, p. 50

pela tomada de decisão dentro dos diversos órgãos de cunho federal. Além de serem indicados ou nomeados para tais cargos, estes servidores tem um papel de *policymakers*. Dessa forma, a permanência ou a ascensão a tais cargos não depende somente das habilidades, competências e atitudes do indivíduo, mas também da vontade de atores políticos com posições hierárquicas superiores.

Segundo Lameirão e D'Araújo (2011), o estudo dos DAS 4 – 6 pode ser embasado em dois enfoques: o primeiro envolve sua categoria funcional, em que se verifica as capacidades técnicas, habilidades e atribuições específicas dos funcionários. O segundo enfoque chama a atenção para os critérios políticos utilizados para nomeá-los ¹¹. O primeiro critério, então, é voltado às qualidades específicas e individuais do funcionário, enquanto no segundo critério permeia a ótica de quem está no controle da nomeação/indicação ao cargo de confiança.

No que se refere ao primeiro ponto, as capacidades, habilidades e atribuições destes funcionários são determinantes para a eficiência organizacional e política da burocracia, ou seja, um perfil técnico e também com alta expertise pode ser essencial para uma cultura de excelência na instituição, assim como a identificação, troca de interesses ou motivação com suas lideranças – tanto o de alto escalão do Ministério, quanto o próprio chefe do Executivo ¹².

Ao levar em conta o segundo enfoque, envolvendo as razões políticas para a nomeação destes funcionários, é importante citar que tais cargos servem de barganha e negociação entre legendas partidárias para um maior alinhamento político e das coalizões partidárias e, conseqüentemente, geram uma maior garantia de interesses políticos sendo aprovados. Assim, quanto maior o cargo dentro do ministério, por exemplo, maior é a rotatividade, pois, interesses são bastante maleáveis conforme o andamento social, econômico e político em esfera nacional, sendo natural a competição para nomear pessoas afeitas ao ministro ou ao chefe do Executivo ¹³.

Nomeações com base na troca de favores e pela afeição das lideranças aos indivíduos pode ser prejudicial para a eficiência do Ministério, já que se leva em conta, muito mais, os vínculos pessoais e partidários do que a expertise do burocrata. Segundo Carvalho (2011), desde a CF/88, o aperfeiçoamento do sistema de mérito na burocracia vem melhorando significativamente o perfil profissional dos atores públicos ¹⁴. Com uma seleção via concurso público e/ou uma carreira formada dentro desta esfera, os servidores acabam possuindo um maior grau de instrução dentro da burocracia. Entretanto,

¹¹ LAMEIRÃO; D'ARAÚJO, 2011, p. 94

¹² LAMEIRÃO, 2011, p. 182 – 199.

¹³ LOPEZ, BUGARIN, BUGARIN, 2013, p. 4 - 17

¹⁴ CARVALHO, 2011, p. 81.

“[...] é ainda existente a vigência de baixos níveis de eficácia nas organizações públicas, o que faz com que ocorra uma maior esterilização de talentos e recursos humanos dentro deste órgão¹⁵.”

Isso significa que, apesar do agente público (tanto concursado ou com vivência na administração pública) estar mais capacitado tecnicamente, o controle por parte da Presidência ou dos Ministros no que se concerne as nomeações dos DAS 4 – 6 é predominantemente politizado e centralizado, ou seja, o chefe do Executivo prioriza critérios políticos como a lealdade e a compatibilidade ideológica para escolher as nomeações em detrimento da capacidade técnica do funcionário. Pode-se também citar que a instauração de regras administrativas centralizadoras gera um maior controle por parte das lideranças frente ao servidor nomeado e um maior domínio dentro da burocracia¹⁶.

Se por um lado esse cenário politizado e centralizado permite uma maior certeza acerca do funcionamento da burocracia por parte das lideranças, por outro impossibilita maiores inovações e se prioriza muito mais na nomeação um funcionário que se adeque as conveniências de governança da liderança (Presidente e/ou do Ministro) do que um agente de alta expertise técnica e com vivência na administração pública¹⁷. Esse tipo de ordenamento gera uma baixa exploração dos talentos dos agentes públicos dentro da instituição e, conseqüentemente, a organização pública e sua funcionalidade tende a ter uma baixa eficácia frente à resolução de problemas macrossociais¹⁸, sobretudo nos anos de troca de gestão do Ministro ou do Presidente.

Com base nessas percepções e na análise do banco de dados, pode-se verificar quais são os fatores que levam a egressão desses indivíduos no Ministério e de que maneira as lacunas são preenchidas a partir da seleção de novas nomeações. Questões como divergências na forma em que as lideranças conduzem a gestão e as políticas do órgão, saída de Ministros ou chefes presidenciais, reestruturação no organograma da instituição e escândalos de corrupção são alguns dos motivos para a rotatividade dos membros do Ministério do Meio Ambiente e que vão de encontro com o arcabouço teórico acima.

¹⁵ CARVALHO, 2011, P. 81

¹⁶ LAMEIRÃO, 2011, p. 183 – 184.

¹⁷ LAMEIRÃO, 2011, p. 193 – 194.

¹⁸ CARVALHO, 2011.

4) UM BREVE HISTÓRICO DO MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE ENTRE 2003 – 2013.

O Ministério do Meio Ambiente surgiu em 1993 e teve sua criação diretamente ligada a Conferência das Nações Unidas para o Meio Ambiente e Desenvolvimento, que aconteceu no Brasil em 1992. Desde o seu surgimento, o Ministério do Meio Ambiente foi chefiado tanto por Ministros partidários, por exemplo, quanto por pessoas vinculadas a setores ambientalistas. A entrada de Gustavo Krause, político do PFL, na primeira gestão de Fernando Henrique Cardoso (1995 - 1998) como Ministro e, em seguida, a nomeação de Mary Alegretti (ativista ambiental) como Secretária Executiva, já na segunda gestão de FHC, provam tal constatação.

Em 2002, contudo, o governo Lula nomeia como ministra a ativista ambiental Marina Silva, ligada ao Partido dos Trabalhadores (na época), na busca por alinhar movimentos sociais ambientalistas ao cenário político institucional. O anúncio da nomeação, que aconteceu em Washington, passou aos movimentos sociais ecológicos a sensação de que a transversalidade das políticas ambientais e as pautas ambientalistas teriam papel de destaque na gestão petista frente ao Executivo.¹⁹

Algumas das entrevistas feitas por Losekann (2009) aos servidores do MMA entre 2003 a 2007 revelam que, antes da gestão da Marina Silva, o MMA não tinha em seu corpo de trabalho um número satisfatório de concursados próprios ao órgão ministerial. Geralmente, os burocratas eram contratados por organismos internacionais ou tinham ligação com o governo, como é exposto nas respostas dos entrevistados por Losekann. Como consequência, as propostas e programas ambientalistas vindas de tal órgão não apresentavam grande força ou não eram prioritárias ao governo, o que desestimulava atores da sociedade civil ligados a movimentos ambientalistas.²⁰

Além disso, nesse pré-período Marina Silva, o papel das ONG's era fundamental no manejo do MMA. Devido à falta de interesse das lideranças políticas em priorizar as pautas que envolviam meio ambiente, tais organizações necessitavam pressionar de forma constante o governo para ter suas demandas atendidas. Dessa forma, a influencia das ONG's era alta e explícita no Ministério e precisava ser dessa maneira, já que a instituição responsável pelas

¹⁹ LOSEKANN, 2009, p. 66.

²⁰ LOSEKANN, 2009, p. 66 – 67.

propostas ambientais era considerado ausente de uma estrutura estatal própria e devagar em cumprir suas funções²¹.

Havia uma esperança dos movimentos sociais ambientais que a gestão de Marina Silva tornasse a pauta ecológica um tema de relevância nacional. Além disso, para esses grupos, era necessária uma maior participação de atores da sociedade civil visando um maior alinhamento entre a instituição e a base ambiental. Dessa forma, foram criados alguns conselhos e também foi concretizada a Primeira Conferência Nacional do Meio Ambiente²².

Com as tentativas de conciliar as esferas sociedade civil e instituição estatal, Marina Silva promoveu no corpo ministerial uma série de nomes provenientes de Organizações Não - Governamentais para as Secretarias e Diretorias do MMA em detrimento de cargos comissionados e de pessoas com bagagem técnica (em 2007, das seis secretarias presentes no organograma do MMA, quatro delas eram chefiadas por pessoas provenientes de ONG's). Esse tipo de decisão, por um lado, torna possível uma maior participação da sociedade civil na tomada de decisão, mas, em consequência:

i) dissolve a expertise do órgão, já que alguns destes indivíduos não tem experiência com o modo de trabalho dentro do Ministério. Esse tipo de contratação é apontada por setores empresariais ou pela imprensa como uma “invasão de ONGs dentro do Ministério”²³ e negligencia - segundo um dos entrevistados por Losekann - a formação de um quadro de profissionais formalmente habilitados para exercer trabalhos na área pública ou que sejam oriundos de concurso público²⁴ e

ii) dificulta a delimitação de papéis, já que segundo Losekan (2009) não é possível se fazer ONG dentro do governo, apesar do indivíduo ter projetos e ideologias que se alinhem a tais organizações. Ou seja, a esfera no Estado busca uma homogeneidade no comportamento dos atores, enquanto na sociedade civil, espaço em que se encontram as ONGs, o cenário é plural, heterogêneo e em alguns casos, fragmentado. Como consequência, pode existir um choque de identidade e discordância em relação as regras institucionais já existentes no aparato Ministerial, principalmente no que tange ao diálogo entre Estado e Secretários e/ou Diretores²⁵.

Apesar dessa incorporação de servidores, vinculados a Associações externas ao governo dentro do Ministério, observa-se que em alguns momentos os interesses do órgão iam

²¹ LOSEKANN, 2009, p. 68 – 69

²² LOSEKANN, 2009, p. 71

²³ SEIBEL; GIANINI, 2006

²⁴ LOSEKANN, 2009, p. 72

²⁵ LOSEKANN, 2009, p. 73

contra aos desejos dos movimentos ambientalistas, o que demonstra certa ambiguidade nas relações e nos limites entre os setores²⁶. Essa ambiguidade ficou clara com o decorrer da gestão Lula e foi sentida por Marina e sua equipe, especialmente na 2ª gestão do Presidente ²⁷. Exemplos claros desses desencontros podem ser citados em projetos e processos como a política de liberação dos transgênicos, a transposição do Rio São Francisco, a lentidão nas liberações das licenças ambientais e o licenciamento das hidrelétricas ²⁸ em que os interesses dos Secretários e/ou Diretores dentro do MMA iam contra as posições da Presidência.

Com isso base nessas problemáticas, é possível observar que as decisões do MMA também sofriam influência de outras esferas institucionais, como no caso da transposição do Rio São Francisco, no qual havia o embate claro entre atores que eram contra ao decreto (como os movimentos ambientais), como de quem era a favor deste feito (como o setor empresariado agrícola, por exemplo). Esses embates afetam diretamente o comportamento dos atores dentro do Ministério, podendo estes, por exemplo, buscar alternativas que vão de encontro (ou não) a tais setores²⁹. A demora na liberação de licenças ambientais que autorizam a transposição do Rio São Francisco é uma posição clara de questionamento em relação as pressões vindas do governo.

Outro ponto de importância são as mudanças no próprio organograma do Ministério na gestão de Marina Silva. A primeira delas é referente a extinção da Secretaria de Coordenação da Amazônia. Segundo a revista *Veja*, em um radar online escrito por Lauro Jardim e colaboradores em 14 de abril de 2004³⁰ e o noticiário do *Correio do Brasil* ³¹, a região amazônica sofria com o aumento da taxa de desmatamento de suas florestas e os Programas vindos dessa Secretaria não apresentavam investimento monetário suficiente para serem plenamente executados.

Além disso, a saída da Secretária de tal área em novembro de 2003 e a falta de um Secretário Titular prejudicou a reestruturação e o foco nesta área. Dessa maneira, Marina Silva, decide extinguir a Secretaria e utilizou de um estabelecimento de metas, como forma de garantir uma maior conservação da Amazônia ³².

²⁶ LOSEKANN, 2009, p. 76 – 77

²⁷ ABERS e OLIVEIRA, 2014, p. 13 – 15.

²⁸ LOSEKANN, 2009, p. 16.

²⁹ LOSEKANN, 2009, p. 182 – 183.

³⁰ Disponível em: < <http://veja.abril.com.br/140404/radar.html> > Acesso em 17 de novembro de 2014.

³¹ Disponível em: < <http://correiodobrasil.com.br/noticias/brasil/ministros-participam-de-debate-sobre-plano-para-a-amazonia/56078/> > Acesso em 17 de novembro de 2014.

³² Disponível em: < <http://site-antigo.socioambiental.org/esp/tradibio/entrevista.html> > Acesso em 30 de novembro de 2014.

A segunda mudança no organograma é formalizada a partir do Decreto nº 6101³³, de abril de 2007, emitido pela Presidência da República. Segundo a redação de Maurício Thuswohl, presente na página “Socioambiental Consultoria e Serviços”, é relatado que as estruturas e funções existentes no Ministério não acompanhariam os desafios propostos por Lula no seu 2º mandato. Entre os problemas, observava-se a sobreposição de algumas Secretarias em relação a outras, além da vigência de áreas que não tinham um foco de suas funções ou eram ‘pequenas’ demais para cumprir suas demandas. Assim, a nova reestruturação do organograma do MMA buscava possibilitar um cenário de maior agilidade e eficiência na instituição e, assim, um atendimento mais rápido as pressões vindas da Presidência. Para isso, houve a nomeação de novas pessoas e a exoneração de servidores, alguns destes presentes no MMA desde a entrada de Marina Silva no comando do Ministério, como poderá ser observado nos próximos capítulos³⁴.

Entre as mudanças observa-se a mudança de foco da Secretaria-Executiva do próprio Ministério, que terá suas incumbências voltadas a assuntos administrativos mais internos e estratégicos para o Ministério³⁵. Além disso, houve uma maior descentralização de funções do IBAMA, a partir da criação de uma Corregedoria-Geral ligada diretamente a Presidência do órgão e com o surgimento de uma nova entidade vinculada responsável pela gestão das UCs (Unidades de Conservação) do Brasil. Assim, é criado o Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) que tem como função principal executar ações provenientes do Sistema Nacional de Unidades de Conservação, cabendo ao órgão “propor, implantar, gerir, proteger, fiscalizar e monitorar as UCs instituídas pela União.” Em conjunto, tal instituição deve incentivar e executar “programas p de pesquisa, proteção, preservação e conservação da biodiversidade e exercer o poder de polícia ambiental para a proteção das UCs federais³⁶.”

Outra entidade vinculada formalizada é o Serviço Florestal Brasileiro (SFB), entidade vinculada ao Ministério e que cuja existência é pautada no incentivo ao uso econômico e sustentável das florestas. Assim, cria-se uma instituição voltada diretamente ao cuidado e controle das florestas, de maneira a alinhar economia e preservação. Outras autarquias, órgãos

³³ Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2007-2010/2007/Decreto/D6101.htm > Acesso em 30 de novembro de 2014.

³⁴ Disponível em < <http://as-socioambiental.com.br/exibetexto.php?id=1504&&tipo=0> > Acesso em 01 de dezembro de 2014.

³⁵ Disponível em < <http://as-socioambiental.com.br/exibetexto.php?id=1504&&tipo=0> > Acesso em 01 de dezembro de 2014.

³⁶ Disponível em: < <http://www.icmbio.gov.br/portal/quem-somos/o-instituto.html> > Acesso em 01 de dezembro de 2014.

colegiados e empresa pública como a Agência Nacional das Águas, o Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro e a Companhia de Desenvolvimento de Barcarena – CODEBAR também tiveram suas funções realinhadas.

Em relação as áreas internas do Ministério do Meio Ambiente, observa-se a criação da Secretaria de Recursos Hídricos e Meio Ambiente Urbano, que teria como funções principais: conversar com os governos estaduais e municipais em assuntos como saneamento e tratamento de lixo e gerenciar os projetos de revitalização das bacias hidrográficas³⁷. Também se tem a extinção da Secretaria de Desenvolvimento Sustentável, dando lugar a Secretaria de Extrativismo e Desenvolvimento Sustentável Rural, cobrindo as funções da antiga Secretaria de Coordenação da Amazônia e tendo como funções principais gerenciar projetos que visem um maior desenvolvimento econômico, mas de maneira sustentável, em âmbito rural, coordenar a elaboração do Zoneamento Ecológico Econômico – ZEE em todo o Brasil e promover tecnologias sustentáveis para o agronegócio.

Além disso, são institucionalizadas a Secretaria de Cidadania Ambiental e Articulação Institucional e a Secretaria de Mudanças Climáticas e Qualidade Ambiental. A primeira tem como principal missão dialogar com organizações sociais, empresários e outras esferas do governo a fim de levantar e possibilitar o atendimento das demandas vindas desses atores. Já a segunda substituiu a Secretaria de Qualidade Ambiental e tem como incumbências acompanhar as discussões internacionais sobre o aquecimento global e propor planos para o combate a poluição e quaisquer tipos de degradação ambiental³⁸. De forma resumida, pode-se dizer que a gestão de Marina Silva, conforme argumentam Abers e Oliveira (2014), foi a que mais se aproximou dos grupos sociais ambientais, de forma a inserir alguns de seus representantes na burocracia ministerial ou possibilitar uma maior participação destas organizações. Contudo, com o passar da sua gestão, houve um afastamento das ONGs no cenário ministerial e uma desmotivação por parte da própria Ministra, decorrente das imposições vindas do governo. Em 2008, Marina Silva decide deixar o Ministério do Meio Ambiente³⁹. Além disso, com as mudanças organizacionais realizadas, houve um aumento expressivo no turnover de servidores em períodos chave (como 2003 – 2004, 2006 – 2007 e 2007 – 2008), o que gera uma nova “roupagem” ao Ministério. No lugar de Marina Silva, entra também o ativista ambiental e ex-deputado estadual pelo PT, Carlos Minc.

³⁷ Disponível em < <http://as-socioambiental.com.br/exibetexto.php?id=1504&&tipo=0> > Acesso em 01 de dezembro de 2014.

³⁸ Disponível em < <http://as-socioambiental.com.br/exibetexto.php?id=1504&&tipo=0> > Acesso em 01 de dezembro de 2014.

³⁹ ABERS e OLIVEIRA, 2014, p. 13 – 15.

Segundo o blog do Instituto Socioambiental (ISA), na postagem “Os desafios do novo ministro do Meio Ambiente”, de junho de 2008, Minc teria como principais reptos conciliar a agenda ambiental com os interesses do governo, do empresariado e dos movimentos ambientalistas, combater o crescente desmatamento e divulgar os dados do Deter, aparelho que monitora o desmatamento e degradação dos biomas do país. Além disso, coube a Minc atender demandas mais emergenciais como no caso da Operação Arco Verde - política inserida no Plano Amazônia Sustentável (PAS) cujo objetivo é o “de atender demandas sociais emergenciais nos municípios foco de controle ambiental e promover a transição das atividades agropecuárias e florestais para a legalidade e a sustentabilidade”, agilizar questões como o licenciamento das obras previstas pelo PAC (Programa de Aceleração ao Crescimento) e fomentar a criação de reservas extrativistas (Resex), propostas pelo MMA, mas paralisadas pelo Ministério de Minas e Energia, graças a interface desta política com o planejamento elétrico do MME⁴⁰.

A gestão de Carlos Minc foi bastante ambígua. Por um lado, houve aprovação da licença ambiental para a continuidade das obras da hidrelétrica de Belo Monte, conforme proposto pelo PAC, gerando insatisfações a várias ONGs ambientalistas. Por outro lado, o debate acerca dos efeitos da poluição no clima aumentou e o nível de desmatamento diminuiu⁴¹, devido ao intenso monitoramento e a implementação de políticas de cunho preservacionista ao bioma amazônico como o PAS e a vigência do Decreto nº 6321, que estabelece:

“a publicação anual de uma lista de municípios com desmatamento monitorado e que estariam sujeitos a sanções ambientais rigorosas. O decreto obriga ainda o recadastramento fundiário de todos os imóveis rurais situados nos municípios listados. O decreto abre a possibilidade de embargo de atividades econômicas em áreas de desmatamento ou queimada ilegal. As propriedades embargadas serão incluídas em uma lista pública. As empresas que comprarem produtos dos proprietários dessas terras serão consideradas co-responsáveis pelo desmatamento e poderão ser punidas com sanções, multas e até a suspensão de suas atividades⁴²”.

⁴⁰ Disponível em: < <http://www.socioambiental.org/pt-br/blog/blog-do-isa/os-desafios-do-novo-ministro-do-meio-ambiente> > Acesso em 01 de dezembro de 2014.

⁴¹ ABERS e OLIVEIRA, 2014, p. 15

⁴² Disponível em: < <http://www.socioambiental.org/pt-br/blog/blog-do-isa/os-desafios-do-novo-ministro-do-meio-ambiente> > Acesso em 01 de dezembro de 2014.

Todavia, o Ministro decide concorrer a deputado estadual pelo Rio de Janeiro novamente, deixando o cargo de Ministro em 2010. A sua secretaria executiva, Izabella Teixeira se torna ministra interina.

Em 2011, a nova Presidente, Dilma Rousseff, nomeia Izabella Teixeira como Ministra do Ministério do Meio Ambiente (presente no cargo até hoje). Com uma carreira dentro do Ministério e em vários órgãos ambientais, sua gestão é considerada mais técnica e alinhada aos projetos prioritários do governo federal com a aprovação de programas como o Bolsa Verde e o Cadastro Rural, em detrimento dos projetos das organizações ambientalistas que haviam tido tanta influência nas gestões anteriores ⁴³.

Com isso, Abers e Oliveira (2014) verificaram que as mudanças dos ministros no Ministério do Meio Ambiente e o declínio da ocupação de ativistas ambientais na própria burocracia no decorrer do governo Lula e Dilma, revelam que houve uma “reorientação de prioridades políticas e também mudanças na dinâmica de coalizão partidária”, assim como uma maior busca pela expertise dos funcionários para lidar com as questões ambientais presentes – o que é verificado por uma certa manutenção e ascensão de servidores públicos aos cargos de confiança do Ministério do Meio Ambiente⁴⁴.

As mudanças no corpo ministerial são frequentes quando ocorrem trocas de governo ou Ministro, modificações na estrutura da organização, implementação de novas políticas ou daquelas consideradas controversas, entre outros fatores. No período em análise, 2003 até 2013, observa-se três trocas de Ministros e a eleição de dois presidentes, que apesar de serem do mesmo partido, possuem formas e pensamentos distintos em alguns pontos acerca de como conduzir o governo. Como consequência, verifica-se constante volatilidade de perfis nas Diretorias e nas Secretarias do Ministério do Meio Ambiente, o que pode gerar instabilidade na permanência do servidor dentro da organização.

A próxima seção buscará mostrar, por meio da taxa de turnover, as constantes mudanças dentro do Ministério e a relação delas com as trocas de governo ou de ministros e fatores como: “mudança na estrutura da instituição”, “desalinhamento político diante as decisões tomadas pelas lideranças”, “substituições ocasionadas pela presença de uma ‘nova liderança’ no comando do Ministério” e de “casos ‘naturais’ como os de aposentadoria voluntária ou nomeação de indivíduos para outro órgão ou organização”.

⁴³ ABERS e OLIVEIRA, 2014, p. 16 – 17

⁴⁴ ABERS e OLIVEIRA, 2014, p. 8

5) ROTATIVIDADE DOS SERVIDORES DE 2003 – 2013: UMA ANÁLISE GERAL DO TURNOVER NESTE PERÍODO E A CATEGORIZAÇÃO DOS FATORES PARA AS EXONERAÇÕES

Conforme tratado no início do artigo, os cargos de confiança, a partir dos DAS 4, são escolhidos por meio de indicação, podendo estas levar em conta a inserção e carreira do indivíduo dentro do Ministério ou não. Entretanto, a entrada e saída de servidores de confiança dentro do Ministério do Meio Ambiente é bastante peculiar. Estudos como os de Sérgio Praça et al. explicam a rotatividade dos servidores de confiança dentro dos ministérios devido às mudanças do Presidente e nas lideranças no ministério⁴⁵.

Entre 2003 a 2013, o país realizou duas eleições para Presidente. A primeira foi em 2006 – 2007, com a reeleição do já chefe do Executivo Luiz Inácio Lula da Silva. A segunda troca de gestão foi referente ao período 2010 – 2011, com a ingressão de Dilma Rousseff, do mesmo partido que o seu antecessor, para o cargo de Presidente. Além disso, de 2003 até 2013, o Ministério do Meio Ambiente foi comandado por três Ministros com projetos diferentes: Marina Silva, Carlos Minc e Izabella Teixeira. Dessa maneira, os anos equivalentes a 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2011 foram marcados por trocas de lideranças, seja esta no Executivo, seja no próprio Ministério.

Antes de tratarmos da rotatividade em si, segue abaixo uma tabela que relata a quantidade de funcionários DAS 5 e DAS 6 (concursados ou não), levando em conta uma lista de 150 nomes vigentes em tais cargos nos períodos de 2003 a 2013:

Tabela 1: Número de servidores DAS 5 e/ou DAS 6 presentes no MMA por ano.

Ano	Nº de servidores DAS 5 e DAS 6
2003	37
2004	36
2005	37
2006	42
2007	43
2008	53
2009	48
2010	47
2011	49
2012	49
2013	54

Fonte: Pesquisa realizada a partir de base de dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA e de pesquisa no Diário Oficial da União.

⁴⁵ PRAÇA et al., 2012

Observa-se que o número total de servidores DAS 5 e 6 varia entre 36 até 54 pessoas, sendo que, a partir de 2006, o número de servidores apresenta aumento significativo comparado aos anos anteriores. A partir desse ano em diante, o número de servidores aumenta, chegando em 53 indivíduos trabalhando no corpo ministerial no ano de 2008. Em 2009 a 2010, o número de pessoas dentro do Ministério apresenta certa queda (de 53 para 47).

Em 2013, na gestão de Izabella Teixeira dentro do Ministério, houve o maior pico de DAS dentro do Ministério (54 servidores), chefiando departamentos (vinculados a Secretaria Executiva do Ministério), órgãos específicos singulares ao MMA e entidades vinculadas como IBAMA, Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade e Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro.

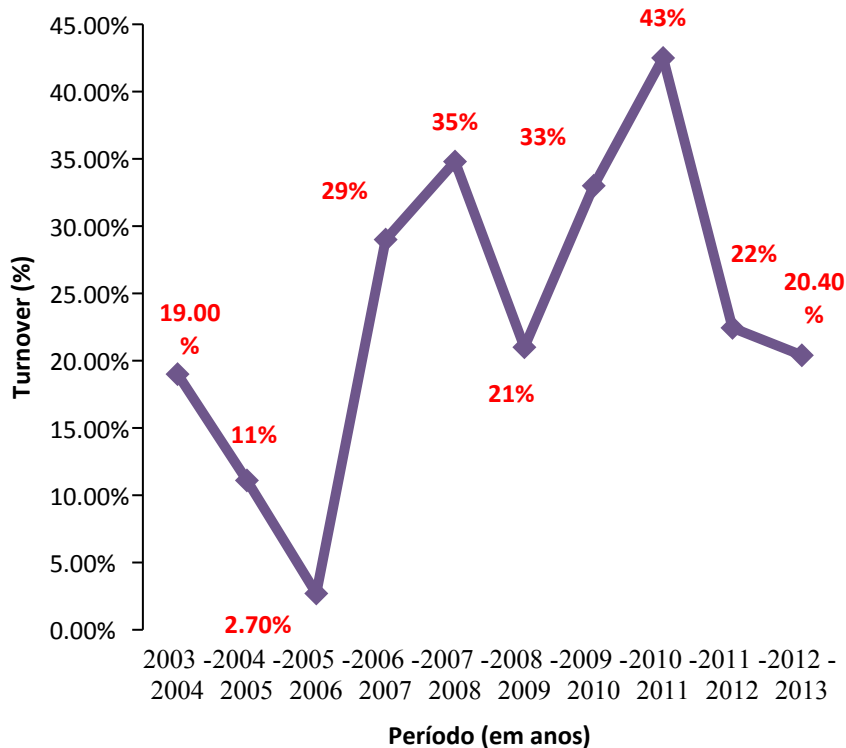
O total de servidores reflete diretamente na medição do turnover do Ministério. O turnover foi calculado segundo uma abordagem ampla baseada na permanência dos servidores, tendo em vista “todas as alterações de cargos ocorridas no ano, isto é, deve-se subtrair de 100% apenas o percentual de funcionários que não sofreram qualquer alteração em seus contratos ⁴⁶”. Assim, a fórmula é a seguinte:

A fórmula acima tem como objetivo verificar a taxa de pessoas que saíram do Ministério⁴⁷. Dessa forma, pode-se verificar se o grau de evasão dentro do Ministério foi alto, razoável ou baixo e se esta rotatividade é contínua ou esporádica, conforme determinadas eventualidades como trocas de governo ou lideranças dentro do Ministério. O gráfico abaixo visa revelar o resultado do cálculo do turnover entre 2003 a 2013:

⁴⁶ LOPEZ, BUGARIN, BUGARIN, 2013, p. 12.

⁴⁷ LOPEZ et al. 2013, p. 13

Gráfico 1: Distribuição da taxa de turnover de servidores DAS 5 e DAS 6 do Ministério do Meio Ambiente no período de 2003 a 2013.



Fonte: Pesquisa coordenada pelo autor a partir da base de dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA e de pesquisa no Diário Oficial da União. Os dados acima mostram que, a partir de 2004 – 2005, existe um decréscimo no turnover dos nomeados, chegando a 2,7% no período referente a 2005 – 2006. Entretanto, em 2006 – 2007, o nível de rotatividade cresce consideravelmente, tendo aumento de quase 30%. Essa porcentagem é de 10% a mais do que a referente ao período de 2003 – 2004, momento marcado pelo início da gestão de Marina Silva no Ministério do Meio Ambiente e também do próprio Presidente Lula na chefia do Executivo.

Apesar de ocorrer uma diminuição no turnover em 2008 – 2009, os índices sobem na próxima série anual e chegam a uma taxa de 43% de servidores exonerados em 2010 – 2011. Nos anos seguintes, houve novamente um decréscimo desse nível de turnover, tendo em 2011 – 2012 um índice de 22% e em 2012 – 2013 uma baixa para 20,4%.

Apesar dos dados quantitativos, é importante também procurar entender quais são as causas das exonerações desses indivíduos da instituição. Para isso, com base na busca das trajetórias em fontes como a ferramenta de pesquisa “Google” e o currículo lattes dessas pessoas foi possível detectar que a saída de alguns destes pode ser categorizada com base nos

seguintes motivos: por “casos naturais, como aposentadoria, ou nomeação em outro órgão ou organização”, “desalinhamento diante das decisões políticas tomadas pelas lideranças”, “substituições de pessoas ocasionadas pela presença de uma ‘nova liderança’ no comando do Ministério” e/ou pela “mudança na estrutura organizacional da instituição”. As próximas subseções tratarão de cada uma dessas categorias e de exemplos de casos ocorridos no MMA.

5.1 Casos naturais, como aposentadoria ou nomeação em outro órgão ou organização:

Essa categoria está bastante ligada a trajetória do indivíduo pós – exoneração (trabalhada na próxima seção desse trabalho). Aqui, pode-se delimitar os casos de DAS 5 e/ou DAS 6 que se aposentaram voluntariamente do Ministério ou foram nomeados para atuar em outra instituição, organização (podendo ser governamental ou não) ou entidade vinculada ao Ministério do Meio Ambiente, como é o caso da Agência Nacional das Águas. A saída do agente, portanto, seria considerada como “natural”, isto é, partiu de uma escolha voluntária do próprio indivíduo ou foi motivada graças a vigência de outra proposta de trabalho considerada de maior atratividade.

Os exemplos de aposentadoria estão presentes na “Seção: Uma breve análise da trajetória dos servidores exonerados do Ministério do Meio Ambiente”, no tópico “Aposentou”. Em relação as ascensões na ANA, observa-se o caso de Bruno Pagnoccheschi, que depois de ser Chefe de Gabinete do MMA, até 2005, se tornou Diretor na Agência Nacional das Águas. Um outro nome importante de ser citado é o de Vicente Andreu Guillo, antigo Secretário Nacional de Recursos Hídricos e Ambiente Urbano do Ministério do Meio Ambiente (até 2010) e que, logo em seguida, foi nomeado como Diretor-Presidente da ANA, permanecendo até os dias de hoje.

Por fim, o caso de proposta de trabalho considerada de alta visibilidade é a que foi feita para Bráulio Ferreira de Souza Dias, que já ocupava até 2012 o cargo de Secretário Nacional de Biodiversidade e Florestas do Ministério do Meio Ambiente. Bráulio acabou sendo nomeado pelo próprio secretário-geral da ONU, Ban Ki-moon, a assumir a função de Secretário-Executivo da Convenção sobre Diversidade Biológica (CDB), o que o fez solicitar exoneração do seu cargo no MMA. A proposta, segundo a Revista “*Pesquisa Fapesp*”, veio graças a experiência e atuação de Bráulio, especialmente nas negociações de Nagoya, em 2010, em que este desempenhou um papel de liderança, representando o Brasil, frente aos países “megadiversos” em sua biodiversidade e auxiliou a desemperrar as negociações que

culminaram em um protocolo (denominado ABS), que determina a autonomia de cada país em relação aos recursos genéticos existentes em cada território.⁴⁸

Com base nas três trajetórias acima, pode-se ter uma noção de que uma atuação marcante – tanto em âmbito interno, quanto a nível internacional – pode acabar incentivando a promoções vindas de outras instituições. Essas ascensões, conseqüentemente, acabam motivando os indivíduos convocados a ocupar outros cargos e solicitar naturalmente exoneração as funções que antes desempenhava.

5.2 Desalinhamento diante das decisões políticas tomadas pelas lideranças:

Essa categoria tem como objetivo analisar quais atores foram exonerados do Ministério devido a: i) não concordância do indivíduo diante a pressão ou implementação de políticas vindas das lideranças ou ii) graças ao comportamento do funcionário, que estaria tomando decisões políticas que vão contra os objetivos do governo.

A pressão pela implementação ou a tomada de decisões políticas que vão contra a vontade do indivíduo pode afetar o comprometimento organizacional deste perante a instituição. Como principal consequência, tal fato pode causar uma queda ou uma insatisfação motivacional em relação ao local de trabalho ou as próprias lideranças, já que a decisão tomada pode gerar ao agente um sentimento de desalinhamento, de ter sido desrespeitado ou invadido na execução de seu trabalho (gerando uma quebra de autonomia), de dificuldade em se relacionar ou confiar nas lideranças ou de não integração com a organização em que trabalha. Tais quesitos acabam, portanto, prejudicando a vigência de um comprometimento organizacional afetivo e instrumental do indivíduo perante a organização⁴⁹.

Entretanto, o desalinhamento pode ser sentido também pelas lideranças, ou seja, a rotatividade tratada nesta categoria vem como forma de garantir a coesão ou o alinhamento do governo dentro da instituição e que, até então, anda sendo “impedida” pela insistência do funcionário em adotar comportamentos ou tomar decisões políticas que vão contra os objetivos do Executivo. Essa “correção de rumos”, com o intuito de alinhar as políticas desejadas pelo governo com o que anda sendo produzido no Ministério pode levar também a exoneração de policymakings⁵⁰.

⁴⁸ Disponível em: <<http://revistapesquisa.fapesp.br/2012/08/10/braulio-ferreira-de-souza-dias-a-voz-dos-megadiversos/>> Acesso em: 30 de novembro de 2014.

⁴⁹ CAMPOS; LEITE; TAVARES; PRESTES, 2009, p. 13; 18 – 22

⁵⁰ PRAÇA, FREITAS, HOEPERS 2012, p. 96

A saída de Marijane Vieira Lisboa, no período de 2003 – 2004, da Secretaria de Qualidade Ambiental, por exemplo, pode ter sido motivada pela incompatibilidade na forma de gerir o Ministério e as políticas ambientais por Marina e Lula. A hipótese é embasada com base em um de seus artigos “Transgênicos no governo Lula: liberdade para contaminar” (2007), na Revista EcoDebate Cidadania & Meio Ambiente⁵¹ em que esta faz um panorama do cenário político ambiental e crítica, principalmente, a gestão do Presidente frente a liberação dos transgênicos, que estaria ocorrendo de maneira desenfreada, ao levar em conta os interesses ruralistas e do agronegócio, a partir da expansão deste tipo de produção, em detrimento do cumprimento da legislação de biossegurança (que visa no final das contas, garantir um patamar saudável de qualidade ambiental ao ecossistema).

Já segundo notícia vinculada no jornal “O Estado de São Paulo”, em abril de 2007⁵², a saída de Claudio Langone, entre 2006 – 2007, do cargo de Secretário-Executivo teria sido pedida pelo Presidente Lula, visto que este atrasou a concessão das licenças ambientais para a construção das hidrelétricas do Rio Madeira. Com a exoneração, Marina Silva convidou Langone para ser o novo Secretário de Recursos Hídricos e Meio Ambiente Urbano (em processo de formalização nesse período), porém este recusou⁵³.

Em um terceiro caso, segundo noticiário, Messias Franco, ex-Presidente do IBAMA (de 2008 - 2010), justifica seu afastamento como natural, já que o Ministro Carlos Minc também havia saído no mesmo período. Entretanto, segundo Jornal da Energia, publicado no dia 06 de abril de 2010, a saída do ex-presidente teria sido justificada devido à pressão constante, por parte do governo, pela liberação instantânea da licença ambiental para a hidrelétrica de Belo Monte⁵⁴, sendo Messias Franco um entrave para o licenciamento.⁵⁵

No caso de Abelardo Bayma - Presidente do IBAMA entre 2010 - 2011 – a justificativa para a sua saída seria a morosidade de liberação das licenças ambientais para a instauração da hidrelétrica Belo Monte, devido ao atendimento de quarenta condicionantes que deveriam ser atendidas pelos possíveis empreendedores para a construção da estrutura no

⁵¹ Disponível em: < <http://www.ecodebate.com.br/2007/09/20/transgenicos-no-governo-lula-liberdade-para-contaminar-por-marijane-vieira-lisboa-2/> > Acesso em 01 de dezembro de 2014.

⁵² Disponível em: < <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/326985/noticia.htm?sequence=1> > Acesso em 30 de novembro de 2014

⁵³ Disponível em: < <http://as-socioambiental.com.br/exibetexto.php?id=1504&&tipo=0> > Acesso em 30 de novembro de 2014

⁵⁴ Disponível em: < http://www.jornaldaenergia.com.br/ler_noticia.php?id_noticia=3091 > Acesso em 30 de novembro de 2014

⁵⁵ Disponível em: < <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Blog/roberto-messias-exonerado-da-presidencia-do-ib/blog/1243/> > Acesso em 30 de novembro de 2014

Rio Xingu. Essa atitude teria causado desconfortos no relacionamento entre o IBAMA e a própria Presidência da República e seria um dos motivos para a sua exoneração em 2011⁵⁶.

Os casos acima demonstram que as pressões políticas enfrentadas pelos nomes a seguir e o desalinhamento com as lideranças, especialmente, com o Presidente acabam sendo fatores chaves para as demissões ou pedidos de exoneração. A busca pelo governo em implementar algumas políticas como a que envolve os transgênicos e a construção das hidrelétricas do Rio Madeira e a de Belo Monte são consideradas polêmicas e, com isso, geram uma série de desalinhamentos entre os atores responsáveis pelo licenciamento (ou pela implementação de tal atividade) e a Presidência. Dessa forma, a busca pelo alinhamento político citado por Praça et al. (2012) acaba ocasionando a saída do que podemos chamar de “atores discordantes” as vontades do governo⁵⁷ e, conseqüentemente, as taxas de rotatividade incluem em sua contagem tais nomes.

5.3. Substituições de pessoas ocasionadas pela presença de uma ‘nova liderança’ no comando do Ministério

A terceira categoria a seguir tem como objetivo avaliar de que forma a mudança nas lideranças, sejam estas na Presidência, sejam estas em relação ao Ministro do MMA afetam diretamente o quadro de DAS 5 e/ou DAS 6 dentro da instituição.

Conforme tratado por Praça et al. (2012), a eleição ou a reeleição de um presidente, mesmo que seja do mesmo partido, acaba motivando mudanças na burocracia. Ou seja, a mudança ocorre já que cada presidente tem metas políticas diferentes ou vontades políticas prioritárias. Esse reordenamento de prioridades também se encaixa para o novo perfil que ocupará o cargo de Ministro. Não necessariamente todo o corpo de cargos de confiança se modifica, já que a expertise é ponto importante para a continuidade das atividades e estabilidade das políticas públicas vindas do Ministério⁵⁸, mas, em alguns casos, é necessária a nomeação de novas pessoas que coincidam com tais preferências.

Além disso, se enquadram nessa categoria os servidores que pediram exoneração quando determinado Ministro também solicita saída da organização. Dessa maneira, com base na análise das fontes de pesquisa, levanta-se a hipótese de que a figura do Ministro tem papel

⁵⁶ Disponível em: <

<http://ultimosegundo.ig.com.br/politica/expresidente+do+ibama+enfrenta+acao+no+stj+por+contrato+ilegal/n1237959462730.html> > Acesso em 30 de novembro de 2014.

⁵⁷ PRAÇA, FREITAS, HOEPERS 2012, p. 96.

⁵⁸ PRAÇA, FREITAS, HOEPERS 2012, p. 96; 104.

chave no comportamento do corpo organizacional do Ministério e que alguns dos funcionários podem optar por acompanhar tal figura em sua nova trajetória de trabalho, como é o caso da ex- Ministra Marina Silva.

Quando decidiu sair do Ministério e retomou ao seu cargo de Senadora em 2008, Marina Silva chama uma série de representantes do MMA para trabalhar em sua Assessoria Parlamentar e, em 2010, na sua campanha eleitoral para Presidência da República, o que os motivou a pedir exoneração de seus cargos. Aqui adentram os nomes de Bazileu Alves Margarido, antigo Presidente do IBAMA entre 2007 – 2008 e anteriormente, Chefe de Gabinete do MMA e os Assessores Especiais no Ministério, Jane Maria Vilas Bôas, Pedro Ivo de Souza Batista e Carlos Antônio Rocha Vicente. Quando Marina Silva lançou sua campanha para Presidente, todos estes também foram exonerados de suas funções como Assessores Parlamentares e seguiram auxiliando Marina em sua nova trajetória.⁵⁹

Outros nomes que não foram exonerados imediatamente quando Marina Silva saiu, mas que auxiliaram na campanha desta (em 2010 e/ou em 2014) é o do Coordenador de Campanha de Marina, João Paulo Capobianco (anteriormente Secretário Executivo, Secretário Nacional de Biodiversidade e Florestas e Presidente interino do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade) e a participante do movimento em pró de Marina Silva em 2010 – 2011, Muriel Saragoussi (que atuou no CONAMA, como Secretária e como Diretora no MMA até 2008).

Estes exemplos demonstram que quando um Ministro tem forte expressão e afeição dentro do Ministério, acaba por cativar o corpo de servidores da organização. Quando Marina Silva saiu do MMA, o turnover na instituição chegou a aproximadamente 35%. Além das trocas feitas por Carlos Minc, Ministro que ocuparia o seu lugar frente a instituição a partir de 2008, alguns dos exonerados acabaram por seguir Marina Silva ou pedir exoneração de suas atribuições, como é o caso dos nomes abordados acima.

5.4. Mudança na estrutura organizacional da instituição

Nessa categoria estão os funcionários exonerados de seus cargos devido às mudanças na estrutura organizacional realizadas no Ministério. Algumas dessas modificações estruturais afetaram diretamente as áreas em que alguns dos servidores de confiança atuavam, o que gerou troca de pessoas como consequência.

⁵⁹ Disponível em: < <http://arquivo.marinasilva.org.br/blog/tag/carlos-antonio-rocha-vice/>> Acesso em 30 de novembro de 2014.

Esse tipo de acontecimento é comum quando mudanças estruturais acontecem no organograma de determinada organização. O desgaste ou a resistência a mudança dos funcionários anteriores, a possibilidade destes funcionários antigos não se adaptarem ao novo modelo gerencial e organizacional que se fará presente e a necessidade de outros conhecimentos e/ou práticas são motivos para que ocorram a nomeação de novos indivíduos e, assim, se comece a incorporar o tipo de cultura organizacional desejada pela instituição⁶⁰.

Além disso, é necessário citar que as mudanças na estrutura organizacional ocorridas dentro do Ministério se concretizaram também devido a pressões políticas vindas do chefe do Executivo, sendo, em alguns casos, fator chave para o pedido de exonerações. Exemplos da existência dessa categoria como justificativa para a exoneração de pessoas podem ser demonstradas pelo desmantelamento da Secretaria de Coordenação da Amazônia e pela incorporação e delimitação de novas Secretarias e funções de cargos dentro do MMA no ano de 2007.

Em relação a queda da Secretaria de Coordenação da Amazônia, em 2004, observou-se uma pressão constante por parte do governo pela extinção desta área do organograma do MMA⁶¹. Apesar da exoneração da ex- Secretária de Coordenação da Amazônia, Mary Allegretti e de Diretores como Alberto Lourenço, Ana Maria Lange, entre outros, alguns deles continuam na burocracia do Ministério como é o caso da Ana Maria Lange, que atuaria em seguida como Coordenadora de Agroextrativismo no MMA e de Antonieila de Vicente Borges, que atuou como Gerente de Projetos (DAS 4) e chegou em 2013 a ser Secretária interina de Articulação Institucional e Cidadania Ambiental (cargo de DAS 6). Outros, entretanto, ficaram sem DAS, como é o caso de e Jacqueline Doris Low Beer e Alberto Lourenço.

Por outro lado, segundo o site Gazeta Digital⁶², a saída de Gilney Viana, em 2007, que ocupava o cargo de Secretário de Desenvolvimento Sustentável desde 2002, irritou a bancada federal de Mato Grosso e o próprio Governador do estado. Defensor da bandeira do desenvolvimento sustentável, Gilney também mostrou discordância no que tange as novas políticas estruturais para o Ministério do Meio Ambiente, sendo que a Secretaria na qual ocupava, foi classificada pela Ministra como uma “área sem foco” dentro do Ministério, conforme postagem na página Socioambiental Consultoria e Serviços. ⁶³A pressão do governo

⁶⁰ SCHERMERHORN JR., 2008; CHIAVENATO, 1999.

⁶¹ Disponível em: < <http://www.gazetadigital.com.br/conteudo/show/secao/4/materia/35899/t/preservacao-da-amazonia-e-tarefa-de-todos-diz-marina>> Acesso em 30 de novembro de 2014.

⁶² Disponível em: < <http://www.gazetadigital.com.br/conteudo/show/secao/10/materia/140405> > Acesso em 30 de novembro de 2014.

por um progresso econômico em detrimento das pautas que visam a proteção do meio ambiente teria sido o principal ponto de desarmonia entre o ex- Secretário e as políticas tomadas pelo corpo Executivo na época

Os casos apresentados mostram que as mudanças na estrutura organizacional dentro do MMA causaram impactos na taxa de rotatividade dos cargos de confiança do Ministério e também levou a tona insatisfações políticas como no caso de Gilney Viana. Observou-se que, a extinção da Secretaria de Coordenação da Amazônia auxiliou no turnover de 19% no período de 2003 – 2004 e que a mudança do organograma do MMA em 2007 auxiliou o aumento na taxa de rotatividade (saindo dos 2,9% para quase 29% e, depois 35% entre 2006 – 2008). A busca por alinhar os interesses da Presidência com os do Ministério e a necessidade de mudanças a fim de garantir maior efetividade nos programas vindos da instituição, conforme tratado na Seção 4 deste trabalho, foram fatores chaves na busca por modificar a cultura organizacional do MMA. Como consequência, esse tipo de transformação acaba de alguma maneira, afetando também a permanência ou não dos funcionários⁶⁴.

⁶³ Disponível em: < <http://as-socioambiental.com.br/exibetexto.php?id=1504&&tipo=0> > Acesso em 30 de novembro de 2014.

⁶⁴ SCHERMERHORN JR., 2008; CHIAVENATO, 1999

6) UMA BREVE ANÁLISE DA TRAJETÓRIA DOS SEVIDORES EXONERADOS DO MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE

Na seção anterior, foram apontadas as taxas de turnover entre os nomeados aos cargos de confiança do MMA a cada ano, começando de 2003 e terminando no período referente a 2012 – 2013. Além disso, se levantaram os motivos que levaram tais indivíduos a serem exonerados, sistematizando as informações encontradas em quatro categorias: “modificações na estrutura organizacional do Ministério”, “mudanças nas lideranças, sendo estas referente ao cargo de Ministro e a Presidência”, “discordâncias ou desalinhamentos políticos entre os atores envolvidos” e “saídas naturais”, como no caso de aposentadorias. A partir disso, pode-se analisar, de forma crítica, alguns dos principais acontecimentos – tanto políticos, quanto estruturais - que envolveram o Ministério do Meio Ambiente, seus desdobramentos no comportamento dos atores (DAS 5 e DAS 6) e como estas questões foram decisivas (ou não) para a exoneração de alguns destes.

A seção a seguir busca analisar para quais campos de trabalho foram os exonerados do MMA e se existe um padrão de escolha destes agentes a algumas destas esferas. As trajetórias pós – MMA foram descobertas utilizando-se das seguintes fontes: ferramenta de pesquisa “google”, mídias sociais pessoais dos servidores, currículo lattes, Diário Oficial da União e também o portal “Dicas de Brasília”.

Para isso, elencou-se variáveis com base na análise das trajetórias destes servidores pós-exoneração, isto é, os tópicos foram estabelecidos com base nos cargos ou profissões exercidas pelos agentes após a saída destes do Ministério. As variáveis e a explicação de cada uma delas facilita a categorização das informações e a verificação de possíveis padrões de escolha na trajetória destes atores. Cada uma delas é delineada logo abaixo:

a) **Universidade:** nesta categoria, foram enquadrados os servidores que, depois da participação no Ministério do Meio Ambiente, se dedicaram ao ofício acadêmico como Professores Universitários ou buscaram desenvolver seu conhecimento em determinado assunto por meio da pós-graduação;

b) **Organização Não – Governamental:** os atores distribuídos nesta categoria optaram por exercer funções em Organizações fundadas por grupos ou movimentos provenientes da sociedade civil em defesa de alguma causa ambiental específica e, para pleno funcionamento, não dependem do investimento do governo;

c) **Continuou no MMA ou em uma de suas entidades vinculadas:** os agentes delimitados nessa categoria podem: ter migrado para entidades vinculadas ao Ministério não analisadas nesse estudo, como é o caso da Agência Nacional das Águas (ANA), tere sido nomeados novamente para exercerem funções na instituição, como gerentes de projeto (DAS 4) ou se mantiveram na organização aconselhando, coordenando ou participando de algum projeto específico do MMA;

d) **Consultoria:** são enquadrados nessa categoria os funcionários exonerados que acabaram sendo contratados ou fundaram empresas que prestam consultoria para âmbito publico ou privado;

e) **Carreira política ou assessoramento parlamentar:** foram classificados nessa categoria, os atores que decidiram disputar a corrida eleitoral em algum estado ou município e também aqueles que auxiliaram integralmente os ex-Ministros do MMA (Marina Silva e Carlos Minc) na campanha destes ou como assessores parlamentares;

f) **Pesquisador:** se enquadram nessa categoria, agentes que decidiram se dedicar ao ramo da pesquisa para algum tipo de órgão público ou aqueles que são bolsistas de instituições fomentadoras desse segmento, como é o caso do CNPq;

g) **Foi para outro Ministério ou autarquia federal:** neste tópico, estão presentes os exonerados que migraram do Ministério do Meio Ambiente para outro Ministério ou autarquia vinculada diretamente ao governo federal, por meio de contratação, remanejamento ou novas nomeações;

h) **Órgão Estadual e/ou Municipal:** neste aspecto, estão elencados os atores que decidiram exercer profissão em secretarias ou órgãos ligados a estados ou municípios;

i) **Aposentou:** nesta categoria, são enquadrados os servidores que requereram aposentadoria voluntária do MMA ou do setor público;

j) **Outros:** se enquadram nessa categoria os casos que não são abordados acima, como, por exemplo, exonerados do MMA que decidiram ou foram nomeados para participar de organizações internacionais;

k) **Sem informações:** nesta categoria, foram enquadrados os atores em que não se conseguiu obter informações da trajetória destes após sua saída do MMA (ou os dados não eram tão precisos).

Com base nas variáveis apontadas, foi possível distribuir os agentes exonerados do MMA em uma tabela, delimitando, em números brutos, a quantidade de indivíduos que se encaixam em determinada categoria e a porcentagem destes números perante o total. É

importante salientar que 109 atores foram exonerados do Ministério do Meio Ambiente entre 2003 – 2013 de seus cargos de DAS 5 e/ou DAS 6, mas, existem casos de funcionários exonerados que ocupam mais de uma função, ou seja, um mesmo indivíduo pode trabalhar como Professor Universitário, ser colaborador do MMA e também pesquisador. O total seria, portanto, de 115 classificações.

Tabela 2: Distribuição percentual de cada função exercida pelos servidores pós exoneração do MMA.

Função Exercida Pós-Exoneração	Quantidade de classificações	Porcentagem (%)
Universidade	12	10,43%
Organização Não Governamental	3	2,60%
Continuou no MMA ou em uma de suas entidades vinculadas	26	22,60%
Consultoria	9	7,82%
Carreira Política ou Assessoramento Parlamentar	6	5,21%
Pesquisador	4	3,47%
Foi para outro Ministério ou autarquia federal	11	9,56%
Órgão Estadual e/ou Municipal	11	9,56%
Aposentou	6	5,21%
Outros	6	5,21%
Sem informações	21	18,26%
Total	115	100%

Fonte: Pesquisa feita pelo autor a partir de buscas na Seção 2 do DOU, currículo lattes, dicas de Brasília, mídias sociais pessoais dos servidores e pesquisa na ferramenta de busca "Google" .

A partir da tabela acima, é possível levantar nomes que se encaixam nestas variáveis, citar qual (is) cargo (s) tais indivíduos ocuparam após a saída do MMA e alguns tipos de sazonalidades, conforme os períodos entre anos estabelecidos para análise do turnover. As informações de cada variável, com exceção da referente à “Sem informações”, se encontram abaixo:

a) Universidade: Dentre os doze ex-nomeados aos cargos de DAS 5 e DAS 6 do MMA que optaram pelo aperfeiçoamento curricular acadêmico ou se dedicaram a carreira de Professor Universitário após a saída no Ministério, pode-se observar uma maior incidência para tal escolha nos períodos de 2003 – 2004 e 2008 – 2009. Em 2003 - 2004, três servidoras

optaram pela profissão de Professora Universitária, como é o caso da ex-Diretora do Greenpeace (entre 2001 e 2002) e ex Secretária de Qualidade Ambiental nos Assentamentos Humanos do Ministério de Meio Ambiente, Marijane Vieira Lisboa, que decidiu continuar a dar aulas na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, da ex-Secretária de Coordenação da Amazônia do MMA, Mary Allegretti (que se tornou Professora Visitante na Yale University) e da ex-Diretora do Fundo Nacional do MMA e de Raimunda Nonata Monteiro (que se tornou Professora na Universidade Federal Rural da Amazônia e também está categorizada na variável “Foi para outro Ministério ou autarquia federal”, já que no período também se encontrava na Agência de Desenvolvimento da Amazônia, autarquia vinculada ao Ministério da Integração Nacional e que hoje é denominada de Superintendência de Desenvolvimento da Amazônia - SUDAM).

Nomes importantes como o de Gilney Amorim Viana, antigo Secretário de Políticas para o Desenvolvimento Sustentável do Ministério do Meio Ambiente e João Paulo Capobianco, que foi Secretário Executivo, Secretário Nacional de Biodiversidade e Florestas e Presidente interino do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade também optaram pela carreira acadêmica logo que saíram do MMA. Enquanto o primeiro se tornou Professor na Universidade Federal de Mato Grosso e também coordena o Projeto Direito à Memória e à Verdade da Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, o segundo tornou-se Professor visitante da Universidade de Columbia entre 2008 e 2009.

b) Organização Não – Governamental: Dentre os três nomes que acabaram migrando para funções de chefia em ONGs, pode-se citar Muriel Saragoussi, que já foi, no MMA, Diretora de Programa da Secretaria-Executiva, Secretária de Coordenação da Amazônia e Diretora do Departamento de Extrativismo da Secretaria de Extrativismo e Desenvolvimento Rural Sustentável. Logo depois de ser exonerada, acabou se tornando, entre 2009 a 2010, Secretária Executiva na Rede GTA – Grupo de Trabalho Amazônico, ONG que busca representar diversos trabalhadores do bioma amazônico.

Outro nome importante é o de Maria Cecília Wey de Brito, que depois de ser exonerada do cargo de Secretária de Biodiversidade e Florestas do Ministério do Meio Ambiente, em 2010, se torna Secretária Geral da WWF Brasil, ONG com várias representativas em todo o globo e que busca maneiras de conservar a natureza e auxiliar no fortalecimento de movimentos ambientalistas em cada região que atua⁶⁵.

⁶⁵ Disponível em: <http://www.wwf.org.br/wwf_brasil/organizacao/> Acesso em 24 de novembro de 2014.

Por fim, pode-se citar o nome de José Natalino Macedo Silva, que fazia parte do Corpo Diretor do Serviço Florestal Brasileiro até 2011 e, depois disso, acabou, em 2013, acumulando as funções de Colaborador da Universidade Federal Rural da Amazônia e de Secretário Executivo do Instituto Floresta Tropical, ONG com sede nos Estados Unidos que tem como intuito incentivar o manejo florestal sustentável em áreas tropicais aos trabalhadores dessas regiões, como é o caso da Amazônia⁶⁶.

c) Continuou no MMA ou em uma de suas entidades vinculadas: Com o maior número de pessoas categorizadas nessa variável, observa-se que 26 exonerados continuaram na organização como gerentes de projeto (DAS 4), coordenadores de alguns programas da instituição ou migraram para alguma entidade vinculada ao MMA como é o caso da Agência Nacional das Águas. Também pode-se observar o seguinte fato: todos os cinco exonerados DAS 5 ou DAS 6, no período de 2004 – 2006, continuaram na instituição, se enquadram nessa categoria.

Na Agência Nacional das Águas, observam-se nomes como Bruno Pagnoccheschi, Vicente Andreu Guillo e Egon Krakhecke. Pagnoccheschi era Chefe de Gabinete do MMA até 2005, quando foi convidado a ser Presidente da Agência Nacional das Águas. Guillo acabou saindo em 2010 da função de Secretário Nacional de Recursos Hídricos e Ambiente Urbano do Ministério do Meio Ambiente para se tornar Diretor-Presidente da mesma entidade. Egon Krakhecke, anteriormente Secretário de Extrativismo Rural Sustentável do MMA (até 2010), se torna Assessor do Gabinete do Diretor – Presidente na ANA.

Alguns casos de pessoas que acabaram auxiliando o MMA após a saída de seus cargos são exemplificados por Terezinha Costa Lopes, antiga Assessora Especial da Ministra de Estado do Meio Ambiente e que se torna depois Coordenadora-Substituta do Comitê de Divulgação Científica do MMA e o de Paulo Yoshio Kageyama, que, de 2003 até 2007, era Diretor de Programa da Secretaria de Biodiversidade e Florestas do Ministério do Meio Ambiente, mas a partir da exoneração, continuou colaborando com o MMA e em programas como o Amazônia Legal.

Outros casos também pode ser citados como os de Maurício Mercadante Alves Coutinho (ex- Diretor do Programa Nacional de Áreas Protegidas, da Secretaria de Biodiversidade e Florestas do MMA até 2007), Ruy de Goes Leite de Barros (anteriormente Secretário de Qualidade Ambiental Interino) e de Regina Elena Crespo Gualda (Diretora do

⁶⁶ Disponível em: <

<http://www.inteligentesite.com.br/modelos/modelo71/subconteudo.asp?ID=489&IDSUBLINK=2899> > Acesso em 24 de novembro de 2014.

Departamento de Economia e Meio Ambiente da Secretaria Executiva do MMA até 2010), que foram exonerados de seus cargos, mas foram nomeados novamente como Gerentes de Projeto – DAS 4 - na instituição, logo em seguida.

d) Consultoria: Dentre os nove exonerados que escolheram o ramo da consultoria como profissão, quatro deles provem do período referente a 2009 – 2010 e três deles se enquadram no período de 2006 – 2007, mostrando uma concentração nestas duas faixas anuais.

Entre os DAS 5 e/ou DAS 6 que saíram do MMA e optaram pela consultoria, pode-se citar os nomes de Silvio Ricardo da Camara Canto Botelho (antigo Secretário Executivo Adjunto do MMA de 2002 a abril de 2007) e Gustavo de Moraes Trindade (anteriormente Consultor Jurídico do Ministério do Meio Ambiente MMA de 2003 a 2007) que foram ambos para a empresa de consultoria “e.labore” que envolve serviços que vão desde a área ambiental até o âmbito de gestão e estratégia.

Fabrizio Amilívia Barreto, ex- Diretor de Programas da Secretaria Executiva do Ministério do Meio Ambiente e também ex- Diretor do Fundo Nacional do Meio Ambiente (até 2008), acaba se tornando Sócio Proprietário e Diretor da empresa de consultoria Paradigma – Soluções em Gestão Ambiental, trabalhando no assessoramento estratégico ao âmbito privado⁶⁷. Já João Bosco Senra, anteriormente Secretário de Recursos Hídricos e Ambiente Urbano e entre 2007 -2009, Diretor do Departamento de Recursos Hídricos do Ministério do Meio Ambiente, se torna Diretor em duas empresas: a CMT Engenharia Ltda e a Catavento Projetos e Consultoria Empresarial Ltda.

Por fim, pode-se citar os nomes de Claudio Langone, ex- Secretario Executivo em boa parte da gestão da Ministra Marina Silva, que atuou, até 2010, como pesquisador consultor da ABEMA – Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Meio Ambiente e que tem como principais atividades fomentar a cooperação, articulação e a viabilização de programas ambientais e a troca de informações entre os associados⁶⁸ e de Roberto Messias Franco (Presidente do IBAMA de 2008 – 2010) que se tornou consultor na empresa Alpha Empreendimentos Ltda / Alpha Ambiental

e) Carreira política ou assessoramento parlamentar: Dentre os seis exonerados do MMA que optaram por seguir a carreira política ou o assessoramento parlamentar, quatro

⁶⁷ Disponível em: < <http://www.paradigmaambiental.com.br/index.php/equipe/78-fabricio-amilivia>> Acesso em 24 de novembro de 2014.

⁶⁸ Disponível em: < <http://www.abema.org.br/site/pt-br/abema/atividades/40710;71118;070101;0;0.php> > Acesso em 24 de novembro de 2014.

deles se tornaram Assessores Parlamentares de Marina Silva, quando esta voltou a seguir carreira política após saída do Ministério do Meio Ambiente. São estes: Bazileu Alves Margarido Presidente do IBAMA entre 2007 – 2008 e e os três Assessores Especiais do Ministério, Jane Maria Vilas Bôas, Pedro Ivo de Souza Batista e Carlos Antônio Rocha Vicente,.

Já os outros dois nomes, Eustaquio Luciano Zica (Secretário Nacional de Recursos Hídricos e Ambiente Urbano) e André Rodolfo de Lima (Diretor do Departamento de Articulação e Ações da Amazônia do Ministério do Meio Ambiente) saíram do MMA em 2008 e decidiram concorrer a Deputado Federal em ambos os seus estados, São Paulo e Distrito Federal, respectivamente.

f) Pesquisador: Dentre os quatro nomes que escolheram a opção de pesquisador como ofício pós exoneração do MMA, pode-se citar o de Eduardo Vélez Martin, Diretor de Patrimônio Genético no Ministério do Meio Ambiente até 2007 e que foi também categorizado na variável “Universidade”, já que atuava na Universidade Federal do Rio Grande do Sul como Bolsista e estava terminando o Doutorado.

Outro nome importante de ser citado é o de Eduardo Delgado Assad, que foi Secretário de Mudanças Climáticas e Qualidade Ambiental do MMA até 2011 e que, depois da exoneração, está enquadrado em três categorias “Universidade”, “Pesquisador” e “Foi para outro Ministério ou autarquia federal”. Tal ator acabou migrando para a Embrapa e exerceu diversas funções de liderança na instituição, além de ter sido pesquisador do CNPq e Professor do curso de mestrado em agronegócio da Fundação Getúlio Vargas.

Por fim, pode-se citar os nomes de Maria Celeste Emerick e Thelma Krug. Maria Celeste, depois de ter sido exonerada da função de Diretora do Departamento do Patrimônio Genético do Ministério do Meio Ambiente em outubro de 2008, continuou como pesquisadora na Fiocruz e, em seguida, na Unicamp. Já Thelma Krug, Secretária de Mudanças Climáticas e Qualidade Ambiental do Ministério do Meio Ambiente (até 2008) continuou como pesquisadora do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE).

g) Foi para outro Ministério ou autarquia federal: Além dos nomes já citados - Raimunda Nonata Monteiro, Gilney Amorim Viana e Eduardo Delgado Assad - alguns outros também podem ser mencionados como é o caso de Ivo Bucaresky, chefe de Gabinete do MMA entre 2008 a 2010 e que hoje é Assessor do Diretor-presidente da Anvisa – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. Já Sérgio Margulis, Assessor Especial da Ministra do MMA

entre 2012 e 2013, acaba indo para a Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, ocupando o cargo de Subsecretário de Desenvolvimento Sustentável.

Outros nomes como o de Guilherme Estrada Rodrigues, Consultor Jurídico do MMA até 2010, Guilherme Euclides Brandão, Diretor de Gestão Estratégica do MMA também até 2010 e Gerson Galvão acabam migrando para outros Ministérios. O primeiro se torna Secretário Executivo Adjunto do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Já o segundo se torna Assessor e depois Subsecretário e de Planejamento, Orçamento e Administração no Ministério da Ciência Tecnologia e Inovação. Gerson Galvão, antigo Subsecretário de de Planejamento, Orçamento e Administração do MMA, irá exercer a mesma área, só que no Ministério de Ciência Tecnologia e Informação.

h) Órgão Estadual e/ou Municipal: Entre os onze nomes categorizados nessa variável, observa-se que três deles foram exonerados no período referente a 2006 – 2007 e outros três em 2009 – 2010. Entre os nomes a serem citados, pode-se abordar o de Victor Zular Zveibil, que sai do cargo Secretário de Qualidade Ambiental nos Assentamentos Humanos do Ministério do Meio Ambiente em 2006 para assumir o cargo de Superintendente de Políticas de Saneamento, na Secretaria de Estado do Ambiente, (no Rio de Janeiro). Além disso, Cassio Alves Pereira, Diretor do Programa de Articulação Política da Secretaria de Coordenação da Amazônia do Ministério do Meio Ambiente até 2006, se torna Secretário executivo de Estado de Agricultura do Pará.

Os exonerados do período referente a 2009 – 2010 enquadrados nessa categoria, acabam migrando todos para órgãos estaduais no Rio de Janeiro. Entre os nomes que podem ser mencionados, pode-se abordar o de Suzana Kahn Ribeiro, Secretária de Mudanças Climáticas e Qualidade Ambiental do Ministério do Meio Ambiente na gestão de Carlos Minc se torna Subsecretária de Estado de Economia Verde da Secretaria Estadual do Rio de Janeiro. Além disso, Ronaldo Dias Vianna de Lima, Assessor Especial do Ministro Carlos Minc, exercerá a função de Assessor Técnico da Secretaria de Estado do Ambiente no Rio de Janeiro, quando exonerado.

i) Aposentou: Entre os DAS 5 e/ou DAS 6 que se aposentaram entre 2003 – 2013, pode-se citar o nome do Presidente do IBAMA de 2012, Curt Trennepohl e do Presidente do Jardim Botânico do Rio de Janeiro, Liszt Benjamin Vieira, no qual, ambos solicitaram pela aposentadoria voluntária. Além disso, Fauze Martins Chequer, Subsecretário de Planejamento, Orçamento e Administração da Secretaria-Executiva do Ministério do Meio

Ambiente em 2011 e Carmen Dolores Paranhos Sampaio, Chefe de Gabinete da Ministra em 2011 – 2012, também solicitam aposentadoria.

j) Outros: Na categoria “Outros”, seis nomes foram enquadrados nessa variável.

Thais Linhares Juvenal sairá do quadro de DAS 5 do MMA para se tornar Diretora Sênior da Secretaria da UN-REDD, organização proveniente das Nações Unidas e que visa combater a degradação e o desmatamento das florestas ao redor do mundo (UN-REDD). Anteriormente, Thais já foi Diretora do Departamento de Mudanças Climáticas da Secretaria de Mudanças Climáticas e Qualidade Ambiental do Ministério do Meio Ambiente (até 2011) e também Diretora do Serviço Florestal Brasileiro (até 2010).

Por fim, outro nome a ser mencionado é o de Luiz Fernando Krieger Merico, que se torna Coordenador Nacional da UICN no Brasil. A UICN é uma representante da IUCN (International Union for Conservation of Nature), primeira organização global em defesa a bandeira ambientalista e que visa fomentar a conservação da biodiversidade ao redor do mundo⁶⁹. Merico ocupava anteriormente os cargos de Assessor Especial da Ministra de Estado do Meio Ambiente (entre 2006 – 2007) e de Diretor do Departamento de Economia e Meio Ambiente do MMA (entre 2007 – 2008).

Com base na categorização e na descrição das trajetórias de alguns dos atores exonerados do MMA, é possível saber com maior exatidão para quais ramos de trabalho tais indivíduos migraram ao sair do Ministério entre 2003 – 2013. Além disso, é possível verificar alguns padrões de escolha, como os delineados nos parágrafos abaixo.

Observou-se que, entre 2009 – 2010, três nomes acabaram migrando para órgãos estaduais no Rio de Janeiro. Uma hipótese para tal escolha é que, com a saída de Carlos Minc do Ministério para concorrer ao cargo de Deputado Federal no Rio de Janeiro, alguns dos DAS 5 e/ou DAS 6 acabaram conseguindo ser recomendados, por Minc, para trabalhar nas instituições do estado do RJ.

Entre 2007 – 2008, quatro nomes considerados de confiança por Marina Silva acabam sendo exonerados do MMA quando ela também pede sua saída. Dessa forma, tais atores acabam migrando para cargos de assessoria parlamentar junto com Marina e, quando esta decide lançar sua candidatura a Presidência em 2010, os mesmos nomes acabam apoiando ativamente a campanha eleitoral da candidata (em conjunto com outros atores que já foram integrantes do corpo ministerial).

⁶⁹ Disponível em: < <http://www.iucn.org/about/> > Acesso em 24 de novembro de 2014.

Os dois parágrafos acima alimentam a hipótese de que os Ministros, quando saíram da instituição, acabaram “levando” consigo uma parcela do quadro de funcionários de confiança da organização, o que demonstra a influencia de Marina e Minc para a decisão dos DAS 5 e DAS 6 quando são ou pedem para ser exonerados de seus cargos.

Por fim, no caso de 2003 – 2004, observa-se que três servidoras optaram pela profissão de Professora Universitária, por já terem uma carreira acadêmica anterior ou concomitante aos cargos ocupados no Ministério do Meio Ambiente. Esse fato possibilita inferir que pessoas com ocupações concomitantes ao MMA ou presentes no quadro de docentes das Universidades, por exemplo, acabam dando continuidade a tais carreiras depois que são exonerados do Ministério.

7) CONCLUSÃO

Com base nos dados acima e no embasamento teórico, verifica-se que nos anos de troca de ministros do Meio Ambiente e no governo, existiu uma maior rotatividade dos funcionários, dando ênfase, neste estudo de caso, ao argumento de Praça, Freitas e Hoepfer (2012), que argumentam a existência de uma maior taxa de rotatividade em momentos de troca de lideranças⁷⁰. No caso do Ministério do Meio Ambiente, o período de 2003 até 2013, é marcado por duas eleições presidenciais e pela vigência de três tipos de gestão dentro do Ministério: a de Marina Silva (de 2002 até 2008), a de Carlos Minc (de 2008 até 2010) e de Isabela Teixeira (de 2010, como Ministra Interina até os dias de hoje, como Ministra efetiva).

Conforme tratado por Praça et al. (2012), o processo de corrida eleitoral e a mudança de Ministros acaba gerando modificações no corpo burocrático, devido ao reordenamento das metas políticas e prioridades de cada uma dessas lideranças. É importante frisar que nem todos os agentes mudam, já que a expertise é necessária para uma certa continuidade das atividades e pela própria estabilidade da organização.⁷¹

Além disso, a rotatividade pode possibilitar uma mudança no funcionamento organizacional e na maneira de formular e executar políticas por parte do Ministério. Como consequência, novos perfis de servidores podem auxiliar na resolução e na adaptação frente a situações problema. Entretanto, a vigência de altas taxas rotatividade é prejudicial, por impossibilitar uma consolidação de gestão do conhecimento, por quebrar a expertise da burocracia da instituição e, com isso, diminuir a eficácia (como o andamento dos processos e projetos e a promulgação de decretos) por parte do Ministério.⁷²

O que pode ser ver no Ministério do Meio Ambiente é uma tentativa de equilíbrio desses dois pontos. As taxas de rotatividade não são tão altas em alguns períodos, especialmente nos períodos continuados de gestão das lideranças do Ministério. Contudo, em momentos de troca de lideranças, seja do alto escalão da instituição, seja na Presidência, observa-se um crescimento considerável no turnover, como nos casos de 2006 – 2007, 2007 - 2008 e 2010 – 2011, em que os níveis sobem muito comparando as séries anteriores, chegando a 43% entre 2010 – 2011 (período em que Dilma Rousseff vence as eleições). Isso

⁷⁰ PRAÇA; FREITAS; HOEPERS 2012.

⁷¹ PRAÇA; FREITAS; HOEPERS 2012, p. 96; 104.

⁷² PRAÇA, 2012; FERREIRA, SIQUEIRA, p. 50.

significa que existe uma associação clara entre quem assume a chefia dessas duas esferas e os cargos de confiança do MMA.

Além disso, é importante retratar, que, no caso do Ministério do Meio Ambiente, não é somente a troca de lideranças que geram mudanças na taxa de rotatividade. Fatores como aposentadoria, nomeação para novos cargos, mudanças na estrutura organizacional do Ministério, como foi o caso da queda da Secretaria de Coordenação da Amazônia em 2004, e a criação de novas Secretarias, a mudança das funções de algumas áreas e a criação de novas entidades vinculadas (como o ICMBio e o SFB), na busca por descentralizar o IBAMA (em 2007), em conjunto com o desalinhamento político entre Presidência e DAS 5 e/ou DAS 6, devido a políticas consideradas contraditórias, são também causadores nas mudanças desse indicador.

Nesse último ponto, é evidente a presença do Executivo em algumas proposições vindas do Ministério, como no caso das políticas dos transgênicos, na transposição do Rio São Francisco e na pressão pelo licenciamento para a liberação da construção das hidrelétricas de Belo Monte e no Rio Xingu⁷³ por exemplo, o que comprova a existência de uma política centralizadora por parte das lideranças frente ao servidor e um maior controle dentro da burocracia⁷⁴.

Um exemplo claro dessa centralização e de instabilidade é a exoneração de quatro Presidentes do IBAMA no período estudado, o que mostra que, muitas vezes, a concordância com as políticas vindas “de cima” ou de outros setores são prioritárias. Isso demonstra que a burocracia do Ministério e de suas entidades vinculadas é, em determinados momentos, politizada centralizadora, ou seja, o chefe do Executivo prioriza critérios políticos como a lealdade e a compatibilidade ideológica para escolher as nomeações ou pressionar exonerações em detrimento da capacidade técnica do funcionário⁷⁵, principalmente quando o que está em jogo é a implementação de políticas de interesse da Presidência.

Por fim, ao verificar as trajetórias dos exonerados, observa-se que não existe uma escolha padrão de para onde vão os indivíduos depois que saem do Ministério. Contudo, é possível realizar algumas previsões, como por exemplo, inferir que pessoas com ocupações concomitantes ao Ministério ou presentes no quadro de docentes das Universidades e instituições de incentivo a pesquisa continuam a exercer tais funções depois que saem do MMA. Outra inferência é a de que um funcionário pode acompanhar determinado Ministro,

⁷³ LOSEKANN, 2009, p. 182 – 183,

⁷⁴ LAMEIRÃO, 2011, p. 183 – 184.

⁷⁵ LAMEIRÃO, 2011, p. 193 - 194

dependendo de seu nível de afeição por tal ator depois que ele sai do comando do Ministério, como é o caso de Marina Silva.

Com isso, é perceptível que, dependendo do Ministro, das ocupações anteriores, da concomitância de funções (no Ministério e em outro campo de trabalho) e do período estudado, o comportamento de alguns atores pós-exoneração podem ser, de alguma forma, previstos, o que auxilia no entendimento da trajetória do DAS 5 e 6, desde antes de sua entrada no órgão federal até depois de sua saída do MMA.

8) REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADES ESTADUAIS DE MEIO AMBIENTE. Atividades. Disponível em: < <http://www.abema.org.br/site/pt-br/abema/atividades/40710;71118;070101;0;0.php> > Acesso em 24 de novembro de 2014.

ABERS, Rebecca Neaera; OLIVEIRA, Marília. “NGOs, Parties and the State: The Career Trajectories of Environmental Policy Makers Under The Workers’ Party in Brazil.” Latin American Studies Association Conference, Washington D.C. 2013.

ABERS, Rebecca Neaera; OLIVEIRA, Marília. “ONGs, Partidos e o Governo do PT: Imbricações Vistas Através da Nomeação de Ativistas da Sociedade Civil no Ministério do Meio Ambiente (2003-2012)” . IX Encontro da ABCP. AT Participação Política, pp. 1 – 32. 2014.

ALVES, Nara. Ex-presidente do Ibama enfrenta ação no STJ por contrato ilegal. **IG Último Segundo | Política**. São Paulo, 19 de abr. de 2011. Disponível em: < <http://ultimosegundo.ig.com.br/politica/expresidente+do+ibama+enfrenta+acao+no+stj+por+contrato+ilegal/n1237959462730.html> > Acesso em 30 de novembro de 2014.

BRASIL. Decreto-lei, nº 6.101 de 26 de abril de 2007. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério do Meio Ambiente, e dá outras providências. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasília, 27 de abr de 2007. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6101.htm > Acesso em 30 de novembro de 2014.

CAMPOS, José Guilherme Ferraz de; LEITE, NILDES, Raimunda Pitombo; TAVARES, Beatriz Pires; PRESTES, Juliana. “Componente do Comprometimento Organizacional no Setor Público.” In: PRETEXTO. Belo Horizonte. v. 10, n. 2, abr./jun. 2009, p. 2 – 26.

CAPOBIANCO, João Paulo. Leia nota de esclarecimento da campanha de Marina Silva. **Blog da Marina**. 30 de abr. de 2010. Disponível em: <

<http://arquivo.marinasilva.org.br/blog/tag/carlos-antonio-rocha-vice/>> Acesso em 30 de novembro de 2014.

CARVALHO, Eneuton Dornelles Pessoa de. “O aparelho administrativo Brasileiro: sua gestão e seus servidores – de 1930 aos dias atuais.” . In: Burocracia e ocupação no setor público brasileiro / Organizador: José Celso Cardoso Jr. - Rio de Janeiro : Ipea, 2011.v. 5 (445 p.) : gráfs., tabs. – (Diálogos para o Desenvolvimento). Cap. 2, pp. 47 – 91.

CHIAVENATO, Idalberto. “Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações”. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Luciano. Presidente do Ibama pede demissão e deixa o instituto. **Jornal da Energia O Mundo da Eletricidade em Tempo Real**. São Paulo, 06 de abr. de 2010. Disponível em: <http://www.jornaldaenergia.com.br/ler_noticia.php?id_noticia=3091> Acesso em 30 de novembro de 2014.

COUTO, Suelene. Fundação Floresta Tropical, o início de tudo. **Instituto Floresta Tropical/Fundação Floresta Tropical**. Disponível em: <<http://www.inteligentesite.com.br/modelos/modelo71/subconteudo.asp?ID=489&IDSUBLI NK=2899>> Acesso em 24 de novembro de 2014.

D’ARAÚJO, Maria Celina; LAMEIRÃO, Camila. “Dirigentes públicos Federais de alto escalão no governo Lula”. In: Burocracia e ocupação no setor público brasileiro / Organizador: José Celso Cardoso Jr. - Rio de Janeiro: Ipea, 2011.v. 5 (445 p.) : gráfs., tabs. – (Diálogos para o Desenvolvimento). Cap. 3, pp. 91 – 133.

DIAS, Rodrigo Oliveira de Castro. “Redes Ambientalistas e a Permeabilidade do Estado – Um estudo de caso do Ministério do Meio Ambiente durante a Gestão de Marina Silva”. In: Relatório Final (PROIC 2012-2013), Brasília, 2013, p. 3.

DIAS, Bráulio Ferreira de Souza. Bráulio Ferreira de Souza Dias: A voz dos megadiversos: depoimento Ed. 198. [Agosto de 2012]. *Pesquisa FAPESP*. Entrevista concedida a Fabrício

Marques. Disponível em: < <http://revistapesquisa.fapesp.br/2012/08/10/braulio-ferreira-de-souza-dias-a-voz-dos-megadiversos/> > Acesso em: 30 de novembro de 2014.

DOMINGOS, João. Ibama fica sem comando depois de reformulação. *O Estado de São Paulo*. 30 de abr. de 2007. Nacional, p. A4. Disponível em: < <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/326985/noticia.htm?sequence=1> > Acesso em 30 de novembro de 2014.

FERREIRA, Maria Luiza Conceição Bisi; SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. “Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial”. Organizações em contexto, Ano 1, n. 2, dezembro de 2005.

FUSER, Laura. Roberto Messias é exonerado da presidência do Ibama. Blog Greenpeace Brasil. 9 de abr. de 2010. Disponível em: < <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Blog/roberto-messias-exonerado-da-presidencia-do-ib/blog/1243/> > Acesso em 30 de novembro de 2014.

IDA, Auro. Ministra Marina exonera Gilney do segundo escalão. **Gazeta Digital**. 18 de abr. de 2007. Disponível em: < <http://www.gazetadigital.com.br/conteudo/show/secao/10/materia/140405> > Acesso em 30 de novembro de 2014.

INSTITUTO CHICO MENDES. *O Instituto*. Disponível em: < <http://www.icmbio.gov.br/portal/quem-somos/o-instituto.html> > Acesso em: 01 de dezembro de 2014.

IUCN. About IUCN. Disponível em: < <http://www.iucn.org/about/> > Acesso em 24 de novembro de 2014.

JARDIM, Lauro; OLTAMARI, Alexandre; COUTINHO, Leonardo; SOARES, Lucila. “Corte na selva”. *Veja online: Radar*. Ed. 1849 . 14 de abril de 2004. Disponível em: < <http://veja.abril.com.br/140404/radar.html> > Acesso em 17 de novembro de 2014.

LAMEIRÃO, Camila. “A Ordenação dos cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) como estratégia para o fortalecimento institucional e decisório do Presidente da República.” In: *Gestão Pública e Desenvolvimento: Desafios e Perspectivas* / Organizadores: José Celso Cardoso Jr ; Roberto Rocha C. Pires. - Brasília: Ipea, 2011.v. 6 (314 p.) : il., gráfs., tabs. – (Diálogos para o desenvolvimento). Cap. 9, pp. 175 – 197.

LISBOA, Marijane Vieira. Transgênicos no governo Lula: liberdade para contaminar. [Redação] *EcoDebate Cidadania & Meio Ambiente*. 20 de set. de 2007. Disponível em: <<http://www.ecodebate.com.br/2007/09/20/transgenicos-no-governo-lula-liberdade-para-contaminar-por-marijane-vieira-lisboa-2/>> Acesso em 01 de dezembro de 2014.

LOPEZ, Félix g.; BUGARIN, Karina; BUGARIN, Maurício. “Partidos, facções e a ocupação de cargos de confiança no executivo federal (1999 – 2011)”. 37º Encontro Anual da ANPOCS. GT 3 Estudos legislativos: avanços e perspectivas, pp. 1-27. 2013

LOSEKANN, Cristiana. “A Presença Das Organizações Ambientistas Da Sociedade Civil No Governo Lula (2003-2007) E as Tensões Com Os Setores Econômicos.” Tese de doutorado, Universidade Federal de Rio Grande do Sul (Ciência Política), 2009.

MINISTROS participam de debate sobre plano para a Amazônia. **Correio do Brasil**. 25 mai. 2004. Notícias Brasil. Disponível em: <<http://correiodobrasil.com.br/noticias/brasil/ministros-participam-de-debate-sobre-plano-para-a-amazonia/56078/>> Acesso em 17 de novembro de 2014.

NEM tudo são flores na Biodiversidade. **Instituto Socioambiental**. Manchetes Socioambientais | Notícias. Disponível em: <<http://site-antigo.socioambiental.org/esp/tradibio/entrevista.html>> Acesso em 30 de novembro de 2014.

OS desafios do Novo ministro do Meio Ambiente. **Instituto Socioambiental**. Blog do ISA. 04 jun. de 2008. Disponível em: < <http://www.socioambiental.org/pt-br/blog/blog-do-isa/os-desafios-do-novo-ministro-do-meio-ambiente> > Acesso em 01 de dezembro de 2014.

PARADIGMA SOLUÇÕES EM GESTÃO AMBIENTAL. Fabrício Barreto. Disponível em: < <http://www.paradigmaambiental.com.br/index.php/equipe/78-fabricio-amilivia> > Acesso em 24 de novembro de 2014.

PRAÇA, Sérgio; FREITAS, Andréa; HOEPERS, Bruno. “A Rotatividade dos Servidores de Confiança no Governo Federal Brasileiro: 2010-2011”. *Novos Estudos Cebrap*, N. 94, 91-107. Novembro 2012.

PRESERVAÇÃO da Amazônia é tarefa de todos, diz Marina. **Gazeta Digital**. Brasília, 06 de mai. de 2004. Disponível em: < <http://www.gazetadigital.com.br/conteudo/show/secao/4/materia/35899/t/preservacao-da-amazonia-e-tarefa-de-todos-diz-marina> > Acesso em 30 de novembro de 2014.

SEIBEL, Felipe; GIANINI, Tatiana. “ONGs Os novos inimigos do capitalismo.” *Exame*, São Paulo, 2006, edição 879, p. 25, out. 2006.

SCHERMERHORN JR., John R. “Management”. 9ª ed. Hoboken: Wiley & Sons, 2008.

THUSWOHL, Maurício. Marina Silva define novos dirigentes para MMA e Ibama. *Socioambiental Consultoria e Serviços Zelando Pelo Nosso Futuro!*. Conceição da Barra - E.S, 25 abr. de 2007. Disponível em: < <http://as-socioambiental.com.br/exibetexto.php?id=1504&&tipo=0> > Acesso em: 01 de dezembro de 2014.

UN- REDD PROGRAMME. About the UN-REDD Programme. Disponível em: < <http://www.un-redd.org/AboutUN-REDDProgramme/tabid/102613/Default.aspx>> Acesso em 24 de novembro de 2014

WWF BRASIL. *Princípios Institucionais*. Disponível em: <http://www.wwf.org.br/wwf_brasil/organizacao/ Acesso em 24 de novembro de 2014, às 02 horas e 15 minutos> Acesso em 24 de novembro de 2014.

YIN, Robert K. 2005. “Estudo de Caso: Planejamento e Métodos”. Porto Alegre, Bookman.
(Capítulo 1).