

EMPRESÁRIO DE SI NO SERVIÇO PÚBLICO: UM OLHAR PARA AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

ENTREPRENEUR OF HIMSELF IN THE PUBLIC SERVICE: A LOOK AT PEOPLE
MANAGEMENT POLICIES

EMPRESARIO DE SÍ EN LA FUNCIÓN PÚBLICA: UNA MIRADA A LAS POLÍTICAS DE
GESTIÓN DE PERSONAS



Clarissa Ferigollo¹
Marcio Silva Rodrigues²

Submissão: 01/04/2025 / Aceito: 26/09/2026

RESUMO

A visão de governo e da gestão de pessoas dentro do serviço público vem sendo cada vez mais impactada pela lógica e pelos discursos repletos de valores empresariais. Esse contexto gera a percepção de que o empresário de si foucaultiano deve ser o ideal a ser alcançado por todos os trabalhadores, incluindo os servidores públicos. Com o objetivo de compreender como as políticas de gestão de pessoas na área da educação incentivam a constituição do empresário de si no serviço público, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, a partir de um levantamento das políticas estabelecidas por cada governo desde a década de 90 até o segundo ano de mandato do governo atual. O que se pode observar é que independente das mudanças de governo, a condução dos servidores públicos permanece incentivando valores que o aproximam do empresário de si, dentro de um regime que preza pela primazia dos resultados, do autodesenvolvimento, da gestão de si mesmo e da responsabilização individual.

Palavras-chave: Empresário de si; Serviço Público; Gestão de Pessoas

¹ Mestranda em Administração Pública pelo Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), da Universidade Federal de Pelotas (UFPEL). E-mail: ferigollocclarissa@gmail.com.

² Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor Associado do Centro de Ciências Sócio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas (CCSO/UFPEL). E-mail: marciosilvarodrigues@gmail.com.



ABSTRACT

The vision of government and people management in the public service has been increasingly impacted by logic and discourses full of business values. This context generates the perception that the entrepreneur of himself should be the ideal to be achieved by all workers, including public servants. In order to understand how people management policies in the Educational area encourage the constitution of the entrepreneur of himself in the public service, a bibliographic and documentary research was carried out, based on a survey of the policies established by each government from the 90s to the second year of the current government's mandate. What can be observed is that regardless of the changes in government, the conduction of public servants continues to encourage values that approach the entrepreneur of himself, within a regime that values the primacy of results, self-development, self-management and individual accountability.

Keywords: Entrepreneur of himself; Public service; People Management

RESUMEN

La visión del gobierno y de la gestión de personas dentro del servicio público se ha visto cada vez más impactada por la lógica y los discursos llenos de valores empresariales. Este contexto genera la percepción de que el empresario de sí foucaultiano debe ser el ideal a alcanzar por todos los trabajadores, incluidos los servidores públicos. Con el objetivo de comprender cómo las políticas de gestión de personas en el ámbito de la educación incentivan la constitución del empresario de sí en la función pública, se realizó una investigación bibliográfica y documental, a partir de un relevamiento de las políticas establecidas por cada gobierno desde la década de los 90, hasta el segundo año de mandato del actual gobierno. Lo que se puede observar es que independientemente de los cambios de gobierno, la conducción de los servidores públicos sigue incentivando valores que acercan al empresario de sí mismo, dentro de un régimen que valora la primacía de los resultados, el autodesarrollo, la autogestión y la responsabilidad individual.

Palabras chave: Empresario de sí mismo; Función pública; Gestión de Personas

INTRODUÇÃO

Discursos pautados em valores e entendimentos empresariais vem se inserindo nos mais diversos âmbitos da vida humana, seja nos espaços de trabalho, educacionais, de lazer ou da vida social em geral. Esse processo se relaciona com o avanço do neoliberalismo, um sistema normativo que influencia todas as relações e esferas da vida a partir da lógica do capital, não apenas destruindo regras, instituições e direitos, mas produzindo maneiras de se viver (DARDOT e LAVAL, 2016).

A partir dessa construção, do que Foucault (2008) estabelece como uma forma de governo dos sujeitos, se instaura a empresa enquanto modelo de subjetivação ideal, e o próprio indivíduo se



constitui enquanto um empresário de si mesmo. A empresa, muito além de um modelo a ser seguido pelas instituições, influencia os comportamentos e delimita aquilo que deve ser desejado e valorizado (FRANZ, RODRIGUES, 2019). Se a empresa é entendida como “o lugar de todas as inovações, da mudança permanente, da adaptação contínua às variações da demanda do mercado, da busca de excelência, da falha zero” (DARDOT; LAVAL, 2016, p.334), o indivíduo passa a se portar de acordo com esses valores, se percebendo enquanto possuidor de um capital no qual deve investir. Assim sendo, generaliza uma forma, até então econômica, enquanto esquema a ser aplicado em outras áreas, no intuito de gerar não só sua renda, mas, muito além disso, sua própria satisfação (FOUCAULT, 2008).

Com relação ao serviço público brasileiro, especialmente na área da Educação Superior, Rodrigues e Silva (2019), ao analisar o processo de empresarização, destacam que, desde o início da década de 90, o discurso de um Estado mais flexível, inovador, orientado à empresa e ao trabalho, começou a ser articulado ao que seria um símbolo de modernidade e progresso. A partir de um foco em produção de conhecimentos úteis, os autores afirmam que as universidades passaram a se estabelecer como espaços que devem consolidar práticas de gestão melhores, que devem ser cada vez mais eficientes, com uma ênfase cada vez maior em ferramentas de avaliação, flexibilização, capacitação, em um processo que aproxima também o serviço público à essa dinâmica empresarial

O que pode ser entendido a partir disso é que a universidade, ao mesmo tempo que deve ser um espaço de formação de sujeitos que desenvolvam continuamente seu capital humano, cada vez mais alinhados com esse ideal do empresário de si, também é formada por servidores que vão se adaptando a esse discurso. Quando se observa as mudanças ocorridas ao longo dos anos, pode-se perceber que o discurso empresarial vem se infiltrando nos mais diversos espaços e se tornando parte da subjetividade dos servidores em geral, em um conflito, muitas vezes, com os ideais de cidadania e democracia que deveriam pautar as práticas públicas, assim como a própria lógica do ser servidor público.

Na área dos estudos organizacionais, observa-se que a produção científica aparenta ainda não ser extensa em relação à construção foucaultiana do empresário de si nas organizações, especialmente quando se adentra o âmbito da administração pública brasileira e se propõe o foco nos servidores públicos. Em busca, então, de contribuir com os estudos na área, esse trabalho se propõe a descrever algumas das políticas de gestão de pessoas na área da educação e compreender de que maneiras essas incentivam a constituição do empresário de si enquanto ideal a ser atingido



por seus servidores. Com esse intuito foi realizada uma síntese acerca do tema, seguida por um levantamento das políticas de gestão de pessoas estabelecidas por cada governo a partir da década de 90, buscando identificar os pontos de convergência entre essas e o conceito de empresário de si.

2 Referencial teórico

O ideal do empresário de si

A constituição de um ideal a ser atingido, nesse caso o do empresário de si, perpassa a noção de governo, tal como é entendida por Foucault (2008) desenvolvida a partir dos mecanismos e procedimentos que visam conduzir a conduta dos homens. Esse governo se estabelece a partir de um ideal de liberdade, que incita o indivíduo a se conformar com determinadas normas como se fossem escolhas pessoais (DARDOT e LAVAL, 2016). Foucault (2008) explica esse contexto a partir de uma moldura histórica da crise do liberalismo e do surgimento do neoliberalismo, levando em consideração o chamado ordoliberalismo alemão e o neoliberalismo americano. Segundo o autor, o ordoliberalismo toma forma inicialmente não como um cálculo político, ou como uma ideologia, mas como uma nova programação da governamentalidade liberal anterior, na qual a economia possui um papel fundador de legitimidade, seja princípio organizador e regulador do Estado. Ou seja, a ideia seria governar a sociedade em nome da economia, não mais entendendo como característica essencial do mercado a troca, mas sim a concorrência. Essa concorrência, sendo vista como um jogo de desigualdades, só poderia existir ao ser produzida por uma governamentalidade ativa, por uma intervenção permanente.

Nesse sentido, a busca por obter uma sociedade submetida à essa dinâmica concorrencial, a partir de um intervencionismo social, acaba difundindo a forma “empresa” no interior do corpo social, reconstruindo a ideia do *homo oeconomicus*, que em sua concepção clássica liberal, seria o homem da troca, e que a partir desse novo contexto, torna-se o homem da empresa e da produção (FOUCAULT, 2008). Enquanto essa concepção da economia social de mercado alemã considerava a necessidade de ordenamento através de uma política interna e de intervenções sociais, o neoliberalismo em sua versão americana, por sua vez, buscava ampliar “a racionalidade do mercado, os esquemas de análise que ela propõe, e os critérios de decisão que sugere a campos não exclusivamente ou não primordialmente econômicos” (FOUCAULT, 2008, p.438). Segundo o autor, a forma econômica de mercado é generalizada e funciona como um princípio que serve para se decifrar relações sociais e comportamentos individuais. No momento em que a



governamentalidade neoliberal se alastra para campos não econômicos, o neoliberalismo se torna esse produtor de relações sociais, de formas de se viver, de subjetividades, estabelecendo formas de conduta e de relação consigo e com os demais (DARDOT e LAVAL, 2016).

Nesse contexto, Foucault (2008) propõe então a ideia de empresário de si, do *homo oeconomicus* que aceita essa realidade, que se adapta às modificações do meio e que é governável. O homem empresário de si mesmo foucaultiano é ele próprio seu capital e precisa “considerar o consumo como uma atividade empresarial pela qual o indivíduo, a partir de certo capital de que dispõe, vai produzir uma coisa que vai ser sua própria satisfação” (FOUCAULT, 2008, p.311). O trabalhador, nesse sentido, não entende o seu salário enquanto preço de venda de sua força de trabalho, mas enquanto uma renda, sendo essa renda o rendimento de um capital. Capital esse formado por um conjunto de fatores físicos e psicológicos que o tornam capaz de adquirir essa renda, ou seja, o trabalho comporta um capital, composto de aptidões e competências, que, por não poderem ser dissociadas de quem as detém, podem ser entendidas como um capital humano (FOUCAULT, 2008).

Em uma interlocução com relação ao mundo do trabalho, De Gaulejac (2007) afirma que, com as mudanças ocorridas, principalmente relacionadas a esse ideal neoliberal, a necessidade de se reinventar se tornou constante, não só no âmbito do trabalho, mas nos vínculos e relacionamentos em geral. A partir desse pressuposto, o autor entende que as ferramentas de gestão passam a se valer do que a psicanálise conceitua como “eu ideal”, ou seja, um ideal do que se deve alcançar ou conquistar para se sentir completo, sob o risco de estar fadado à angústia da falta. Segundo Dardot e Laval (2016), o que se estabelece então é a captação das energias individuais, em um contexto de autodisciplina que traz à tona instâncias psíquicas como desejo e culpa. O desejo de realização pessoal é mobilizado segundo valores empresariais, com total responsabilidade do sujeito em cumprir os objetivos propostos, seja no âmbito do trabalho ou em demais espaços da vida, gerando um custo bastante elevado para a psiquê. Dessa maneira se desloca o valor do trabalho da obra realizada para “uma adesão à valores comportamentais, à um conjunto de crenças e princípios que é preciso interiorizar” (DE GAULEJAC, 2007, p.156). Princípios esses que unem o que seria um projeto pessoal ao projeto da empresa, que só se torna possível quando cada indivíduo se constitui como uma empresa de si mesmo, interagindo com outros que também se constituem a partir de uma forma de governo empresarial de si (DARDOT e LAVAL, 2016).



Esse sujeito, empresário de si, segundo Tavares (2021), se estabelece enquanto um empreendedor de sua própria história, através do desenvolvimento de características essenciais como auto responsabilidade e flexibilidade, através de uma atitude ativa na busca por resultados. Deve buscar cada vez mais formação profissional, ser alguém comprometido com o seu melhor, com ênfase na ação, recorrendo ao otimismo para conseguir lidar com os fracassos e com os medos, tudo em busca de uma vida que seja percebida enquanto extraordinária. “Nesse mercado de gerenciamento das emoções, o produto é um indivíduo cada vez mais “especialista em si mesmo”, que, a partir de um trauma, evolui, busca a solução em si mesmo e consegue ser feliz e próspero.” (TAVARES, p.137, 2021).

A socialização, segundo Safatle, Silva Junior e Dunker (2021), se transforma em uma gestão da autonomia, em que as ações devem ser observadas a partir de critérios individuais de desempenho e performance, implicando em exigências e estratégias cada vez mais voltadas para a autovalorização. O desenvolvimento pessoal passa a ser visto como uma fonte de ganhos para o sujeito e a sociedade, passam a ser reconhecidas habilidades e competências que se incluem em ferramentas de avaliação, remuneração e controle. O desenvolvimento de talentos, inteligência emocional, visão de futuro, não se adequam apenas aos parâmetros da concorrência, mas também à forma de vida que se estabelece, em todas as decisões e hábitos dos sujeitos (SAFATLE; SILVA JUNIOR; DUNKER, 2021). Essa submissão a situações de concorrência acaba inclusive por transformar questões sociais em individuais, pois se cada indivíduo é livre para suas próprias escolhas e responsável por elas, se torna também culpado pelos considerados fracassos (DE GAULEJAC, 2007). Todas as problemáticas que surgem precisam ser observadas dentro de uma atitude gerencial, numa busca para que o sujeito trabalhe para a empresa como se trabalhasse para si próprio, para que seja um empregador de si mesmo, subjugando a si mesmo a um poder que o impele a ser motivado, a se entregar por completo, a provar seu comprometimento com o trabalho que exerce (DARDOT e LAVAL, 2016).

Cabe neste ponto citar dois estudos que se relacionam com esse tema, a partir de um olhar voltado para os servidores públicos. Franz, Leite e Rodrigues (2020), ao buscar a compreensão da universidade empreendedora, percebem o esforço em adaptar a universidade às novas formas de trabalho, no intuito de formar sujeitos que, muito além de profissionais, sejam considerados empreendedores, que possam se autogerir e obter sucesso em um mundo de incertezas, legitimando a empresa como norma de conduta. Por sua vez, Melo e Silva (2023), observam que formatos de trabalho entendidos como positivos para o servidor, como o teletrabalho, podem ser



vistos como uma espécie de moeda de troca. O servidor controla seu próprio desempenho e estabelece critérios altos de produtividade, que nem sempre foram acordados com os gestores ou exigidos por eles previamente, por receio de perder algo que entende ser benéfico em sua rotina. A partir de uma ideia de ameaça, que nesse caso seria o retorno ao trabalho totalmente presencial, o servidor passa a se auto vigiar e controlar sua própria conduta. A partir desses estudos se pode pressupor que as políticas implementadas, em especial as de gestão de pessoas, instituem critérios a serem observados e contribuem para a construção de um ideal de servidor ao qual é necessário se adaptar.

3 Metodologia

Com o objetivo de compreender como as políticas de gestão de pessoas na área da educação incentivam a constituição do empresário de si enquanto ideal a ser atingido por seus servidores, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental, a partir de um levantamento das políticas estabelecidas por cada governo a partir da década de 90 até o segundo ano de mandato do governo atual. Foram observados documentos oficiais que estabelecem a visão de cada governo em relação aos servidores públicos e selecionadas as políticas mais relevantes estabelecidas a partir dessa visão. Posteriormente foi realizada uma discussão com a teoria, explicitando os pontos de convergência entre essas políticas e o ideal do empresário de si.

4 Resultados e Discussão

A gestão de pessoas na educação superior

Historicamente, no Brasil, o início mais efetivo da ascensão do ideal neoliberal para dentro do Estado ocorre a partir das reformas propostas na década de 1990. Segundo Rodrigues e Silva (2019) o que se estabelecia nesse contexto era a evidência cada vez maior de um discurso defendendo a necessidade de um Estado menos oneroso e mais orientado à inovação tecnológica e aos ideais empresariais, critérios esses que eram e ainda são vistos como modernos e como símbolo de progresso. Tal discurso, segundo os autores, contribuiu para a vitória de Fernando Collor de Mello e de seus ideais liberais nas eleições de 1989. O governo Collor promoveu a abertura econômica e lançou medidas que visavam a diminuição da máquina pública, incluindo um amplo programa de privatizações e corte de funcionários, através de demissões e incentivo às



aposentadorias em massa. Quando esse corte não era possível devido à legislação, houve limitação de novos concursos públicos, sendo a contenção de gastos com o funcionalismo e a redução do número de servidores, inclusive, uma medida anunciada no Plano Plurianual, vigente entre 1991-1995 (GOMES; SÓRIA, 2014). Nesse aspecto, Bresser-Pereira (2001) critica as reformas propostas por Collor, argumentando que foram equivocadas por confundir a reforma do Estado com a diminuição de seu tamanho. O autor destaca ainda que foi apenas no início do governo de Itamar Franco que a sociedade começou a reconhecer a existência de uma crise na administração pública e na ideologia burocrática. A partir da crise do nacional-desenvolvimentismo e das críticas ao patrimonialismo, se configurava então, a emergência de um consenso político baseado em estratégias neoliberais de estabilização econômica e administrativas orientadas para o mercado, que levou o Partido da Social-Democracia Brasileira (PSDB), sob a liderança de Fernando Henrique Cardoso, ao poder, promovendo a administração pública gerencial como o modelo ideal para a reforma e o gerenciamento do Estado (PAES DE PAULA, 2005).

Em sua proposta de governo, intitulada “Mãos à Obra, Brasil”, FHC descreve seu projeto de desenvolvimento para o país, apresentando a ideia de uma reforma do Estado como indispensável para alcançar a estabilidade econômica necessária, assim como incentivar o desenvolvimento e a correção de desigualdades sociais. A reforma é abordada como estratégia para tornar o Estado mais competente e inovador, assegurando governabilidade e aumentando sua eficácia na prestação de serviços à população (CARDOSO, 2008). Especificamente em relação à gestão de pessoas e ao serviço público, Cardoso (2008) identificava como fatores responsáveis pela baixa qualidade e produtividade a falta de profissionalização do pessoal, a má distribuição e a desorganização interna. Muitos cargos, segundo o autor, apresentavam denominações e atribuições imprecisas; além de remunerações díspares.

A partir da ascensão desse discurso, se construiu então a base da chamada Reforma Gerencial, formalizada por meio da publicação do Plano Diretor da Reforma do Estado, de 1995. Esse Plano apresentava claramente o propósito de reconstruir a administração pública em bases modernas e racionais, contrapondo-se aos princípios burocráticos que, segundo o texto, limitavam-se a padrões hierárquicos rígidos e ao controle dos processos em detrimento dos resultados, resultando em uma administração lenta e ineficiente (BRASIL, 1995). As propostas contidas no Plano Diretor da Reforma do Estado (BRASIL, 1995) acerca da gestão de pessoas buscavam manter a admissão segundo critérios de mérito; a remuneração a partir de um sistema estruturado e universal; a avaliação de desempenho constante e o treinamento sistemático. Em



contrapartida era modificada a forma de controle, que deveria se basear em resultados e não nos processos. A estratégia enfatizava a definição clara de objetivos a serem atingidos; a garantia de autonomia na gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, visando atingir os objetivos propostos; e o controle severo e *a posteriori* dos resultados, com punição em relação às falhas (BRASIL, 1995). O texto também deixava claro o entendimento de que a legislação reguladora das relações de trabalho naquele momento, em especial o instituto da estabilidade e os critérios rígidos de seleção, tinham um caráter protecionista, inibindo o espírito empreendedor e o estímulo à competência, valores considerados essenciais ao novo perfil de servidor público. A proposta seria então valorizar esse servidor considerado eficiente, a partir de princípios empresariais, priorizando o bom desempenho, a iniciativa e a responsabilização.

Em relação às propostas publicadas no Plano Diretor, e o modelo de servidor público que se entendia necessário, eram sugeridas emendas à Constituição para concretizar os objetivos propostos. A primeira visava mudanças no capítulo que trata da administração pública, instituindo o fim da obrigatoriedade do RJU, permitindo novamente contratações celetistas; a exigência de processo seletivo e manutenção dos concursos para admissão dos servidores; e a flexibilização da estabilidade, permitindo demissão por insuficiência de desempenho e por excesso de quadros. Essa materializou-se com a Emenda Constitucional nº19, de 1998, alterando o regime dos servidores públicos e inserindo aspectos que podem ser considerados gerenciais, como o período de três anos de estágio probatório e o critério de insuficiência de desempenho, assim como o princípio de eficiência e a possibilidade de incorporação de outros tipos de vínculos empregatícios, como a CLT na composição dos quadros administrativos (PALOTTI; FREIRE, 2015). A segunda emenda, considerada fundamental, era a da Previdência, que terminaria com a aposentadoria integral e com as aposentadorias precoces, estipulando o critério de idade, com correção relativa ao tempo de serviço, e proporcional à contribuição do servidor. O sistema previdenciário continuaria distinto do setor privado, porém as regras valeriam para ambos (BRASIL, 1995). Essa segunda emenda se concretizou a partir da EC nº20 de 1998.

Nas eleições de 2002 foi eleito à presidência Luiz Inácio Lula da Silva, com um discurso de mudança que aliava desenvolvimento econômico e justiça social. Isso pode ser observado em sua *Carta ao Povo Brasileiro*, onde destaca ainda que as reformas necessárias devem incluir propósitos de eficiência e competitividade:

O povo brasileiro quer mudar para valer. Recusa qualquer forma de continuísmo, seja ele assumido ou mascarado. Quer trilhar o caminho da redução de nossa vulnerabilidade externa pelo esforço conjugado de exportar mais e de criar um amplo mercado interno de



consumo de massas. Quer abrir o caminho de combinar o incremento da atividade econômica com políticas sociais consistentes e criativas. O caminho das reformas estruturais que de fato democratizem e modernizem o país, tornando-o mais justo, eficiente e, ao mesmo tempo, mais competitivo no mercado internacional. (SILVA, 2002 ,p.1)

No Plano de Gestão, publicado em 2003, é proposto um debate que seja calcado em torno da qualidade e produtividade do Estado, fortalecendo as instituições que o compõe, com propósito de “incrementar seu desempenho em benefício do cidadão” (BRASIL, 2003, p.7), e promover “a capacidade do governo em formular e implementar políticas públicas de forma eficiente, transparente e participativa” (p.8). Ainda há destaque a uma proposta de gestão por resultados, buscando proporcionar maneiras para que esse foco seja instituído nas organizações públicas. Para que se efetue é entendida a necessidade de ajustes diversos que trazem aspectos relacionados à avaliação, desempenho, inovação, flexibilidade, qualidade dos serviços, agilidade e capacitação. No que tange às políticas de gestão de pessoas, assim como no governo anterior, se apresenta desde o Programa de Governo (COLIGAÇÃO LULA PRESIDENTE, 2002), a necessidade de reformas previdenciárias, que se justificam enquanto orientadas pelo interesse público. A proposta inicial tinha como objetivo “a criação de um sistema previdenciário básico universal, público, compulsório, para todos os trabalhadores brasileiros, do setor público e privado” (p.18), em que se respeitasse o teto da previdência pública, e que contasse com um sistema de planos complementares de aposentadoria, facultativos e sustentado por empregados e empregadores. Na prática essa proposta foi consolidada, em sua maior parte, apenas no governo seguinte, entretanto, mas o discurso implícito é de que o servidor público possui benefícios indevidos e deve ter seus direitos alinhados à população em geral, em um propósito de diminuição dos mesmos e não de melhoria de condições para todos.

O discurso governamental, em linhas gerais, também se manteve calcado em valores empresariais, com propósito de modernização e voltado para os resultados e formação de competências, nas demais políticas. Como exemplo, Machado (2023), cita a criação do Programa Nacional da Gestão Pública e Desburocratização (GestPública), instituído pelo Decreto no 5.378, cujo objetivo principal era promover a modernização da gestão pública, a partir de um viés de maior eficiência, qualidade e transparência. Isso seria possível a partir da utilização de práticas que promovessem a capacitação dos servidores públicos em técnicas de gestão por resultados, definição de indicadores de desempenho e o monitoramento e avaliação contínua desses indicadores. Também, em consonância com o que já era estabelecido no programa de governo



acerca da necessidade de revisão da carreira dos técnicos com base em parâmetros de qualificação e desempenho (COLIGAÇÃO LULA PRESIDENTE, 2002), foram instituídos outros dois dispositivos legais, a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que estrutura o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação (BRASIL, 2005), e o Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2006).

A Lei nº 11.091/2005 estabeleceu a divisão dos cargos técnicos em cinco níveis de classificação, de acordo com a titulação exigida para o cargo, e estipulou duas progressões na carreira: por mérito, contendo 16 níveis de progressão, dependente do resultado em avaliação de desempenho; e por capacitação, com 4 níveis, condicionada a realização de cursos de capacitação ou ações de desenvolvimento por parte do servidor. Ainda indica, em seu art. 3º, os princípios e diretrizes para a gestão dos cargos, conciliando a natureza do processo educativo e a função social das universidades, com aspectos relativos à qualidade do processo de trabalho, a vinculação ao planejamento estratégico, e o desenvolvimento e avaliação do servidor atrelado aos objetivos e metas institucionais (BRASIL, 2005).

Por sua vez, o Decreto nº 5.707 (BRASIL, 2006) definiu a necessidade de implantação de um Plano de Desenvolvimento de Pessoal e as diretrizes a serem seguidas. Em seu Art.1 explica as finalidades da política, que incluem a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços, o desenvolvimento contínuo do servidor e a adequação de suas competências aos objetivos da instituição. Quanto às diretrizes propostas, em seu art.3º, destaca o incentivo à participação dos servidores em ações de capacitação, alinhadas aos objetivos institucionais, individuais ou gerenciais, estabelecendo uma relação entre a mensuração do desempenho dos servidores e o resultado dessas ações. O decreto representa um marco bastante claro na inserção da gestão por competências como mecanismo de desenvolvimento dos servidores, ao estabelecer a capacitação como um “processo permanente e deliberado de aprendizagem, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais por meio do desenvolvimento de competências individuais” (Art.2, inciso I) e a gestão por competências como a “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (Art.2, inciso II).



Em consonância com o governo anterior, Dilma Rousseff, em sua campanha rumo a presidência apresentou no documento “Os 13 compromissos programáticos de Dilma Rousseff para debate na sociedade brasileira” (COLIGAÇÃO PARA O BRASIL SEGUIR MUDANDO, 2010) as diretrizes de seu governo. Entre os aspectos destacados estavam a expansão de emprego e renda, aliada ao equilíbrio macroeconômico; a ideia de desenvolvimento sustentável, e garantias ligadas à saúde, segurança e acesso à cultura. De maneira mais específica, propôs a erradicação da pobreza e das desigualdades, através de políticas sociais “complementadas pela ampliação da geração de emprego e renda, pelo fortalecimento da economia solidária e de programas de capacitação e crédito que favoreçam o empreendedorismo” (p.11).

Quanto às políticas de gestão de pessoas, permanece a continuidade das propostas do governo anterior. No âmbito da previdência, por exemplo, foi instituído o regime complementar para os servidores públicos federais (que já era mencionado nas propostas de Lula em 2002), a partir da Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012, determinando que os servidores, embora mantendo um regime próprio, se aposentariam com proventos limitados ao teto do Regime Geral de Previdência Social, sendo facultado aos mesmos o ingresso no Regime Complementar e a porcentagem de contribuição. A legislação ainda criou a fundação responsável, Funpresp, e estabeleceu as diretrizes para sua organização, definindo que “a gestão dos recursos garantidores dos planos de benefícios administrados pelas entidades referidas no caput poderá ser realizada por meio de carteira própria, carteira administrada ou fundos de investimento” (BRASIL, 2012, art. 15, inciso I). De certa forma, a lei acaba por estabelecer critérios para diminuição dos considerados benefícios dos servidores públicos, ao mesmo tempo que os coloca enquanto atores responsáveis por seu futuro econômico, e dependentes das variações do mercado.

Após o *impeachment*, quando assume o governo Temer, segundo Ilha (2022), se observa um aprofundamento da ótica neoliberal, exemplificado especialmente pela promulgação da Emenda Constitucional no.95, de 2016, ou Emenda do Teto de Gastos, como foi chamada. A emenda instituiu um congelamento de despesas primárias, entre elas despesas com Educação, por vinte anos, gerando um período de maior precarização nas universidades. Outro marco do governo Temer, foi a implementação da Reforma Trabalhista, através da Lei 13.467 de 13 de julho de 2017, que alterou dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), cujos princípios segundo Ilha (2022), atacam direitos fundamentais dos trabalhadores, a partir de um discurso de liberdade, que não só enfraquece o poder dos coletivos, mas individualiza os riscos. Essa reforma não influenciou exatamente nas políticas de gestão de pessoas voltadas para o serviço público, porém,



ao precarizar os vínculos dos demais trabalhadores, contribuiu para alimentar o discurso, já existente, de que o servidor público é privilegiado, e que os direitos estabelecidos, como por exemplo, a estabilidade, devem ser revistos.

Esse discurso contrário às políticas públicas, ao serviço público em geral e a seus servidores, que já vinha sendo construído, atingiu seu ápice com o governo Bolsonaro. Em sua proposta de governo, intitulada “O caminho para a prosperidade” (PARTIDO SOCIAL LIBERAL, 2018), exalta-se continuamente a ideia de liberdade, enfatizando a necessidade de os cidadãos poderem realizar suas escolhas individuais rumo à felicidade. A propriedade privada e a família sendo entendidas como fruto das escolhas econômicas e afetivas feitas por cada indivíduo, deveriam ser protegidas, juntamente à liberdade de expressão. Inicialmente, o documento já trouxe como objetivo a criação de “um governo decente, diferente de tudo aquilo que nos jogou em uma crise ética, moral e fiscal (...) formado por pessoas que tenham compromisso com o Brasil e com os brasileiros” (p.2), caracterizando a administração pública como “lenta, aparelhada, ineficiente e repleta de desperdícios” (p.54). Como solução foram propostos o corte de privilégios e a modernização da gestão pública, com técnicas como o “Orçamento Base Zero”. Esse transferia aos gestores a responsabilidade de justificar suas demandas por recursos públicos, com base em metas a serem cumpridas, e com avaliação contínua do seu desempenho. A privatização também foi apresentada como meio de promover eficiência econômica, bem-estar e distribuição de renda, através do aumento da competição entre empresas. Segundo o discurso oficial, essa competição geraria melhorias para o consumidor, ao trazer acesso a mais opções, produtos e serviços de melhor qualidade e preços reduzidos.

Em consonância com a visão do serviço público enquanto descompromissado e a solução proposta a partir do “corte de privilégios”, se procedeu inicialmente à aprovação da reforma da previdência (Emenda Constitucional 103/2019), centrada na ampliação da idade de aposentadoria e redução do valor dos benefícios. Além disso, foi apresentado o “Plano Mais Brasil”, em novembro de 2019, propondo ajustes através de cortes de jornada e de vencimentos do funcionalismo federal, congelamento de progressões, flexibilização dos pisos de investimento em educação e saúde, e desvinculação de fundos públicos. (CERQUEIRA, CARDOSO JR., 2020).

Com um alinhamento mais evidente ao discurso governamental, surgiu a PEC 32/2020, conhecida como “reforma administrativa”, apresentada pelo Ministério da Economia, buscando alterar disposições constitucionais sobre servidores, empregados públicos e a organização administrativa. O documento destaca a geração de maior eficiência, eficácia e efetividade para a



atuação do Estado, em um projeto de modernização do mesmo. Em relação à gestão de pessoas, o argumento principal apresentado considera que o custo da manutenção da força de trabalho é elevado em relação aos resultados entregues, justificando a necessidade de uma gestão mais flexível, adaptável e que proporcione soluções rápidas. As alterações propostas baseavam-se primordialmente na transformação dos vínculos empregatícios e na retirada de direitos considerados privilégios, como a estabilidade. O argumento para a retirada da estabilidade dos demais servidores perpassa a ideia de que seria necessária para manutenção do preceito institucional de tratamento equânime entre empresas estatais e privadas, além da contribuição no ajuste das contas públicas (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020). Embora não tenha sido aprovada, o propósito nesse caso era a busca de adesão popular contra os privilégios indevidos, em um cenário de crescente precarização dos vínculos de trabalho externos ao serviço público, a partir de uma narrativa de culpabilização dos servidores (DRUCK, 2021).

Além dos aspectos abordados, observa-se no governo Bolsonaro, assim como nos governos anteriores, proposições que incentivam o foco em uma gestão por resultados e uma visão voltada para o desenvolvimento de competências. Isso se exemplifica inicialmente com a publicação do Decreto n.º 9.991/2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP, revogando o decreto anterior, e propôs enquanto objetivo, em seu Art.1, “promover o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à consecução da excelência na atuação” (BRASIL, 2019). O Decreto incluiu a necessidade da elaboração de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas, precedido por um diagnóstico de competências, definido como “identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas necessárias ao exercício do cargo ou da função”. (Art.3, § 3). As diretrizes propostas alinham-se com o discurso estabelecido, destacando a importância da inovação, da melhoria dos serviços, do desenvolvimento contínuo dos servidores, assim como do empreendedorismo e liderança no serviço público.

Em relação a um incentivo à constituição de uma gestão focada em resultados, o marco principal é a instituição do Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, pelo Decreto n.º 11.072 de 17 de maio de 2022, que regulamenta o teletrabalho, após as experiências advindas do período pandêmico. O decreto define que o “PGD é um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (BRASIL, 2022). O decreto evidencia o foco nos resultados, incentivando a mensuração do desempenho dos servidores a partir da entrega de atividades, ao



mesmo tempo em que responsabiliza o mesmo pela manutenção de suas condições de trabalho. O PGD foi difundido em larga escala no âmbito da administração federal, com 86% das instituições aderindo até fevereiro de 2025. Dessas, a maior porcentagem é representada pelas universidades federais (MGI, 2025).

Com a troca de gestão, houve o retorno de Luiz Inácio Lula da Silva à presidência do país. As propostas de governo, observadas no documento “Diretrizes para o programa de reconstrução do Brasil”, lançado em 2022, destacam a necessidade de reconstrução do país, a partir de um projeto inovador, com o compromisso básico de restaurar as condições de vida da população, alicerçado no desenvolvimento econômico sustentável e na ampliação de políticas públicas. Propõe a criação de novas oportunidades de trabalho, a partir de investimentos e estímulo à economia solidária e criativa, ao empreendedorismo e às micro e pequenas empresas. No âmbito da Educação o texto versa sobre o fortalecimento da educação pública em todos os níveis, de forma a dialogar com o desenvolvimento nacional. Também estabelece a área enquanto um investimento essencial, e destaca a necessidade de valorização dos servidores (COLIGAÇÃO BRASIL DA ESPERANÇA, 2022). Em relação à área de gestão de pessoas, a Ministra da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), Esther Dweck, em entrevista à Revista Esfera, em março de 2024, defendeu a “transformação do Estado”, propondo a revisão de pontos relacionados a concursos públicos, avaliação de desempenho, progressões e reestruturação da carreira. Deu destaque especialmente a necessidade de uma transformação digital, com intuito de “agilizar, acelerar e dar grande produtividade aos servidores” (DWECK, 2024).

A própria criação de um ministério que relaciona a gestão e a inovação nos serviços públicos também merece destaque. A missão do ministério de “ampliar e qualificar a gestão, os serviços e as políticas governamentais para a sociedade e a administração pública, apoiando e potencializando a inovação e o fortalecimento das capacidades do Estado” se concretiza através de objetivos que incluem: “promover a inovação, a melhoria da gestão e da qualidade dos serviços públicos”; “valorizar as servidoras e os servidores públicos para pleno exercício de suas funções e melhoria da qualidade do serviço prestado, aprimorando concursos e carreiras, promovendo a profissionalização da burocracia e a democratização das relações de trabalho”; e “formar e desenvolver as competências dos agentes públicos, necessárias para melhor servir à sociedade, com agilidade e inovação adaptadas aos contextos dinâmicos” (MGI, 2024). Assim, observa-se que, conforme os governos anteriores, o discurso em relação ao serviço público continua pautado



em ideais de produtividade, eficiência, inovação, desenvolvimento de competências e gestão e controle baseado em resultados.

Em referência a esse último aspecto, é possível destacar a publicação da Instrução Normativa n.º 24 pelo MGI, em 28 de julho de 2023, que estabelece orientações, critérios e procedimentos para a implantação do PGD no âmbito da administração direta, autárquica e fundacional. Além de reforçar os pontos abordados no Decreto, alinha de forma ainda mais clara os objetivos a um viés tipicamente empresarial. A IN estabelece que o “PGD é um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais” (MGI, 2023). O processo passa não só a ser visto como um instrumento de mensuração dos resultados individuais, mas vincula o desempenho institucional às entregas e à necessidade dessas serem compatíveis com as estratégias organizacionais. No seu Art.2 ao estabelecer os objetivos do programa, traz por um lado o olhar para a saúde e qualidade de vida do servidor, mas por outro abarca aspectos como: promoção da gestão orientada a resultados, com foco na melhoria contínua das entregas; estímulo à cultura de planejamento institucional; otimização da gestão dos recursos públicos; incentivo à cultura da inovação; e aprimoramento do desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos. Também especifica em seu Art. 9, inciso V, que não só o servidor tem a responsabilidade de manter a estrutura necessária para o teletrabalho, mas também que essa estrutura precisa seguir as orientações de ergonomia. O que se percebe é um nível ainda maior de responsabilização do servidor, inclusive em relação a possíveis lesões decorrentes das condições de trabalho.

Embora as propostas e ações de cada governo sejam estabelecidas a partir de posições políticas diversas, é evidente a existência de pontos em comum que, em menor ou maior grau, são alinhados a uma visão neoliberal e a valores empresariais. Esses valores vão tornando “o Estado uma esfera que também é regida por regras de concorrência e submetida a exigências de eficácia semelhantes àquelas a que se sujeitam as empresas privadas” (DARDOT; LAVAL, 2016, p.275). Segundo os autores, a partir da crítica baseada na suposta falta de eficácia e produtividade, surgem políticas destinadas a alcançar esse aumento de eficiência da gestão. Conforme explicitado nesta seção, todos os planos de governo trazem propostas relacionadas a esse aspecto. A gestão privada é entendida como mais flexível, inovadora e eficaz, e então, sendo esse o modelo ideal a ser seguido, se torna necessário estabelecer as mesmas medidas para o serviço público, em um esforço de modernização.



Ao observar esse histórico de mudanças relacionadas aos servidores públicos da área da Educação, se percebe que os pressupostos básicos permanecem, e se apresenta essa transposição das métricas de eficiência empresarial, que perpassam todos os governos. O olhar constante para métodos de gestão que promovam eficiência, produtividade, desenvolvimento de competências, com foco nos resultados que devem ser apresentados, acabam por moldar o comportamento dos servidores, a partir da compreensão da empresa como o modelo social a ser generalizado (RODRIGUES; SILVA, 2019).

A condução dos servidores públicos passa a seguir o princípio do desempenho, e sua atuação passa a ser controlada de forma mais difusa, a partir das demandas e dos resultados, impondo critérios e formas de avaliação que são internalizados. As políticas de gestão de pessoas incentivam esse ideal de um servidor adaptável, flexível, que busca fazer cada vez mais, melhor e de forma mais rápida, de forma a otimizar seus resultados pessoais (DE GAULEJAC, 2007). Deve desenvolver suas competências, buscar mais formação profissional, se comprometendo com seu melhor, em uma busca ativa pelos resultados (TAVARES, 2021).

A flexibilidade concedida pelos novos formatos de trabalho, permite que as fronteiras entre o tempo pessoal, o que é privado, e o tempo do trabalho, o profissional, se confundam, fazendo com que o indivíduo seja cada vez mais possuído pelo seu tempo de trabalho, o que estabelece enquanto contrapartida uma exigência de resultados cada vez mais elevada (DE GAULEJAC, 2007). Cada um passa a ser supervisor de si, e até mesmo produtor das normas a serem cumpridas, dentro de um regime de controle de si e de responsabilização individual (DARDOT; LAVAL, 2016), incentivando valores que o aproximam da ideia de empresário de si.

Se cada indivíduo é livre para suas próprias escolhas e responsável por elas, se torna também culpado pelos considerados fracassos, e pode resolvê-los através do gerenciamento das competências e do empreendedorismo, a fim de se tornar mais atrativo para o mercado (DE GAULEJAC, 2007). Em relação a isso, Safatle, Junior e Dunker (2021) entendem que, em um aspecto macro, isso gera o discurso de que qualquer proteção que seja oferecida pelo Estado se torna uma proteção à falta de iniciativa e à preguiça. O que se estabelece enquanto regra é o autocontrole e auto responsabilização partindo de um sujeito que deve mostrar o seu valor a todo momento, pois é responsável pelo seu próprio destino, tornando a vida uma permanente gestão de riscos (DARDOT e LAVAL, 2016). Sendo assim, emerge nos discursos esse ideal do servidor público que se constitui enquanto empresário de si mesmo sendo seu próprio capital e produzindo a partir dele sua própria satisfação (FOUCAULT, 2008).



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A visão de governo e da gestão de pessoas dentro do serviço público vem sendo cada vez mais impactada pela lógica e pelos discursos repletos de valores empresariais. Esse contexto gera a percepção de que o empresário de si deve ser o ideal a ser alcançado por todos os trabalhadores, incluindo os servidores públicos.

Esse trabalho buscou então realizar uma síntese do que se constitui enquanto empresário de si e posteriormente explicitar as visões de governo e as políticas de gestão de pessoas, propostas e/ou implantadas. Esse propósito se instaura no entendimento de que essas políticas são repletas de critérios e valores empresariais e incentivam os servidores à adoção desses mesmos critérios.

O que se pode observar é um olhar voltado para uma gestão das competências e dos resultados, que visa transformar a maneira como os servidores se relacionam consigo e com o seu papel. Incentiva a que eles invistam em si mesmos, em seu capital humano, e façam uma gestão de si, do seu tempo, dos seus comportamentos, visando produzir cada vez mais. Essa captação das energias individuais, dentro de um regime de disciplina e controle de si, transfere a responsabilidade diretamente a cada indivíduo, e pode trazer consigo um custo psíquico (DARDOT; LAVAL, 2016).

Se torna essencial a reflexão acerca da maneira como estão se estabelecendo as políticas e o que é esperado do servidor público, a partir do entendimento de que seu papel precisa se construir dentro de um ideal coletivo e democrático. O indivíduo ao internalizar essa lei de valorização do capital, segundo Safatle, Junior e Dunker (2021), passa exigir de si mesmo o sucesso, gerando frustração, angústia e auto culpabilização quando não se está de acordo com a norma estipulada. E os modos de sofrimento passam a ser entendidos então como uma inadequação da pessoa aos ideais estabelecidos, como fraqueza, incompetência e falta de vontade, o que torna essencial uma atenção mais aprofundada para o impacto psíquico que as formas atuais de se viver tem gerado nesses servidores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006** - Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial da União. Casa Civil, 2006. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 6 fev.2025.



_____. **Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019** - Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, 2019. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Acesso em: 6 fev.2025.

_____. **Decreto n.º 11.072 de 17 de maio de 2022** - Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm>. Acesso em: 6 fev.2025.

_____. **Gestão pública para um Brasil de todos : um plano de gestão para o Governo Lula**. Brasília: MP, SEGES, 2003. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/615/1/Gestao_Empreendedora.pdf>. Acesso em: 10 fev.2025.

_____. **Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005** - Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, 2005. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm>. Acesso em: 6 fev.2025.

_____. **Lei nº 12.618, de 30 de abril de 2012** - Institui o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo, inclusive os membros dos órgãos que menciona; fixa o limite máximo para a concessão de aposentadorias e pensões pelo regime de previdência de que trata o art. 40 da Constituição Federal; autoriza a criação de 3 (três) entidades fechadas de previdência complementar, denominadas Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Executivo (Funpresp-Exe), Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Legislativo (Funpresp-Leg) e Fundação de Previdência Complementar do Servidor Público Federal do Poder Judiciário (Funpresp-Jud); altera dispositivos da Lei nº 10.887, de 18 de junho de 2004; e dá outras providências. Brasília, 2012. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112618.htm>. Acesso em: 6 fev.2025.

_____. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasília: MARE, 1995**. Disponível em: <Disponível em: <https://bresserpereira.org.br/documents/mare/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 06 fev. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Do estado patrimonial ao gerencial. In Pinheiro, Wilhelm e Sachs (orgs.). **Brasil: Um Século de Transformações**. S.Paulo: Cia. das Letras, 2001

CARDOSO, Fernando Henrique. **Mãos à obra, Brasil: proposta de governo**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisa Social, 2008.



CERQUEIRA, Bráulio Santiago; CARDOSO JR, José Celso. Estado de bem-estar e funcionalismo público na linha de tiro do neoliberalismo: a Reforma Administrativa Bolsonaro e suas falácias. **Estado social contra a barbarie. Jorge Abrahão de Castro e Marcio Pochmann (organizadores). São Paulo: Fundação Perseu Abramo**, p. 319-334, 2020.

COLIGAÇÃO BRASIL DA ESPERANÇA. **Diretrizes para o programa de reconstrução e transformação do Brasil: Lula-Alckmin 2023-2026**. São Paulo, 2022. Disponível em: <<https://fpabramo.org.br/wp-content/uploads/2022/06/documento-diretrizes-programaticas-vamos-juntos-pelo-brasil-20.06.22.pdf>>. Acesso em: 6 fev.2025.

COLIGAÇÃO LULA PRESIDENTE. **Programa de Governo 2002**. Brasília, 2002 Disponível em: <https://siac.fpabramo.org.br/uploads/acervo/Programa-de-governo-presidencia_2002-14.pdf>. Acesso em: 6 fev.2025.

COLIGAÇÃO PARA O BRASIL SEGUIR MUDANDO. **Os 13 compromissos programáticos de Dilma Rousseff para debate na sociedade brasileira**. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <https://siac.fpabramo.org.br/uploads/acervo/Programa-de-governo-presidencia_2010.pdf>. Acesso em: 6 fev.2025.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**. Boitempo editorial, 2016.

DE GAULEJAC, Vincent. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Idéias e Letras, 2007.

DRUCK, Graça. O Estado neoliberal no Brasil: a ideologia do empreendedorismo e o fim dos servidores públicos. **Contemporânea Revista de Sociologia da UFSCar**, v. 11, n. 3, 2021.

DWECK, Esther. Sai a PEC 32, entra a transformação do Estado. Entrevista concedida à Nina Gattis, **Revista Esfera**, 14 de março, 2024. Disponível em: <<https://esferabrasil.com.br/artigos/sai-a-pec-32-entra-a-transformacao-do-estado/>> Acesso em: 6 fev.2025

FOUCAULT, Michel. **Nascimento da Biopolítica**. Trad. br. Eduardo Brandão. Martins Fontes, São Paulo, 2008.

FRANZ, Alice Hubner; LEITE, Elaine da Silveira; RODRIGUES, Marcio Silva. O processo de empresarização e o discurso da universidade empreendedora: Uma análise da Universidade Federal de Pelotas (UFPeI). **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v.28, n.177, 2020.

FRANZ, Alice Hubner ; RODRIGUES, Marcio Silva . Repensando o processo de empresarização: a inserção de um olhar de inspiração Foucaultiana. **REVISTA GRIFOS**, v. 28, p. 145, 2019.

GOMES, Darcilene C.; SÓRIA, Sidartha. Política de recursos humanos do governo federal: a experiência dos governos Lula e Dilma Rousseff. **Revista da ABET**, v. 13, n. 2, p. 218-234, 2014.

ILHA, Davi Michels. **O neoliberalismo como uma ameaça à democracia e aos valores constitucionais: o desmonte do serviço público no Brasil como um projeto**. Trabalho de Conclusão de Curso (Direito); Santa Cruz do Sul, 79p.; 2022.



MACHADO, Miguel Fernandes. Gestão por resultados no setor público: a experiência da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado do Rio de Janeiro. *AvançaRJ*. 2023.

MELO, Geraldo Jose; SILVA, Thalita Cavalcanti Menezes da. Problematizações Foucaultianas ao teletrabalho: governamentalidade e cuidado-de-si na experiência de servidores do Judiciário. *Research, Society and Development*, v. 12, n. 2, 2023.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Proposta de Emenda à Constituição n.32/2020** - Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. Brasília, 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1928147&filename=P EC%2032/2020>. Acesso em: 6 fev.2025.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS.. **Estratégia institucional**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/aceso-a-informacao/estrategia-e-governanca/estrategia-institucional/planejamento-estrategico?_authenticator=3c605d227374fa26d73112c8ba64f12cc436c33f>. Acesso em: 6 fev.2025.

_____. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /mgi nº 24, de 28 de julho de 2023** - Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/legislacao/in-24-ajustada.pdf>>. Acesso em: 6 fev.2025.

_____. **Painel de implementação**. 2025. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>>. Acesso em: 6 fev.2025.

OITICICA, Thatiana Pedroso Pereira Monteiro; BARBOSA, Milka Alves Correia. Trajetória da gestão por competências na administração pública: um enfoque no contexto da reforma administrativa do estado brasileiro. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 12, n. 2, p. 147-160, 2021.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entreo gerencialismo e a gestão social. *Revista de administração de Empresas*, v. 45, p. 36-49, 2005.

PALOTTI, Pedro; FREIRE, Alessandro. Perfil, composição e remuneração dos servidores públicos federais: trajetória recente e tendências observadas. **VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2015

PARTIDO SOCIAL LIBERAL. **O caminho da prosperidade - Proposta de Governo**. 2018 Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/wp-content/uploads/2018/10/plano-de-governo-jair-bolsonaro.pdf>>. Acesso em: 6 fev.2025.



RODRIGUES, Marcio Silva; SILVA, Rosimeri de F Carvalho da . Nova República, Novas Práticas: uma análise do processo de empresarização do ensino superior brasileiro (1990-2010). **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 6, p. 176-218, 2019.

SAFATLE, Vladimir; SILVA JUNIOR, Nelson da; DUNKER, Christian. **Neoliberalismo como gestão do sofrimento psíquico**. Autêntica Editora, 2021.

SILVA, Luiz Inácio Lula da. **Carta ao Povo Brasileiro**. São Paulo: Partido dos Trabalhadores, 2002. Disponível em:

<https://siac.fpabramo.org.br/uploads/acervo/Programa-de-governo-presidencia_2002-03.pdf>. Acesso em: 6 fev.2025.

TAVARES, Larissa Ferreira. **Em busca da melhor versão contra si mesmo : sobre o coaching, a verdade e o governo pela liberdade no neoliberalismo**. 2021. 151 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

