UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
Centro de Ciências Sócio-Organizacionais
Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP

A IDEIA DE EMPRESÁRIO DE SI NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

Clarissa Ferigollo

Pelotas, 2025

Clarissa Ferigollo

A IDEIA DE EMPRESÁRIO DE SI NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, do Centro de Ciências Sócio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Marcio Silva Rodrigues

Pelotas, 2025

Clarissa Ferigollo

A IDEIA DE EMPRESÁRIO DE SI NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, do Centro de Ciências Sócio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 25/04/2025

Banca examinadora:

_____

Prof. Dr. Marcio Silva Rodrigues (Orientador) PROFIAP/UFPel

_____

Prof. Dr. Rodrigo Gameiro Guimarães PROFIAP/UFAL

_____

Prof.ª Dr.ª Helena Kuerten de Salles Uglione PPGADM/UFSC

Agradecimentos

Os agradecimentos sempre foram minha parte preferida, é impossível pra mim ler qualquer dissertação ou tese sem dedicar alguns momentos antes para essa parte. Não pela ideia de que é necessário ser grato, mas pelo que se revela por trás dessas palavras. Se o ser humano é um ser social, que se constrói a partir de suas relações com os demais, perceber a quem e porque os autores agradecem é quase como uma janela para visualizar quem é aquele autor, suas relações, suas histórias. Sempre me parece mais interessante ler o resto do trabalho depois de ter esse vislumbre de quem é a pessoa por trás das palavras, e quem é a rede que dá o suporte para que o trabalho se concretize. Sendo assim é essencial para mim agradecer essas “minhas pessoas” pelo tanto que contribuem, não só para a realização desse trabalho, mas também na minha vida.

Primeiramente agradeço à minha família. Minha mãe Elicena, meu pai Irineo e minha dinda Dora, por sempre me incentivarem a estudar, e me ensinarem a importância da educação. Especialmente meu pai, a quem digo que puxei o hábito e o amor pela leitura. Também agradeço meus irmãos, Fernando e Flávio, com quem sei que posso sempre contar, pela amizade que construímos, que vai além do vínculo familiar. Vocês, junto com minhas cunhadas, Gabi e Silvana, certamente fizeram dos momentos de encontro ao longo desses últimos anos uma possibilidade de me distrair das preocupações que estão sempre presentes na rotina de estudos e trabalho.

Agradeço também meu parceiro de vida Rafael, por todo cuidado que sempre teve comigo, por ser sempre um ombro amigo, por ouvir minhas histórias e lamúrias diárias. Principalmente por me ajudar a perceber a real importância dos problemas e dificuldades que aparecem durante o caminho, e me incentivar a seguir em frente. Espero que agora possamos juntos fazer tudo aquilo que foi deixado pra depois que o mestrado acabasse.

Impossível não mencionar aqui, dentre os vários amigos pelos quais sou grata, duas em especial, que iniciaram como colegas de trabalho e se transformaram em amigas tão importantes pra mim. Jéssica, muito obrigada por ter sido a pessoa que mais me incentivou a entrar no mestrado, que sempre me viu como alguém que era capaz de dar esse passo, mesmo quando eu mesma não enxergava assim. O amor que tu demonstra pelos estudos me fez aos poucos querer ir além. E o teu apoio, seja com conversas ou até mesmo com um lugar na tua casa pra ficar sempre que

necessário, foi essencial. Obrigada também Eliane, que além de amiga se tornou colega no mestrado, por estar comigo nas disciplinas, ser minha parceira nos trabalhos em grupo, por ouvir minhas ideias e me incentivar, além de me emprestar a casa durante inúmeros dias durante esses dois anos. Tu com certeza ajudou a deixar esse processo mais leve.

Agradeço ainda ao meu orientador Marcio Rodrigues, por todas as contribuições para o meu trabalho e pela gentileza com que conduz o processo de orientação. Obrigada por compartilhar tanto conhecimento comigo, e por me tranquilizar nos momentos em que precisei. E aos professores da banca, tanto de defesa do projeto, quanto do trabalho final, obrigada pela disponibilidade e pelas considerações tão necessárias.

Às minhas colegas da CPOSS Aline, Gabrielle e Irena, pela parceria, por todo o apoio, e por segurarem as pontas sempre que precisei. E também aos demais colegas da DDP por todas as conversas e incentivo.

Por fim agradeço à UFPEL e todos os professores do programa, por proporcionarem as bases e a estrutura para que esse trabalho fosse realizado, assim como à FURG e aos seus servidores, que me emprestaram suas falas e suas histórias, tornando tudo isso possível.

A ironia é que nós acreditamos, ao transformar nossa subjetividade no princípio de nossas vidas pessoais, de nossos sistemas éticos e de nossas avaliações políticas, que estamos, livremente, escolhendo nossa liberdade.

(Nikolas Rose)

RESUMO

FERIGOLLO, Clarissa. **A ideia de empresário de si no serviço público: uma análise na Universidade Federal Do Rio Grande.** Orientador: Marcio Silva Rodrigues. 2025. 161 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, Centro de Ciências Sócio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2025.

Ideais e valores empresariais vêm sendo aplicados de forma cada vez mais intensa aos diversos âmbitos da vida humana, estabelecendo formas de conduta e tornando a empresa o modelo de subjetivação (DARDOT e LAVAL, 2016). Esses valores estabelecem o "empresário de si" (FOUCAULT, 2008), como ideal a ser atingido, e que sua relação com o serviço público é um campo ainda pouco explorado, o presente trabalho objetivou analisar a ideia foucaultiana de empresário de si no serviço público, a partir da percepção de gestores e servidores, lotados em Pró-Reitorias da Universidade Federal do Rio Grande. Para uma melhor discussão acerca do foco deste trabalho, foi realizada uma articulação com conceitos de outros autores, como o "homem empresarial" de Laval e Dardot (2016), a ideia de "governo da alma" de Rose (1988) e as reflexões acerca da "gestão de si", de De Gaulejac (2007). Procedeu-se primeiramente à análise do contexto no qual os servidores se inserem, entendendo como a burocracia estatal incorpora historicamente um discurso empresarial, na realidade do serviço público brasileiro; como as políticas de gestão de pessoas estabelecem o que é esperado desse servidor; e como essas se apresentam no espaço específico da FURG, incentivando a adoção desse ideal de empresário de si entre os servidores. Em um segundo momento, a partir dos dados provenientes de 10 entrevistas com gestores e servidores da universidade, observou-se a identificação dos mesmos com os valores da instituição e o controle cada vez mais difuso em relação ao seu trabalho, que estimula uma autogestão e uma auto responsabilização crescente. As percepções dos entrevistados convergem para a existência de um conflito entre o ideal a ser atingido, que se aproxima da ideia de empresário de si, através da cobrança pessoal por fazer cada vez mais e ser cada vez melhor; e a busca por segurança e estabilidade, dentro de um aparato burocrático que limita sua atuação. Nesse contexto são percebidos sentimentos de culpabilização e frustração, que podem levar ao adoecimento e a indispensabilidade de se propor reflexões que possam intervir nesses discursos e compreensões, proporcionando um olhar diferenciado para as questões de saúde.

Palavras chave: Empresário de si; Serviço Público; FURG.

ABSTRACT

FERIGOLLO, Clarissa. **The idea of enterprising self in public service: an analysis at the Federal University of Rio Grande**. Advisor: Marcio Silva Rodrigues. 2025. 161 f. Dissertation (Professional Master's Degree in Public Administration) - Postgraduate Program in Public Administration in National Network - PROFIAP, Socio-Organizational Sciences Center, Federal University of Pelotas, Pelotas, 2025.

Business ideals and values have intensely been applied to various aspects of human life, establishing forms of conduct and making the enterprise the model of subjectivation (DARDOT and LAVAL, 2016). These values establish the “entrepreneur of himself” (FOUCAULT, 2008), as an ideal to be achieved, and that its connection with public service is a field that has still been little explored, this work aims to analyze Foucault's idea of the entrepreneur of the self in public service, based on the perception of managers and employees, assigned to the Pro-Rector's Offices of the Federal University of Rio Grande. For a better discussion regarding the focus of this study, an articulation with concepts from other authors was carried out, such as the "entrepreneurial man" by Laval and Dardot (2016), the idea of "government of the soul" by Rose (1988), and the reflections on "self-management" by De Gaulejac (2007). The analysis first focused on the context in which the public servants are inserted, understanding how state bureaucracy historically incorporates a business discourse within the reality of Brazilian public service; how people management policies establish what is expected from them; and how these policies are presented in the specific space of FURG, encouraging the adoption of the ideal of the entrepreneur of the self among the public servants. In a second moment, based on data from 10 interviews with university managers and employees, it was observed that they identified with the institution's values and an increasingly diffuse control over their work, which encourages self-management and increasing self-accountability. The perceptions of the interviewed converge towards the existence of a conflict between the ideal to be achieved, which resembles the idea of the entrepreneur of oneself, through personal pressure to do more and be better, and the search for security and stability within a bureaucratic apparatus that limits their actions. In this context, feelings of guilt and frustration are perceived, which may lead to illness, highlighting the necessity of proposing reflections that could intervene in these discourses and understandings, providing a differentiated perspective on health issues.

Keywords: Enterprinsing Self; Public Service; FURG

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Pró-Reitorias da FURG ……39
Figura 2 Estrutura Organizacional PRAE ……41
Figura 3 Estrutura Organizacional PROPLAD……..41

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Quadro 1 Elementos da categoria “empresário de si”……43
Quadro 2 Competências comportamentais requisitadas em edital de remoção..81

Sumário

1 INTRODUÇÃO 12
1.1 OBJETIVOS 17
1.1.1 Objetivo Geral 17
1.1.2 Objetivos Específicos 17
1.2 JUSTIFICATIVA 18
2 REFERENCIAL TEÓRICO 23
2.1 A EMERGÊNCIA DO FENÔMENO DO EMPRESÁRIO DE SI 23
2.2 SUBJETIVIDADE E O IDEAL DO EU EMPRESARIAL 27
2.3 IMPLICAÇÕES DO IDEAL DO EMPRESÁRIO DE SI 31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 38
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E APRESENTAÇÃO DO CASO 38
3.2 COLETA DOS DADOS E ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA 41
3.3 ANÁLISE DOS DADOS 45
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 46
4.1 UMA QUESTÃO DE CONTEXTO: A REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, A UNIVERSIDADE PÚBLICA E AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS 46
4.2 PARTICULARIDADES DA FURG: UMA ANÁLISE DO CONTEXTO E DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES 69
4.3 O SER SERVIDOR NA FURG: CONSTRUÇÕES E CONTRADIÇÕES 89
4.3.1 O ideal de ser servidor público: percepções e valores 89
4.3.2 Um olhar para a rotina: autogestão, auto responsabilização e concorrência ... 98
4.3.3 Sentimentos e adoecimento em pauta 112
4.3.4 O ser servidor público em síntese 119
5 RECOMENDAÇÕES 122
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 125
REFERÊNCIAS 128
Apêndices 138

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual é comum observar discursos diversos que trazem valores empresariais aplicados aos mais variados âmbitos da vida humana, seja em espaços de trabalho, educacionais, de lazer, da vida social em geral. Quando se atua dentro de uma universidade federal, especialmente enquanto psicóloga na área de gestão de pessoas, é ainda maior a possibilidade de percepção de discursos, por parte de servidores e gestores, relacionados a esse cenário.

Ao longo dos últimos dez anos de atuação na Universidade Federal do Rio Grande, vem sendo cada vez mais frequente observar falas que enfatizam a necessidade de práticas mais eficientes, de desenvolvimento de competências, de uma reestruturação do papel do servidor público dentro de uma lógica mais empresarial. Por se tratar de um discurso que responsabiliza o indivíduo, é comum os servidores trazerem em seus relatos ideais de autodesenvolvimento, buscarem alternativas para se tornarem mais produtivos, destacarem a necessidade de dar conta de todas as atividades do trabalho e da vida, e, consequentemente, se culparem pela própria sobrecarga (uma sobrecarga que muitas vezes parece não ser construída pela descrição do cargo, mas pela necessidade de se mostrar competente e produtivo).

Com as possibilidades de novos formatos de trabalho, instituídos durante e após o período pandêmico, também se apresenta, em inúmeros relatos, uma intensificação da cobrança pessoal em demonstrar que se está trabalhando, independente do horário acordado previamente ou dos direitos especificados na legislação (por exemplo, é bastante comum que o servidor se disponibilize a trabalhar estando em férias ou em algum tipo de afastamento legal, em situações julgadas de urgência, e que normalmente não o são). Como servidora e observadora participante, percebo, ao longo do tempo, que o ideal de um servidor que desenvolve suas competências, focado em atingir as metas e objetivos, se torna cada vez mais presente no discurso de gestores e servidores na universidade em questão.

Esse contexto, então, parece gerar algumas contradições. Por exemplo, o cargo que um servidor ocupa diz respeito às suas atribuições e responsabilidades, e em seu ingresso o critério de seleção é o concurso público, onde conhecimentos teóricos e, em alguns casos, técnicos são avaliados, seguindo um edital que especifica as atividades a serem desempenhadas. O requisito para tomar posse nesse cargo é

vinculado à uma titulação específica, que, tomando como exemplo um cargo de “assistente em administração”, seria um diploma de nível médio. Ao alocar novos servidores em unidades diversas, é importante que se leve em consideração as áreas de interesse dos mesmos, assim como as características pessoais de cada um, porém observando que esses requisitos de vagas e servidores aprovados já são pré-estabelecidos por lei. Ainda assim, o que se percebe por parte de alguns gestores é a indicação da necessidade de competências e qualificações que não são exigidas na legislação, muitas vezes para realização de atividades que não demandam conhecimentos tão específicos. Isso pode ser observado ao analisar editais de remoção interna (disponíveis no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da FURG), onde, para servidores do mesmo cargo, e para lotações com atividades bastante similares, são especificadas competências desejadas diversas, principalmente relacionadas a aspectos comportamentais, através de conceitos como “auto motivação”, “proatividade”, “liderança”, “interesse em aprendizado contínuo”, “criatividade”, “adaptabilidade”. E quando se questiona seu significado, se percebe que o entendimento dessas competências varia de maneiras bastante subjetivas.

Em resumo, o que se apresenta é a importância desse servidor proativo, que está em constante busca por aprender e produzir cada vez mais, que se engaje em inúmeras atividades, propondo inovações e que, ao mesmo tempo, dê conta de todas as rotinas da forma mais eficiente. Dentro dessa contradição, em alguns casos, o que se depreende de relatos de servidores é o surgimento de sentimentos de extrema insegurança, de incapacidade, de fracasso e frustração por não ser possível estar à altura desse discurso, e até mesmo adoecimentos advindos desse contexto. Além disso, é possível observar que em muitos casos parece nem existirem condições de se adaptar ao que é exigido, pois os conceitos estabelecidos, como por exemplo, de autodesenvolvimento, não possuem um significado claro. O que é esperado desse servidor é ser não só um “servidor cada vez melhor”, mas uma “pessoa cada vez melhor”, enquanto a definição do que seria esse melhor muda a cada instante.

Todo esse cenário pode ter relação com o fenômeno do avanço do neoliberalismo, a partir dos anos 90 em nosso país, para dentro do Estado, e consequentemente das universidades federais. O neoliberalismo pode ser visto como 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). Esse governo da conduta dos

homens, que Foucault chama de governamentalidade, não seria a instituição “governo”, mas os dispositivos que regem a ação dos homens, que estariam diretamente ligados à ideia de liberdade, um “agir ativamente no espaço de liberdade dado aos indivíduos para que estes venham a conformar-se por si mesmos a certas normas” (DARDOT e LAVAL, 2016, p.18).

E que normas seriam essas? Que maneiras se viver estariam sendo produzidas? Segundo os autores acima, a conduta estabelecida seria a da concorrência e a empresa se tornaria então um modelo de subjetivação. Se o modelo empresarial é o ideal, os valores que serão cada vez mais priorizados em todos os âmbitos da vida estarão ligados à produtividade, desempenho, desenvolvimento pessoal, inovação, entre outros. E pensando no foco que se pretende dar neste trabalho, é ideal pontuar como esse ideal se estabeleceu ao longo dos anos dentro do serviço público, incluindo as universidades.

Rodrigues e Silva (2019), ao refletir acerca do processo de empresarização nas universidades, trazem uma análise acerca de como esse modelo se inseriu historicamente em nosso país. Os autores 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 educação superior, principalmente, devido a sua relação com a valorização do capital e da força de trabalho, foi então trazida como essencial à reestruturação que se almejava na época. Especialmente durante o governo FHC, introduziu-se ainda mais a ideia de que o governo precisava tornar-se mais eficaz e foram propostas reformas que impactaram campos como a Educação, que seria essencial no modelo de desenvolvimento que era almejado. Os autores trazem que, nesse ponto, as instituições de ensino privadas tiveram um grande avanço e tornaram-se uma burguesia de serviços educacionais com essa vertente empresarial, e a educação passou a ser cada vez mais vista como um meio ao desenvolvimento econômico (RODRIGUES E SILVA, 2019).

Rodrigues e Silva (2019) ainda ressaltam que, mesmo com a mudança para o governo Lula, com outra visão política e a criação de outros programas voltados para a área da Educação, ainda assim permanecia o tom produtivista e economicista. O ensino continuou a ser visto como uma forma de garantir desenvolvimento econômico, principalmente com a compreensão de que seria um meio de desenvolver as

potencialidades dos indivíduos. O investimento na formação individual passou a ser cada vez mais voltado às ideias de competição e competências.

A partir desse foco em produção de conhecimentos úteis, as universidades passaram a se estabelecer como espaços que devem consolidar práticas de gestão melhores, que devem ser cada vez mais eficientes, o que compreende a ênfase em ferramentas de avaliação, flexibilização, capacitação, em um processo que aproxima também o serviço público à essa dinâmica empresarial (RODRIGUES e SILVA, 2019). Conforme observado pelos autores, essa dinâmica se mostrava independente das mudanças no posicionamento político dos governantes. Nos últimos anos, principalmente, com o governo Bolsonaro, foi possível observar um ataque ainda maior ao fazer do servidor público. Dentro da universidade, o que se percebia era um discurso advindo do governo, de exigência cada vez maior de se demonstrar a produtividade na realização do trabalho, apesar da diminuição de recursos. Houve um aumento de iniciativas de controle, de avaliação e de planejamento de necessidades de desenvolvimento, ao menos dentro da área de gestão de pessoas. E a reação percebida dentro da universidade foi de um aumento na expectativa de que os servidores cada vez mais se encaixassem nesse modelo de valores empresariais, e que a partir dos resultados do seu trabalho, pudessem demonstrar a importância do serviço público e da existência da universidade federal.

Partindo desse princípio, a lógica imposta nos discursos institucionais acaba por acessar outros tantos espaços e tomar o indivíduo como alguém que possui uma subjetividade e que deve ter motivações relacionadas a sua autorrealização, que deve buscar sua identidade e expressá-la em seu estilo de vida. E esse ideal de autonomia e liberdade incita um processo de empresarização da própria vida, a partir de suas próprias possibilidades de escolha (ROSE, 2001; RODRIGUES, 2021). Dardot e Laval (2016) explicam, então, que esse sujeito é definido como alguém que deve ser responsável por suas escolhas, por suas capacidades (ou potencial) de ser bem-sucedido, com necessidade de fabricar continuamente um eu produtivo. Essa produção de maneiras de se viver, portanto, individualiza os seres humanos, os isola do social, transforma a subjetividade de tal forma que aprisiona a partir de um discurso de liberdade. Se sou responsável por minhas escolhas e pelo rumo que minha vida toma, preciso me desenvolver segundo regras que nem mesmo tenho claro quais são, que são estabelecidas a posteriori, de acordo com o resultado de desempenho que trazem. A administração da subjetividade se torna uma tarefa central, as potências

humanas são direcionadas em busca dos objetivos da instituição e “através da auto-inspeção, da auto problematização, do automonitoramento e da confissão, avaliamos a nós mesmos de acordo com critérios que nos são fornecidos por outros.” (ROSE, 1998, p.31).

Pensando nesse processo de autorrealização, Safatle, Da Silva Junior e Dunker (2021) explicam que o indivíduo, colocado como centro, no momento em que internaliza essa lei de valorização do capital, passa a buscar uma melhoria de seu potencial, pela cobrança pessoal de ser um empreendedor bem-sucedido. E com esse propósito, não seria mais exigida, necessariamente, uma formação específica, que anteriormente era associada a garantias e direitos, mas sim a construção de competências, que tragam resultados em tempos de incerteza, que estejam conectadas à necessidade de flexibilidade e eficiência, ou seja, um investimento contínuo no chamado capital humano (LAVAL, 2019). Isso remete, segundo Ehrenberg (2010, p.86) a “um novo sistema de representação da eficácia, que consiste em transformar os trabalhadores em empreendedores das próprias tarefas”.

Esse sujeito, que se percebe então enquanto possuidor de um capital no qual deve investir, que generaliza uma forma, até então econômica, enquanto esquema a ser aplicado em outras áreas, que busca gerar a sua renda e, muito além disso, sua própria satisfação, a partir desse capital que dispõe, é justamente o que Foucault (2008), conceitua como o empresário de si.

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 cada vez mais esse capital humano, que se tornem 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, as ideias contidas nas propostas de planos de carreira, o foco em progressões por mérito, em avaliação de desempenho e em discursos do aumento de práticas centradas nas competências individuais, 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 de serviço e de servidor público.

É nesse sentido que o presente trabalho se propôs então a **analisar a ideia de empresário de si no serviço público, a partir da percepção de gestores e**

servidores, lotados em Pró-Reitorias da Universidade Federal do Rio Grande. Essa análise pode servir para que se possa futuramente elaborar práticas que tragam melhorias das condições de trabalho, com respeito à natureza pública da instituição, com propostas que possam trazer um olhar tanto para questões de saúde mental e física, mas também intervir nos discursos e compreensões sobre o sentido do trabalho.

1.1 OBJETIVOS

Com base no que é proposto como problema de pesquisa, foram delimitados o seguinte objetivo geral e os específicos:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a ideia de empresário de si no serviço público, a partir da percepção de gestores e servidores, lotados em Pró-Reitorias da Universidade Federal do Rio Grande.

1.1.2 Objetivos Específicos

a) Descrever a percepção de gestores, lotados em Pró-Reitorias da FURG, sobre ser servidor público, valores, comportamentos e rotinas.
b) Descrever a percepção de servidores, lotados nessas mesmas Pró-Reitorias da FURG, sobre ser servidor público, valores, comportamentos e rotinas.
c) Analisar como essas percepções e práticas se relacionam com o conceito foucaultiano de empresário de si.
d) Analisar e discutir as implicações dessa relação servidor público x empresário de si no cotidiano dos servidores.
e) Recomendar ações, a partir das implicações observadas, que visem a melhoria das condições de trabalho dos servidores.

1.2 JUSTIFICATIVA

A partir do exposto, esse trabalho se justifica por questões de ordem pessoal e profissional, assim como questões teóricas. Em relação às questões pessoais e profissionais, analisar como a ideia foucaultiana de empresário de si se constitui no serviço público, a partir da percepção dos servidores da FURG, e quais as implicações disso para o cotidiano dos mesmos, pode auxiliar na construção de práticas que visem as melhorias das condições de trabalho, assim como proporcionar um outro olhar em relação à saúde dos servidores. Enquanto psicóloga organizacional na referida instituição, em inúmeros momentos é possível observar, por exemplo, situações de adoecimento que parecem ter relação com os esses discursos focados em uma auto responsabilização, em necessidades de autodesenvolvimento, de sobrecarga de trabalho em prol de maior produtividade, tanto em servidores docentes quanto técnicos. Conforme Safatle, Da Silva Junior e Dunker (2021) a busca individual pela otimização de seu potencial provoca frustração, culpa e angústia no momento em que surge um fracasso, que é inevitável nesse sistema, e isso tipicamente aumenta situações de adoecimento. Levando em consideração que esse trabalho foi desenvolvido em um mestrado profissional voltado para a administração pública, era essencial que o objeto de estudo fosse relacionado a essa área, assim como que pudesse gerar um resultado técnico a partir do que for pesquisado. Estudar então as percepções desses gestores e servidores, no âmbito da universidade, se colocou como uma resposta a essas necessidades. Enquanto observadora participante, era possível entender que essa dinâmica parecia impactar a FURG de uma maneira mais intensa que outros espaços, e que uma análise desse recorte poderia também servir de referência para estudos futuros.

Em relação às questões teóricas, pensando na área dos estudos organizacionais, se observou que a produção científica parecia ainda não ser extensa com relação à construção foucaultiana do empresário de si nas organizações, principalmente quando se adentra o âmbito da administração pública brasileira, especialmente com o foco nos servidores públicos.

De maneira geral, com relação às pesquisas no campo dos estudos organizacionais e sua relação com a obra foucaultiana, tem tido como foco, ao longo dos anos, a apropriação da noção de poder disciplinar, e as ideias foucaultianas sobre

o sujeito e as relações de poder, especialmente no que diz respeito às chamadas fases arqueológica e ética tem sido pouco exploradas (MOTTA e ALCADIPANI, 2004; AQUINO, 2019). Assim sendo Pereira (2007) afirma que poderia se olhar para a constituição do sujeito em estudos futuros, e as organizações serem analisadas como espaço dessas escolhas constituídas subjetivamente. Motta e Alcadipani (2004) entendem que o conceito de governamentalidade seria pertinente na análise de como os discursos de verdade, que vendem possibilidades de salvação, assujeitam os indivíduos e Aquino (2019) considera que estudos nessa área, a partir da fase ética/estética de Foucault seriam bastante promissores, principalmente se combinados com a noção de governamentalidade, permitindo refletir sobre questões como autogoverno e cuidado de si. Nesse sentido a ideia do empresário de si e as reflexões que podem ser formuladas a partir desse referencial se tornaram um caminho possível de estudo.

Em se tratando da noção foucaultiana de empresário de si, em específico ou articulada a outros conceitos, foram encontrados estudos que investigaram as relações de dominação no contexto organizacional e a condução de condutas, em uma empresa privada (GRUDTNER BASILIO, 2022); que analisaram a perspectiva do empreendedor de si no contexto etnico, a partir das estratégias de viver de refugiados sírios (SCHERER, PRESTES e GRISCI, 2022), ou que refletiram acerca da apropriação do modelo de empresa pelo microempreendedor individual (AVILA, 2022). Pode-se citar ainda pesquisas como a de Arnoni (2022), que teve seu foco na ideia de empresarização do eu relacionada ao contexto dos músicos produtores de conteúdo digital; a de Augusto Filho (2021) que investigou o contexto de concurseiros, atrelando o ideal de empresário de si de Foucault com a lógica do sujeito de desempenho de Han; assim como o estudo de Tavares (2021) que trouxe reflexões acerca do papel do *coaching* na constituição do indivíduo empresário de si.

Em relação à área da Educação em geral, são relevantes as reflexões de Veiga-Neto (2019) acerca das possibilidades de se pensar a área a partir do que chama de domínios foucaultianos, entendendo a escola como a instituição moderna mais poderosa na articulação entre poder e saber, e a partir disso, na constituição de sujeitos, criando subjetividades que se percebem únicas, mas também estão assujeitadas ao todo social (VEIGA-NETO e SARAIVA, 2011). Nessas reflexões é trazido, por exemplo, como políticas públicas, no caso da inclusão, podem servir como estratégias de governamento das populações (VEIGA-NETO e LOPES, 2007), o que

também foi investigado por Kraemer e Thoma (2012), no que se refere à estratégias de inclusão de sujeitos surdos em relação à constituição do ideal do empresário de si. Além disso, foram encontradas pesquisas que partiram da análise de documentos sobre a formação docente, também entendendo a educação como veículo de produção desses sujeitos que se auto governam, favorecendo a expansão do sujeito empresário de si, tanto na atividade docente quanto na ótica do aluno (PINHEIRO, 2022); que investigaram como se constitui essa subjetividade do aluno a partir da entrada no empreendedorismo na escola pública (ABREU, 2021); e que refletiram sobre o quesito das competências a partir da Base Nacional Comum Curricular (MELO e MAROCHI, 2019), ou sobre questões específicas como a relação entre a necessidade do aprendizado da língua inglesa na constituição do empresário de si (THOMAZ e WANDERER, 2021). Também foram encontrados outros estudos focados na maneira pela qual se constitui o que poderia se chamar de gerente/gestor escolar a partir de políticas educativas que se formam a partir dos ideais neoliberais (ROCHA, 2017), nos discursos da mídia sobre a educação à distância (SILVA e SIMÕES, 2023) e sobre o perfil profissional e de formação que é imperativo na atualidade (FERREIRA, 2011).

Na área da psicologia também se apresentaram pesquisas que traziam o conceito de empresário de si, relacionando o mesmo com conceitos psicanalíticos como a condição de desamparo (SOUSA, 2022); entendendo como os psicólogos podem ser formadores de sujeitos empreendedores de si na área esportiva (DANTAS, 2011); ou ainda buscando aliar a Psicologia do Trabalho e o conceito de governamentalidade para entender a chamada demanda empreendedora que é imperativa na sociedade atualmente (UCHÔA-DE-OLIVEIRA, 2020). Em relação a questões de saúde foram encontradas reflexões acerca de como as questões relacionadas à performance e ao ideal do empresário de si podem levar à uma utilização da medicalização como estratégia produtiva, tornando essa uma discussão necessária no âmbito da saúde coletiva (SECCO e KOVALESKI, 2022). Ainda trazendo uma relação entre a questão da educação e da saúde, Jaques (2021), relacionou a governamentalidade neoliberal foucaultiana e a ideia de sociedade do desempenho de Han à condução da conduta docente a partir da lógica do empresário de si, e articulou esses aspectos à questões de saúde mental como a Síndrome do Burnout.

Em relação ao foco nas organizações de educação superior, que é o espaço deste estudo, Bousquet Batista (2023), dentro do contexto neoliberal da formação do indivíduo empresário de si a partir do capital humano, buscou entender a subjetivação do docente da educação à distância, enquanto Silva (2022) investigou os regimes de verdade que formam a subjetividade do professor-gestor nessa lógica do desenvolvimento, desempenho e competição. Pode-se citar ainda Franz, Leite e Rodrigues (2020), que focaram seu estudo no processo de empresarização no contexto da universidade empreendedora, mas que também perceberam a mobilização de subjetividades a partir do ideal do empresário de si como consequência desse processo.

Em se tratando de estudos que tivessem como foco servidores públicos de cargos técnicos, Melo e Silva (2023) buscaram problematizar, a partir de conceitos foucaultianos como governamentalidade e cuidado de si, servidores do judiciário, em teletrabalho, entendendo os efeitos das práticas de subjetivação, trazendo nesse ponto o ideal do empresário de si, mas também observando as estratégias de resistência que se manifestam.

Sendo assim, foi possível entender que o referencial proposto para o presente estudo ainda vinha sendo trabalhado nas mais diversas áreas, e, portanto, seguia atual, e que existia ainda um campo a ser explorado, que poderia agregar conhecimentos na área dos estudos organizacionais, em um contexto que ainda possui inúmeras possibilidades.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A presente dissertação está organizada em seis capítulos. No primeiro, introdução, o tema é apresentado de forma contextualizada, são estabelecidos o objetivo geral e os específicos além da justificativa para a realização da mesma. No segundo capítulo, dedicado ao referencial teórico, se buscou a compreensão do conceito foco desse trabalho, que é o empresário de si, articulando diversos autores que tratam do tema. Em um primeiro momento se explicita o surgimento do fenômeno, para em seguida tratar da configuração do mesmo enquanto um ideal a ser atingido, e posteriormente se estabelece quais as implicações envolvidas, especialmente em relação ao mundo do trabalho.

O terceiro capítulo, procedimentos metodológicos, detalha então as estratégias adotadas para concretização do estudo, incluindo o objeto de estudo, os sujeitos a serem entrevistados e os instrumentos para coleta e análise dos dados. O quarto capítulo, análise e discussão, se divide em três partes. Inicialmente são destacados aspectos históricos que permitem a compreensão de como a burocracia estatal incorpora um discurso empresarial na realidade do serviço público brasileiro, em especial nas universidades públicas, assim como são descritas algumas das políticas de gestão de pessoas que auxiliam a reflexão acerca do ideal que se espera ser alcançado pelos servidores. Na segunda parte é apresentado o contexto específico da FURG, como essas políticas se estabelecem na instituição, e a percepção dos servidores entrevistados quanto à universidade. Por fim, a terceira parte aborda a análise das implicações mais individuais, a partir da percepção dos servidores entrevistados; e a discussão desses resultados, a partir do referencial teórico que circunscreve a ideia de empresário de si, destacando os pontos de convergência e de conflito.

No quinto capítulo são apresentadas as recomendações, a partir dos resultados encontrados e dentro do contexto deste estudo. Por fim, o sexto e último capítulo apresenta as considerações finais, com a síntese da pesquisa, resultados encontrados, contribuições e perspectivas para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Uma análise, que possa dar conta dos objetivos propostos neste trabalho, necessita primeiramente de uma discussão teórica acerca do fenômeno do empresário de si, conceituado por Foucault (2008) em sua obra “O nascimento da biopolítica”. Partindo desse referencial, se buscará compreender o contexto de emergência desse fenômeno, sua constituição e características, assim como as maneiras pelas quais o sujeito é impactado, nos diversos aspectos da vida, mas principalmente no âmbito organizacional. Para uma melhor discussão acerca do conceito foco desse trabalho, que é o empresário de si, uma vez que Foucault não o desenvolve em sua obra de maneira aprofundada, será feita uma articulação com conceitos de outros autores, que contribuem para o entendimento, como o “homem empresarial” de Laval e Dardot (2016), a ideia de “governo da alma” de Rose (1988) e as reflexões acerca da “gestão de si”, de De Gaulejac (2008). Também serão trazidos estudos brasileiros, a exemplo de Arnoni (2021) que conceitualiza a “empresarização do eu”, Tavares (2021), que analisa a ideia de empresário de si a partir de um olhar sobre o fenômeno do *coaching*, entre outros que se baseiam em referenciais semelhantes aos adotados no presente estudo. Embora se possa pensar na constituição do sujeito a partir de diversos vieses, este trabalho se propõe à uma reflexão e análise partindo dos princípios foucaultianos, para dar sentido às percepções que virão a ser observadas.

2.1 A EMERGÊNCIA DO FENÔMENO DO EMPRESÁRIO DE SI

O fenômeno do empresário de si na obra foucaultiana, aparece em “O nascimento da biopolítica”, onde Foucault (2008) inicia pela retomada da reflexão acerca da chamada arte de governar, buscando “determinar a maneira como se estabeleceu o domínio da prática do governo, seus diferentes objetos, suas regras gerais, seus objetivos de conjunto, a fim de governar da melhor maneira possível” (p.4) e traz a discussão que se segue acerca da governamentalidade neoliberal enquanto contexto no qual emerge o conceito foco deste trabalho. Nesse sentido, convém especificar o que o autor entende por governo e o que vem a ser essa chamada governamentalidade, para que seja possível circunscrever, então, a ideia de empresário de si.

A noção de governo, tal como é entendida por Foucault (2008) não diz respeito efetivamente à maneira como os governantes governam, ou seja, a prática governamental real, mas sim é desenvolvida a partir dos mecanismos e procedimentos que visam conduzir a conduta dos homens (FOUCAULT, 2011). Esse governo não é visto como uma maneira de obrigar o sujeito a algo, mas sim a partir da introdução do que vai ser chamado de governamentalidade, ou seja, as formas pelas quais se busca conduzir a conduta dos outros e também a própria, segundo um ideal de liberdade, que incita o indivíduo a se conformar com determinadas normas como se fossem escolhas pessoais (DARDOT e LAVAL, 2016).

A ideia de governamentalidade refere-se, então, a esse conjunto de instituições, procedimentos, análises e reflexões, cálculos e táticas que permitem exercer essa forma de poder, que tem a população como seu alvo, e que se coloca a partir do desenvolvimento de aparelhos específicos de governo e de uma série de saberes (FOUCAULT, 2008). Ou seja, essa reflexão, da qual se depreende posteriormente a ideia do empresário de si, diz respeito ao entendimento das maneiras pelas quais os sujeitos podem ser conduzidos, incluindo as maneiras pelas quais eles conduzem a si próprios a partir de um ideal estabelecido.

E esse ideal se estabelece a partir de uma moldura histórica da crise do liberalismo e do surgimento do neoliberalismo. Foucault (2008) explica esse contexto 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, não mais buscando aceitar uma liberdade de mercado definida pelo Estado, mas sim que a economia tenha um papel fundador de legitimidade do Estado, que seja princípio organizador e regulador desse 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, não poderia se manter a partir de uma economia de mercado sob o signo do *laissez-faire*, mas sim só poderia existir sendo 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 considera a necessidade de ordenamento através de uma política interna e de intervenções sociais, o neoliberalismo em sua versão americana, por sua vez, busca 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), ou seja, 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. Pode-se pensar então, retomando a ideia de governo, no momento em que a governamentalidade neoliberal se alastra para campos não econômicos, que o neoliberalismo não se torna apenas um destruidor de regras, instituições e direitos, mas um produtor de relações sociais, formas de se viver, subjetividades, ou seja, a forma como todos são levados a se comportar e a se relacionar, consigo e com os demais (DARDOT e LAVAL, 2016).

Nesse contexto, Foucault (2008) traz então a ideia do empresário de si, do *homo oeconomicus* que aceita essa realidade, que se adapta às modificações do meio e que é governável. Governável em um sentido ativo, pois age sobre si mesmo e entende que só a ação contínua sobre si permite a adaptação que é esperada (EHRENBERG, 2010). 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 urna coisa que vai ser sua própria satisfação" (FOUCAULT, 2008, p.311).

E qual seria esse capital que o homem empresário de si dispõe? Esse é um conceito essencial no entendimento desse fenômeno. Foucault (2008) entende que o interessante na teoria do capital humano é que a análise econômica entra em um campo na qual não se inseria anteriormente e permite reinterpretar, em seus termos, campos que seriam não-econômicos, partindo do princípio de que é necessário entender como os indivíduos alocam os recursos de que dispõem. 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. O capital seria então o conjunto de fatores físicos e psicológicos que o tornam capaz de ganhar essa renda, ou seja, o trabalho comporta um capital, entendido como aptidões

e competências, que, por não poderem ser dissociadas de quem as detém, podem ser entendidas como um capital humano (FOUCAULT, 2008).

Esse capital, segundo Foucault (2008) é composto de elementos inatos e adquiridos, e assim sendo, pode ser analisado a partir dos investimentos feitos para valorizá-lo como, por exemplo, pela família, no momento em que mobiliza recursos tanto financeiros quanto de tempo dispendido para transmissão ou construção de um capital humano cada vez mais elevado, em busca de gerar a possibilidade de filhos com melhores condições de sucesso. Se os sujeitos podem ser analisados a partir de um viés econômico, o custo de cada indivíduo pode ser calculado a partir dos investimentos necessários para que seu capital humano seja produzido, e ele pode ser objeto de uma avaliação de custo-benefício entre o que ele efetivamente produz e o que custa para a sociedade. Sendo assim, a família se torna uma pequena empresa que deve ter o melhor desempenho possível para produzir um indivíduo empregável, e dessa forma, desde criança, os sujeitos são preparados para que seu tempo seja o mais rentável possível, para que os momentos de folga sejam substituídos por atividades que garantam seu sucesso futuro (DE GAULEJAC, 2007).

Esse processo é contínuo ao longo da vida, já que o sujeito internaliza essa necessidade de uma aprendizagem permanente e de uma gestão ininterrupta do próprio capital humano, ou seja, busca estratégias que permitam multiplicá-lo, e isso caracteriza o tornar-se empresário de si (VEIGA-NETO e LOPES, 2007). O ideal, o modelo de subjetivação predominante, que embasa esse governo de si e dos outros, se torna então o do chamado “indivíduo-empresa”, ou seja, a percepção de cada pessoa enquanto uma empresa que precisa ser gerida e que possui um capital a ser aumentado (DARDOT e LAVAL, 2016). Todos os aspectos da vida passam a poder ser geridos, a partir de desse indivíduo que se torna empreendedor da própria vida, que possui um capital que deve ser produtivo, fazendo com que todos os desejos e angústias se coloquem a serviço do ideal da empresa, em uma submissão que não é observada como tal, mas entendida como se fosse consentida livremente (DE GAULEJAC, 2007).

Essa forma indireta de dirigir condutas, segundo Dardot e Laval (2016), é justamente relacionada à estratégia neoliberal de promover uma pretensa liberdade de escolha, que nada mais é que a obrigação de obedecer a uma conduta que está dentro do que é aceito em termos legais, institucionais, relacionais, mas que se constrói em um movimento que o próprio indivíduo identifica como uma escolha com

liberdade. Os indivíduos estão sujeitos às normas de funcionamento do neoliberalismo, mas essas não são vistas como uma imposição, mas sim como uma representação dos próprios desejos (SAFATLE, JUNIOR e DUNKER, 2021).

Nesse sentido, convém aprofundar a discussão, buscando entender como se estabelece esse ideal em relação a subjetividade dos indivíduos, como essa maneira empresarial de existir se caracteriza e se alastra para os diversos espaços da vida, incluindo as relações e espaços de trabalho.

2.2 SUBJETIVIDADE E O IDEAL DO EU EMPRESARIAL

Ao se tratar da constituição desse sujeito empresário de si, não basta apenas falar que o contexto em que se vive gera mudanças na forma como os sujeitos se constituem, mas também entender o que isso acarreta e como os indivíduos atuam ativamente nessas mudanças. É essencial compreender as relações que estabelecem consigo mesmos, relações essas que são construídas e históricas, mas que também precisam ser observadas na perspectiva de um governo, de esquemas que moldam as formas de viver (ROSE, 2001). As noções de subjetividade, segundo Rose (2011), variam conforme questões culturais diversas, sendo relacionadas às mais diversas concepções, porém em uma visão foucaultiana, as práticas ligadas ao self estão intimamente relacionadas à formas de poder, não em um sentido de restrição e dominação, que nega as capacidades dos indivíduos, mas como uma modelagem destes enquanto sujeitos.

Questões, então, que poderiam ser consideradas íntimas, como a própria subjetividade e os relacionamentos, o são apenas quando se observa o senso comum, pois em muitos outros aspectos se constituem como objeto de poder, são governadas e administradas como tarefa central das organizações modernas, envolvendo as forças e potências humanas na busca pelos objetivos institucionais. Essas mudanças de formas de pensar afetam diretamente as crenças, desejos e aspirações, e transformam as maneiras pelas quais se dá a interação com os demais e consigo mesmo, sendo essenciais na produção de sujeitos que sejam livres em suas escolhas (ROSE, 1988).

À medida em que se apresenta essa noção dúbia de liberdade, também se pode pensar que “no momento em que se é livre como indivíduo, remete-se à decisão de um outro” (FOUCAULT, 2011, p.97), no sentido de que o sujeito percebe essa

vontade do outro como princípio de sua própria vontade, buscando esse direcionamento na forma de se relacionar consigo mesmo, e

> por consequência, se chamarmos subjetivação à formação de uma relação definida de si consigo, pode-se dizer que a direção é uma técnica que consiste em ligar duas vontades de maneira que elas restem uma em relação a outra continuamente livres; de as ligarem de tal maneira que uma queira isso que quer a outra, mas isso com uma finalidade de subjetivação, quer dizer, de acesso a uma certa relação de si consigo. O outro e a vontade do outro são para mim aceitos livremente para que eu possa estabelecer de mim para comigo mesmo uma certa relação (FOUCAULT, 2011, p.100).

Assim sendo, a subjetivação poderia ser entendida como o efeito da ligação de práticas e relações, que transformam o ser humano em formas diversas de sujeito, que são capazes de estabelecer essa relação consigo mesmo, que se constituem enquanto pessoas atravessadas por forças particulares, para que se responsabilizam e se mantém responsabilizáveis (ROSE, 2001).

A ideia a que se propõe a reflexão é de como esses indivíduos que se entendem livres podem ser governados de forma a que vivam sua liberdade apropriadamente, dentro do que é estabelecido como o ideal. Rose (2011), busca justamente essa "genealogia da subjetivação", ou seja, as práticas que agem sobre a conduta e que permitem que os sujeitos sejam circunscritos em "regimes de pessoa" específicos, transformando o foco, que anteriormente era na prevenção de desajustes, para o foco em uma produção de normalidades. Ou seja, o sujeito é visto a partir de um ideal de normalidade que deve ser alcançado e todas as ações estabelecidas devem se voltar para o alcance do mesmo. Essa ética governa todos os aspectos da vida, como por exemplo, a vida familiar ou o trabalho, onde os indivíduos podem se avaliar e normalizar suas condutas com referência aos padrões de pais, ou de trabalhador, que seriam considerados normais e adequados.

Nesse sentido, a ideia de "governo da alma" (ROSE, 1988), depende que o sujeito se reconheça como um certo tipo de pessoa, e que seja gerado um desconforto entre o que ele entende que é, e aquilo que poderia, ou deveria, se tornar. A cultura do empreendedorismo, que advém das formas de razão política já citadas anteriormente, confere valor a uma imagem de ser humano, que se liga à maneira como se pensa, se julga e se age sobre o *self.* E dentro desse contexto, o que é esperado é que um *self* que deve "aspirar à autonomia, lutar por realização pessoal em sua vida terrena, interpretar sua realidade e destino como uma questão de

responsabilidade individual e encontrar significado na existência moldando sua vida através de atos de escolha" (ROSE, 2011, p. 210).

Em uma interlocução com relação ao mundo do trabalho, De Gaulejac (2007) traz que, no passado, a ética existente permitia uma narrativa de si mais coerente, um arranjo de expectativas. Com as mudanças ocorridas, principalmente relacionadas ao ideal neoliberal, as narrativas se ausentam e a necessidade de se reinventar é constante, não só no âmbito do trabalho, mas nos vínculos e relacionamentos em geral. A partir disso, as ferramentas de gestão se valem do que a psicanálise trata como "eu ideal", que seria aquilo que se deve alcançar para se sentir completo, um ideal do que se deve conquistar, sob o risco de estar fadado à angústia da falta.

A ideia nesse sentido, segundo Dardot e Laval (2016), 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, o que acaba gerando um custo bastante elevado para a psiquê. Dessa forma, o poder está não no controle dos corpos, mas em efetivamente transformar a chamada energia libidinal em força de trabalho, um trabalho que passa a ser entendido como uma experiência enriquecedora, onde a mobilização pessoal se torna a exigência. O desejo é solicitado a todo momento, voltado para o sucesso, para a necessidade de reconhecimento, motivado pela busca de objetivos. Esse ideal de eu se torna o lugar de realização de si mesmo (DE GAULEJAC, 2007).

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, o que só se torna possível se cada um se constituir 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). Sendo assim, segundo Rose (2011), o ideal de empreendedorismo não se observa apenas de forma organizacional, mas aparece enquanto uma imagem a ser alcançada em todos os aspectos da vida, designando uma forma de governo baseada em como as pessoas governam a si mesmas, onde o *self* empreendedor faz da sua própria vida um empreendimento, aumentando seu capital humano e buscando se

tornar aquilo que deseja ser, ou seja, um *self* que age sobre si mesmo para se aprimorar.

Como já trazia Rose (1988), essa ideia de produção de normalidades acaba por trazer uma chamada expertise de subjetividade, através de grupos profissionais diversos, mudando a forma como os individuos interagem, pensam, as técnicas que utilizam para administrar suas emoções. Em uma perspectiva mais atual dessa produção de normalidades, pode-se entender, por exemplo, o fenômeno do *coaching*, analisado por Tavares (2021) em seu estudo. Os *coaches,* nesse contexto neoliberal, seriam entendidos como detentores de uma verdade, de uma receita para que se alcance a melhor versão de si mesmo, sendo o ideal a ser alcançado o do empresário de si. O empreendedorismo, segundo Tavares (2021) aparece aliado à ideia de felicidade, de propósito de vida, sendo o trabalho não apenas uma carreira, mas ligado à um chamado, à algo que deve ser adorado e trazer sentido à vida, um empreender em relação à sua própria história, através do desenvolvimento de características essenciais como: autorresponsabilidade, flexibilidade, com uma atitude ativa na busca por resultados. Além disso, se deve cada vez buscar 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 se entenda como 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).

Esses indivíduos, portanto, se entendem enquanto projetos, com o objetivo de desenvolver um estilo de vida que agregue valor à suas existências, que traga significado à sua vida, onde a ideia de autonomia, de liberdade, inspira então a imagem de um sujeito que deve “empresariar” seu eu por meio de suas próprias escolhas, problematizando a si próprio em termos de normalidade, de melhora do cotidiano por uma intervenção em seu interior, trazendo temas relacionados a autodescoberta e auto realização, num projeto de identidade, de estilo de vida. (ROSE,2001).

Essa “empresarização do eu” é trazida por Arnoni (2022), como algo que é incorporado em diferentes intensidades, em um processo que depende da trajetória e experiências de cada indivíduo, apontando em seu estudo elementos que podem delimitar esse processo como disciplina, culpa pelo ócio, organização, exigência de

qualidade, investimento no eu, o ser empreendedor e a linguagem empresarial utilizada na forma como o sujeito narra o seu próprio eu. Esse ser empreendedor, além de um sentido mais óbvio, também se mostra na necessidade de estar sempre se formando e se reinventando, em algo que se traduz em aumento de seu capital humano, que se relaciona com o ideal a ser atingido, e a dificuldade em incorporar quaisquer dos traços vistos como necessários faz com que exista um processo de culpabilização e intensificação desse seu eu empresariado.

2.3 IMPLICAÇÕES DO IDEAL DO EMPRESÁRIO DE SI

A partir do que se estabelece como a constituição desse sujeito empresário de si, das subjetividades que se formam em torno de um ideal empresarial e das características que se busca incorporar e assumir, pode-se então buscar o entendimento das implicações que decorrem desse tipo de relação estabelecida consigo e com os demais, especialmente no que se refere ao contexto do trabalho.

A sociedade, no momento que, a partir dos critérios neoliberais, intensifica a lógica da concorrência ao invés de solidariedade, de necessidade de aproveitar oportunidades e de responsabilidades individualizadas; acaba por internalizar nos indivíduos um discurso que se traduz em categorias típicas relacionadas ao capital humano, responsabilidade, igualdade de oportunidades, entre outras. Sendo esse ideal do “indivíduo-empresa” o modelo de subjetivação predominante que embasa o governo de si e dos outros, cada pessoa acaba se percebendo e percebendo os demais como uma empresa que se precisa ser gerida e que possui um capital a ser aumentado (DARDOT e LAVAL, 2016).

Sendo esse entendimento do capital humano como algo que reúne conhecimentos, competências e características individuais que podem ser fonte potencial de valor não só no mercado, mas em termos de criação de bem-estar, Laval (2019) traz que se passa a exigir não mais formações específicas advindas do sistema de ensino, mas uma base de competências que permita esse sujeito se adaptar de forma flexível às exigências. Segundo o autor, isso transforma os espaços de ensino no geral em “fábricas de saber eficiente” (p.61, 2019), que precisam dar condições para a formação de sujeitos que possam se inserir profissionalmente, se comunicar e se apresentar de maneira eficaz e resolver problemas apesar das incertezas, enfim, possam ser indivíduos com autonomia para continuamente ir em busca de seu

autodesenvolvimento. Os espaços de ensino se aliam a essa racionalidade política, em um discurso que ao mesmo tempo implica na criação de subjetividades que se pensam únicas, singulares, mas também posições de sujeito subordinadas ao social, sem as quais o indivíduo nem poderia se constituir enquanto sujeito (VEIGA-NETO e SARAIVA, 2011).

Essa questão pode ser exemplificada a partir dos resultados do estudo de Franz, Leite e Rodrigues (2020), que buscando a compreensão da universidade empreendedora, percebeu 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.

Dessa forma, se o discurso da Educação é cada vez mais empresarial, o âmbito do trabalho também é reconceitualizado, então, como um espaço no qual se deve aprimorar a produtividade e buscar a inovação, não mais com a ideia de que o trabalhador é alguém que realiza tarefas para receber um salário, ou que busca satisfação de necessidades de solidariedade e proteção nas relações estabelecidas no grupo de trabalho; mas sim alguém que busca sentido e satisfação, que busca confirmar sua identidade e estabelecer um estilo de vida, através de uma participação ativa por impulsos de auto satisfação (ROSE, 2011).

E assim, a subjetividade, segundo De Gaulejac (2007), se torna um objeto de demanda, onde o sujeito precisa praticar sua autonomia, mas também ser equilibrado, permanecer em um estado de bem-estar, ser excelente em todos os aspectos da vida. E essa boa gestão de si seria essencial para que se estabeleçam relações de trabalho mais eficazes. Segundo o autor, essa “rentabilização do humano” (p.181, 2007) impele a que se fixe objetivos, avalie desempenhos e torne seu próprio tempo o mais rentável possível. Se o trabalhador é ao mesmo tempo quem acumula o capital e também quem vai desfrutar dele, o ideal se torna ter um desempenho sem limites (DARDOT e LAVAL, 2016), ser a figura do “homem que empreende, capaz de assumir riscos, decidir, resolver problemas complexos, suportar o estresse, desenvolver sua inteligência cognitiva e também emocional, pôr todas as suas qualidades a serviço da rentabilidade” (DE GAULEJAC, 2007,p. 183). Como complementa Rose

> as organizações devem aproveitar o máximo de seus empregados, não através do gerenciamento das relações de grupo para maximizar o contentamento, nem pela racionalização da gerência para garantir a eficiência, mas sim através da liberação do desejo psicológico dos indivíduos

> de autonomia e criatividade, direcionando-os então para a busca de excelência e sucesso. Parece então que os indivíduos se tornam aliados dos objetivos organizacionais na medida em que entendem esses objetivos tanto como dependentes de suas habilidades de auto realização, auto apresentação. autodireção e auto gerenciamento. mas também como incentivadores das mesmas. (ROSE, 2011, p.224)

Assim sendo, o essencial nesse gerenciamento de recursos humanos seria a adaptabilidade, flexibilidade e reatividade, dentro da ideia de que sempre se possa fazer mais, cada vez de forma melhor e mais rápida. De maneira utilitarista, o ideal é otimizar os resultados pessoais, ser sempre mais produtivo para sobreviver, observando a competição como uma questão natural à qual é necessário se adaptar. Cabe se adaptar ao tempo do trabalho, ao tempo da empresa, tomá-lo como se fosse seu próprio ritmo individual (DE GAULEJAC, 2007)

Nesse sentido, segundo De Gaulejac (2007) se depreende mais uma vez a ideia da utilidade, de que tudo precisa ser útil para ter sentido, todos os conhecimentos devendo ser produzidos em critérios de eficiência, trazendo não só uma invasão do trabalho no tempo pessoal, mas muito além disso, colocar esse propósito de transformar o tempo em algo produtivo também no tempo livre, esse não podendo mais ser relacionado ao ócio, sob pena de ser visto como tempo perdido. Essa ânsia de investir em si permanentemente, de estar sempre em ação, de fixar objetivos e seguir linhas de conduta dá sentido à existência, trazendo a sensação de que cada etapa transposta foi necessária e útil, mesmo que não leve a resultados coerentes. Ou seja, se tornam fins em si mesmo e não abrem espaço para que o sujeito possa encontrar sentido em outras formas de existência. Se não existe tempo suficiente ou recursos pessoais para dar conta de todos os desejos, o que se espera é que se exerça a liberdade de escolha, mas com foco na possibilidade de produzir sempre mais (SAFATLE, JUNIOR e DUNKER, 2021).

A socialização que, anteriormente, segundo Safatle, Junior e Dunker (2021), instituia exigências normativas e proibições morais, se transforma nessa gestão da autonomia, em que as ações devem ser observadas a partir de critérios individuais de desempenho e performance, baseados na capacidade do sujeito de suprir demandas de satisfação que não se encerram, o que implica 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. Essas substituem a qualificação formal, que era associada a direitos e garantias, e se conectam com as exigências impostas de eficiência e flexibilidade, sendo definidas como características individuais e fazendo parte de uma estratégia de individualização nas políticas de gestão (LAVAL, 2019). 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, JUNIOR e DUNKER, 2021).

Essa submissão a situações de concorrência acaba inclusive por transformar questões sociais em individuais, a ameaça de desemprego, principalmente pelo aumento da precariedade dos vínculos de trabalho, se torna um incentivo a gerenciar a própria vida, a investir em si mesmo, exercitar a disciplina e trabalhar o marketing pessoal (ANDRADE, 2021). 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. Pode-se observar como esse discurso impacta o serviço público, pois embora existam garantias maiores com relação à ameaça de desemprego, também pairam ameaças diversas de perda de direitos e se estabelecem critérios do que é esperado em relação ao desempenho desse servidor.

Com relação a isso, Melo e Silva (2023), em seu estudo com servidores públicos, trazem exemplos do que poderia se considerar como ameaças e estabelecimento de critérios de desempenho. Os autores 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.

Essa gestão de empreendedores acaba por espalhar esse espírito em todas as organizações, incluindo as públicas, trazendo a inovação como um princípio universal.

Essa não é mais entendida como uma iniciativa transgressora mobilizada por iniciativas pessoais, mas algo que se torna obrigatório, uma norma institucional (LAVAL, 2019). 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).

E esse comprometimento se mostra de diversas formas, porém o essencial é que sempre seja possível ser melhor e fazer melhor. O tempo precisa ser útil, não se pode suportar que as férias sejam apenas para descanso, quanto mais liberdade ou flexibilidade exista em relação às tarefas a serem cumpridas, maior a exigência que será feita em relação ao desempenho. Os horários de trabalho não se tornam suficientes para dar conta dessas exigências, então é necessário que se possa diminuir a fronteira entre o tempo de trabalho e fora dele, assim como trabalhar de qualquer lugar onde se esteja. A programação linear do emprego do tempo é substituída pelas urgências e aleatoriedades nessa gestão do tempo, o que se torna possível principalmente através do avanço da tecnologia (DE GAULEJAC, 2007). E tudo isso sem a exigência de uma função gerencial clássica de controle e comando, uma vez que a autonomia é exaltada nesse contexto (ANDRADE, 2021), o que surge 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).

Em seu estudo, Grudtner Basílio (2018) pôde observar de forma prática os diversos discursos que se referem à essa questão. Observou que a ideia de autonomia muitas vezes disfarça o ideal de proatividade, assim como a liberdade se confunde com flexibilidade. A pretensa liberdade de horários vem atrelada a uma extensa produtividade. A não existência de controles formais não se torna necessária, uma vez que os próprios trabalhadores empregam estratégias disciplinares a si mesmos. A empresa, nesse formato, estaria no papel de uma gestora de liberdades. E essa ideia se torna tão normalizada que aqueles que não se adaptam a essa verdade, são vistos como fracassados, como pessoas que não se dedicam, não se comprometem, encontram desculpas para suas próprias inabilidades (GRUDTNER BASILIO, 2018).

. Assim sendo, acabam por se constituir muitos paradoxos e conflitos, segundo De Gaulejac (2007), que se estabelecem entre o discurso da autonomia e de práticas que incentivam o individualismo, calcadas na competição e na diferenciação pelo desempenho, mas que dentro das organizações também incluem um discurso de trabalho em equipe e necessidade de participação em grupo. Dentro desse propósito, não parece possível manter esse vínculo social entre os sujeitos, na medida em que a ideologia do sucesso individual destrói a ideia de reciprocidade para com os demais (DARDOT e LAVAL, 2016). Se o que é vivenciado é de forma isolada dos demais, crises que seriam políticas ou econômicas se transformam em crises psíquicas, com sentimentos de fracasso e injustiça, que os tornam incapazes de entender a coletividade dos problemas (ANDRADE, 2019).

Esses conflitos acabam se colocando psicologicamente em termos relacionados à insegurança, sofrimento, esgotamento, são sentidos individualmente e não são passíveis de enfrentamento pela união de coletivos, não estão mais no nível de lutas sindicais reivindicatórias, mas lutas pessoais. E sendo assim, adoecimentos, que muitas vezes são reflexo de condições de trabalho, são colocados sob responsabilidade dos próprios trabalhadores. As situações de estresse são consideradas naturais, às quais deve-se ter capacidade de adaptação, sendo essencial para o sucesso. E as condições de adoecimento se tornam assim, mais um aspecto que se deve aprender a gerenciar ao invés de questionar as causas (DE GAULEJAC, 2007).

O indivíduo como centro precisa internalizar essa lei de valorização do capital, exigir de si mesmo o sucesso, otimizar seu potencial. Essa subjetividade construída nesses moldes gera frustração, angústia e autoculpabilização quando não se está de acordo com a norma estipulada, que é de ser capaz de se valorizar. Os modos de sofrimento passam a ser entendidos como uma inadequação da pessoa aos ideais estabelecidos, como fraqueza, incompetência e falta de vontade (SAFATLE, JUNIOR e DUNKER, 2021).

Em resumo, esse processo de tornar-se empresário de si pode ser depreendido a partir da forma como os sujeitos narram o seu próprio eu, pela maneira que organizam as relações consigo mesmos nessas narrativas (ROSE, 2001), pelas formas com que buscam se aproximar do ideal construído, que é social, mas também subjetivo. Dessa forma, os sujeitos foco desse estudo também podem ter suas narrativas analisadas, pois embora façam parte de um grupo menos observado quanto

às implicações relacionadas à constituição do empresário de si, também estão expostos a um contexto maior comum. Assim, através de suas percepções sobre seu trabalho, é possível entender quais são os ideais almejados enquanto servidor público, as estratégias empregadas, os significados que se manifestam acerca dos valores empresariais, e como discurso empresarial se manifesta nessas percepções, de como se apresenta nesse grupo a ideia de capital humano, e quais são os investimentos realizados no eu, ou seja, pelo entendimento daquilo que se assemelha ou se distancia nos elementos de construção do empresário de si.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de alcançar o objetivo estabelecido para este estudo, isto é, analisar a ideia foucaultiana de empresário de si no serviço público, a partir da percepção de gestores e servidores, lotados em Pró-Reitorias da Universidade Federal do Rio Grande; neste capítulo apresenta-se o percurso metodológico, especificando a caracterização da pesquisa, a coleta e análise dos dados e os aspectos éticos da mesma.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA E APRESENTAÇÃO DO CASO

A presente pesquisa caracteriza-se por adotar uma abordagem predominantemente qualitativa frente ao problema. Segundo Minayo (1994) a pesquisa qualitativa se preocupa em trabalhar com um universo de significados que corresponde à profundidade das relações ou dos fenômenos e que, portanto, não pode ser quantificado ou reduzido a variáveis.

Além disso, pode ser compreendido como um estudo de caso, pela busca de analisar uma realidade específica, que é a da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). O estudo de caso é a técnica a ser escolhida quando se investiga com profundidade um fenômeno atual, dentro de um contexto da vida real, com fronteiras pouco definidas entre os dois, e no qual os pesquisadores têm pouco controle sobre os eventos (YIN, 2001).

A opção por tomar a Universidade Federal do Rio Grande como objeto de investigação esteve intimamente relacionada às percepções advindas da experiência profissional, enquanto psicóloga na instituição, pois conforme tratado anteriormente era possível observar na prática elementos no discurso dos servidores que remetem à essa ideia da constituição do empresário de si. Sendo esses elementos subjetivos, embora também sociais, foi entendido que era possível que a realidade que se apresenta em uma universidade não tivesse relação com o que se apresenta em outras instituições, ao menos não com a mesma intensidade. Dessa forma, analisar as percepções de servidores da FURG, a princípio, poderia trazer dados relevantes para essa discussão. Outro ponto observado, além das possíveis contribuições para a área de estudo, foi o contexto do Mestrado Profissional em Administração Pública, que propõe que a pesquisa realizada traga contribuições práticas para melhorias na

gestão pública, o que poderia ser atingido de maneira mais propícia no momento em que a pesquisadora tem um contato maior com a realidade do local, facilitando com que as propostas pensadas sejam encaminhadas e aplicadas futuramente na instituição.

A FURG é uma universidade com sede na cidade de Rio Grande, além dos campus nas cidades de São Lourenço do Sul, Santa Vitória do Palmar e Santo Antônio da Patrulha, todos na região Sul. Fundada no ano de 1969, conta com 70 cursos de graduação, 19 cursos de especialização, 35 cursos de mestrado, 17 cursos de doutorado e 12 cursos de residência, com cerca de 9.250 mil alunos. Em se tratando dos servidores que atuam na universidade, estes são cerca de 860 docentes e 1050 técnicos administrativos em educação (FURG, 2025a). A estrutura organizacional da FURG se constitui a partir da Reitoria e suas unidades associadas, 13 unidades acadêmicas e 8 Pró-Reitorias. É nessas Pró-Reitorias, apresentadas na imagem abaixo (Figura 1), que a presente pesquisa teve seu foco.

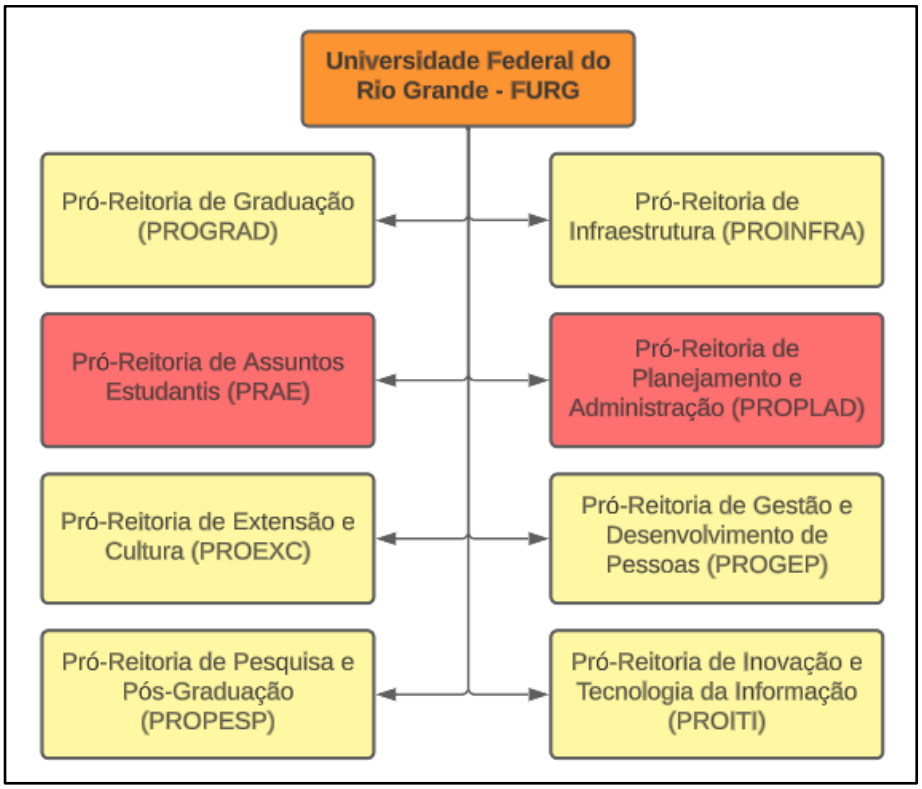


Figura 1 - Pró-Reitorias da FURG
Fonte: Elaborado pela pesquisadora, com base no site da Universidade.

A partir de então, a seleção dos participantes da pesquisa se deu de maneira não probabilística por julgamento e por conveniência (LAKATOS e MARCONI, 2003),

pela necessidade de que fossem encontrados sujeitos dispostos a discutir suas percepções de maneira aprofundada, algo indispensável para atingir os objetivos propostos neste trabalho. A preocupação da pesquisa qualitativa, segundo Trivinos (1987), não costuma ser a quantificação da amostragem, e sim decidida intencionalmente considerando uma série de condições. Assim sendo, os critérios utilizados incluíram a possibilidade de uma comparação entre unidades, e, portanto, foram selecionadas inicialmente duas Pró-Reitorias: a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAD). Essas unidades foram selecionadas a partir do julgamento da pesquisadora, enquanto psicóloga que atua diretamente com os servidores, de que poderiam fornecer dados relevantes para a pesquisa. Também foram selecionadas pensando na facilidade de acesso, uma vez que a participação do gestor principal da unidade foi um critério na pesquisa, além do fato de serem unidades com dois formatos diferenciados de trabalho, a primeira com os servidores atuando presencialmente em regime de 30h semanais e a segunda em regime de teletrabalho híbrido. Como vem sendo observados discursos relacionados aos novos formatos de trabalho pós-pandemia pela pesquisadora, trazer dados de unidades com diferentes organizações do trabalho poderia enriquecer o entendimento desse contexto da constituição do empresário de si no âmbito da universidade. Importante ressaltar que apesar de essa ter sido a ideia inicial, ao longo do processo de construção desse trabalho, ambas as pró-reitorias aderiram ao Programa de Gestão, e sendo assim, embora os entrevistados tenham relatado suas percepções acerca do formato de trabalho, todos eles se encontravam em regime de teletrabalho híbrido, ou em formato presencial no caso de alguns gestores.

A proposta inicial foi de entrevistar os gestores principais dessas unidades, conforme já citado anteriormente, podendo se estender para outros gestores da unidade.No que diz respeito aos servidores em geral, o intuito foi de entrevistar ao menos um servidor de cada diretoria que a compõe, sendo assim, um mínimo de dois servidores da PRAE (referente às duas diretorias, conforme figura 2) e quatro da PROPLAD (referente às quatro diretorias, conforme figura 3). O número de entrevistas final seria avaliado a depender do conteúdo das falas, a partir do entendimento que os objetivos do estudo foram atingidos e que os conteúdos estavam se repetindo.

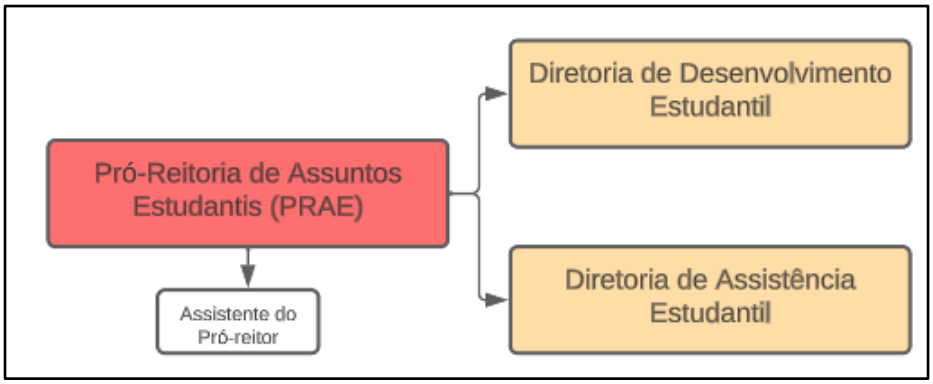


Figura 2 - Estrutura Organizacional PRAE
Fonte:Elaborada pela pesquisadora, com base no site da Universidade

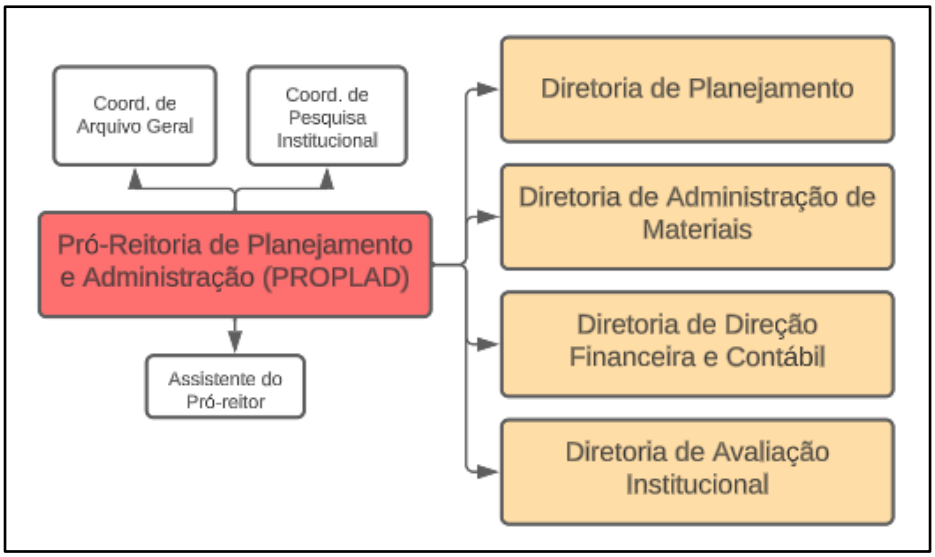


Figura 3 - Estrutura Organizacional PROPLAD
Fonte:Elaborada pela pesquisadora, com base no site da Universidade

É importante especificar que, embora o local de atuação da pesquisadora, no caso a Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas - PROGEP, fosse o mais conveniente para realização da pesquisa, também seria o que poderia trazer os maiores vieses pessoais, o que poderia interferir em muitos aspectos na interpretação dos dados. Também poderia trazer complicações com relação a coleta de dados, em relação aos entrevistados sentirem-se desconfortáveis para expor suas percepções reais. Portanto, optou-se por selecionar outras unidades para esse estudo.

3.2 COLETA DOS DADOS E ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

A coleta de dados primários no presente estudo se deu a partir da observação participante e de entrevistas semiestruturadas com participantes selecionados. A observação participante, segundo Lakatos e Marconi (2017), consiste na participação

real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Segundo os mesmos autores, foi também não-estruturada, uma vez que os fatos da realidade em questão foram registrados sem meios técnicos especiais. Isso foi possível pelo fato da pesquisadora ser servidora de uma Pró-Reitoria. Embora o local exato de atuação não estivesse entre os selecionados para o estudo, grande parte do trabalho enquanto psicóloga organizacional é realizado em contato direto com os servidores das mais diversas unidades, e os dados de observação foram relevantes para caracterizar a constituição do empresário de si nesses espaços. É importante ressaltar que não foram trazidos dados específicos de atendimentos psicológicos, respeitando o sigilo profissional necessário, e sim de observações não relacionadas a esse *setting*. As observações relevantes para este estudo foram registradas em um diário de campo. Os dados secundários foram provenientes de pesquisa documental da legislação referente à área da Educação Superior e das políticas de gestão de pessoas nessa área, assim como documentos relacionados ao contexto da FURG.

O maior volume de dados foi trazido a partir das entrevistas com os participantes, procedimento escolhido para a coleta de dados por permitir uma maior liberdade de desenvolvimento por parte do entrevistador, através de perguntas abertas em uma conversa informal (LAKATOS e MARCONI, 2017). A partir da discussão teórica acerca do empresário de si, foram extraídos os elementos que constam no quadro abaixo (Figura 4), que serviram como base para elaboração das perguntas norteadoras da entrevista. Essas podem ser observadas no roteiro de entrevista (Apêndice B), e foram adaptadas no decorrer de cada entrevista, para melhor adequação às particularidades de cada servidor e aos conteúdos que eram trazidos.

Empresário de si	
Ideal de Eu	Busca identificar qual o ideal a ser atingido, principalmente enquanto servidor público, de que maneira se percebem e quais estratégias utilizam para atingir esse ideal.
Investimento no Eu	Busca identificar como é percebida a ideia de autodesenvolvimento e as estratégias de investimento no Eu utilizadas.
Discurso empresarial	Busca identificar o uso de elementos com características empresariais na fala dos servidores.
Liberdade e autonomia	Busca identificar como é percebida a ideia de liberdade e de autonomia, nas escolhas e na rotina dos servidores.
Concorrência/competição	Busca identificar elementos que se relacionem com a ideia de concorrência/competição em relação aos outros e a si mesmo.
Produção de Sucesso	Busca identificar a percepção de sucesso e as estratégias utilizadas para atingi-lo.
Autogestão	Busca identificar elementos relacionados à ideia de autogestão, como controle do tempo, desempenho, produtividade na rotina dos servidores.
Impactos e consequências	Busca identificar os elementos que se relacionem aos impactos e consequências da incorporação da lógica do empresário de si a partir de aspectos como responsabilização e culpa; sofrimento e adoecimento.

Quadro 1 - Elementos da categoria “empresário de si”
Fonte:Elaborado pela pesquisadora

Primeiramente foi solicitada autorização da área de Gestão de Pessoas, enquanto representante da Universidade, entendendo que o acesso aos contatos dos servidores se daria a partir desse espaço. Após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa, se procedeu ao convite aos gestores e servidores das unidades selecionadas, para participação na pesquisa, através de contato via *whatsapp* e e-mail. As entrevistas foram realizadas de forma presencial ou remota, conforme a disponibilidade dos mesmos, durante os meses de agosto e setembro de 2024. Ao

longo desse período foram contatados cerca de 15 gestores e servidores, dos quais 10 deram retorno positivo.

De forma a garantir o respeito aos direitos dos participantes desta pesquisa, foi emitido Termo de Consentimento Livre Esclarecido – TCLE, redigido de forma clara e contendo todas as informações sobre a pesquisa e os responsáveis pela mesma (apêndice A). O Termo de Consentimento foi entregue a todos os participantes em formato digital e todos os detalhes foram explicados pela pesquisadora no momento da entrevista. As entrevistas só foram realizadas após a anuência e assinatura do mesmo, realizada digitalmente por todos os participantes.

Quanto aos riscos da pesquisa, foi entendido que seriam mínimos, porém em se tratando de uma pesquisa que envolveu seres humanos, seria possível que em algum momento pudessem existir questões de ordem psicológica durante a entrevista, como sentimentos de desconforto ou constrangimento. Diante disso, foi garantido o respeito à liberdade do participante em retirar seu consentimento a qualquer momento, sem que isso lhe trouxesse nenhum tipo de prejuízo. Também foram garantidos os encaminhamentos necessários caso houvesse a necessidade de atendimento profissional. Diante de qualquer tipo de questionamento ou dúvida foi oportunizado o contato imediato com os responsáveis pelo estudo que forneceriam os esclarecimentos necessários. A confidencialidade dos entrevistados e das informações recebidas foi assegurada a partir da utilização de codinomes para identificação dos mesmos.

Observou-se que houve maior facilidade de contato e resposta positiva por parte dos gestores convidados, que compuseram um total de 6 gestores, sendo esses Pró-reitores, Diretores, Coordenadores e Chefes de Unidade, que foram, visando o sigilo, nomeados de Gestores 1, 2, 3, 4, 5 e 6. Quanto aos servidores sem cargo de gestão, foi possível entrevistar 4 deles, que foram nomeados Servidores 1, 2, 3, 4. Após a realização das 10 entrevistas, observando que os conteúdos se repetiam, foi encerrada a etapa de coleta de dados das entrevistas. As entrevistas então foram transcritas em sua totalidade, sendo que os trechos citados nesta dissertação tiveram termos específicos alterados ou omitidos apenas nos casos em que tornassem possível a identificação do entrevistado.

Quanto à segurança e monitoramento dos dados, estes estarão sob a tutela da pesquisadora, em formato digital, em seu computador pessoal (não há guarda documental física na instituição, ou enviados à nuvem). Foram e serão respeitadas as

normas presentes nas resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde e na Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (13709/2018).

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada então, a partir do material coletado, através de uma perspectiva interpretativa, buscando identificar as concepções, percepções, interpretar as informações e descrever a realidade analisada, apoiando-se nos aspectos fundamentais desse tipo de análise: resultados alcançados a partir dos instrumentos, no manejo dos conceitos-chave da fundamentação teórica e na experiência pessoal do pesquisador, conforme especificado por Trivinos (1987).

Em um primeiro momento, entendendo que os servidores públicos atuam dentro de um contexto diferenciado, marcado pela obrigação estrita de atuar somente com o que a legislação lhes permite, e que as mudanças nas visões de governo, assim como as políticas implementadas, influenciam na constituição do ideal a ser alcançado pelos mesmos, foi realizada uma análise a partir de uma pesquisa documental, em uma interlocução com a teoria.

Em um segundo momento, se procedeu com a análise do contexto específico da FURG, a partir de seus documentos, como por exemplo PPI, PDI, Instruções Normativas; assim como das percepções dos entrevistados acerca da universidade. No terceiro momento foram analisadas as percepções dos entrevistados acerca de seus valores, ações, rotinas e impactos observados. Nesse aspecto foi possível entender as motivações relacionadas à atuação no serviço público, o que compreendem enquanto um ideal de servidor, de liberdade, de sucesso, as manifestações de uma atitude concorrencial e de autogestão e as implicações acerca dos sentimentos e do adoecimento. Esses aspectos foram articulados ao referencial teórico acerca da ideia de empresário de si, em busca de estabelecer os pontos de aproximação entre eles.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este trabalho propõe a analisar a ideia de empresário de si no serviço público, a partir da percepção de servidores da FURG. Para realizar essa discussão, inicialmente, considera-se importante caracterizar o contexto no qual esses sujeitos estabelecem relações consigo e com os demais. Embora não se pretenda apresentar uma análise exaustiva de cada uma das propostas ou programas instituídos em cada governo, na primeira seção serão destacados os pontos considerados centrais para a compreensão de como a burocracia estatal incorpora historicamente um discurso empresarial na realidade do serviço público brasileiro, em especial nas universidades públicas. Além disso, se reconhece a necessidade de um olhar para algumas das políticas de gestão de pessoas, que, de certa forma, definem o que é esperado desse servidor público federal. Na segunda seção será apresentado o contexto específico da FURG, como essas políticas se estabelecem na instituição, e a percepção dos servidores quanto à universidade. Por fim, a terceira seção aborda a análise das implicações mais individuais a partir da percepção dos servidores entrevistados; e a discussão desses resultados, a partir do referencial teórico que circunscreve a ideia de empresário de si, destacando os pontos de convergência entre eles.

4.1 UMA QUESTÃO DE CONTEXTO: A REFORMA DO APARELHO DO ESTADO, A UNIVERSIDADE PÚBLICA E AS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

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. No entanto, é possível identificar um prenúncio dessas ideias na Reforma Administrativa de 1967, baseada no Decreto-Lei 200, que buscava substituir a chamada administração burocrática, por uma “administração para o desenvolvimento”, em uma tentativa de superar o que era entendido como um excesso de rigidez burocrática (BRESSER-PEREIRA, 2001). Essa reforma introduziu uma diretriz descentralizadora e incentivos à flexibilidade gerencial, criando carreiras baseadas em princípios meritocráticos e modificando o regime estatutário do funcionalismo público para celetista (CAVALCANTE; LOTTA; OLIVEIRA, 2018). Segundo Bresser-Pereira (2001), essa mudança facilitou práticas clientelistas, por permitir, por exemplo, a contratação de servidores sem a realização de concurso público.

Com a redemocratização e o estabelecimento de seu principal marco legal, a Constituição de 1988, Abrucio e Loureiro (2018) destacam aspectos relevantes do ponto de vista da administração pública como a retomada de um discurso de profissionalização do serviço público, com a criação de regras como a universalização dos concursos; a adoção de mecanismos democratizadores, a exemplo de instrumentos de participação popular; a ampliação de setores e políticas públicas entendidos como dever do Estado aliada ao objetivo constitucional de garantia de acesso aos direitos para todos; assim como a proposição de descentralização, que conferia maior autonomia a estados e municípios. No que tange à ideia de profissionalização do serviço público, cabe citar a criação das escolas de governo, como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a partir de uma preocupação expressa com a formação e capacitação dos servidores (CAVALCANTE, CARVALHO, 2017). Segundo Ilha (2022), o cenário de promulgação da Constituição em 1988, refletia de forma efetiva a perspectiva social de investimento em políticas públicas, mas também era marcado por influências neoliberais, a exemplo da financeirização das políticas públicas, as parcerias público-privadas, e a prioridade do pagamento das dívidas para o orçamento da União.

Em relação ao que se propôs na Constituição de 1988 acerca dos dispositivos que regem a administração pública, Bresser-Pereira (2001) argumenta que esse marco restabeleceu a ideia de uma administração hierárquica e rígida. Sua crítica principal recai sobre a visão de que esses dispositivos serviram de base para o estabelecimento de privilégios. Quando o autor cita os considerados privilégios, esses essencialmente se relacionam à posterior promulgação da Lei nº 8.112/90, que instituiu o Regime Jurídico Único (RJU) relativo aos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. O RJU estabelece as regras que regem a vida funcional dos servidores, e é composto por dispositivos que incluem: Provimento, Vacância, Remoção, Redistribuição e Substituição; Direitos e Vantagens; Regime Disciplinar; e Seguridade Social do Servidor.

No contexto de sua criação, a lei estabelecia três aspectos evidenciados por Bresser-Pereira (2001): o caráter universal do ingresso via concurso público; a aquisição de estabilidade após período de dois anos de efetivo exercício e a aposentadoria integral. O primeiro era considerado pelo autor como essencial para evitar as práticas de clientelismo, enquanto os outros dois eram considerados privilégios indevidos, especialmente a questão da estabilidade no cargo, que, embora

condicionada a avaliação de desempenho com base em critérios de assiduidade, disciplina, iniciativa, produtividade e responsabilidade; era entendida como quase que automática quando do ingresso. Além disso, criticava o fato de inúmeros servidores terem seu regime de contratação alterado, a partir da lei, se tornando estatutário, e adquirindo a estabilidade, embora não tivessem sido aprovados em concurso público.

O que se estabelecia nesse contexto era um conflito acerca do que é entendido como papel do Estado e de seus servidores, culminando na evidência cada vez maior do 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 (RODRIGUES e SILVA, 2019). Tal discurso, segundo os autores, contribuiu para a vitória de Fernando Collor de Mello e de seus ideais liberais nas eleições de 1989. Sob seu comando o país aderiu então ao chamado “Consenso de Washington”, um programa que reuniu diversas correntes do pensamento econômico em busca de saídas possíveis para as nações em crise, com grande endividamento e hiperinflação. Entre os principais pontos, formulados por Williamson, destacam-se

> disciplina e reforma fiscal, redução e reorientação de gastos, flexibilização da taxa de juros, câmbio competitivo, liberalização e desregulamentação do comércio, privatizações, respeito aos direitos de propriedade e criação de um ambiente favorável para investimentos externos (VAZ; MERLO, 2020, p.39).

O governo Collor promoveu então 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 (PALOTTI; FREIRE, 2015). A contenção de gastos com o funcionalismo e a redução do número de servidores era, 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, elencando três condições que seriam essenciais:

> a) refazer o esquema de financiamento do desenvolvimento; b) eleger a criação de empregos como a forma mais efetiva e duradoura de distribuição de renda; c) fortalecer o poder político decisório (inclusive sobre o próprio aparelho do Estado, que deve ser reformado) para realização eficiente de projetos sociais compensatórios e para a defesa dos interesses nacionais em plano internacional. (CARDOSO, 2008, p.3)

A ideia de uma reforma do Estado é apresentada como indispensável para alcançar a estabilidade econômica necessária, assim como incentivar o desenvolvimento e a correção de desigualdades sociais. No projeto de governo 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) também destaca, em sua proposta, a necessidade de redefinição das áreas de atuação do Estado, com melhor alocação de recursos e da capacidade de investimento. Uma das áreas especificadas no documento é a Educação, reconhecida como essencial “tanto para o exercício da cidadania como para o desenvolvimento econômico” (p.47). No âmbito do ensino superior federal o texto enfatizava a necessidade de revisão, promovendo maior autonomia para as universidades, mas atrelando o repasse de verbas à uma avaliação de desempenho, considerando o número de alunos formados, pesquisas realizadas e serviços prestados. Essa política visava estimular uma administração mais racional de recursos e o aumento de produtividade.

Especificamente em relação à gestão de pessoas e ao serviço público, a proposta de governo de 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. Para solucionar esses problemas eram propostas então medidas como o concurso público enquanto princípio inflexível de admissão; estabelecimento de plano

de carreira que introduzisse critérios de mérito e produtividade, alinhado à ideia de uma administração mais moderna; e, por fim, a implementação de uma política de formação profissional.

A partir da ascensão desse discurso, se constrói então a base para que, com FHC assumindo a presidência do país e a indicação de Bresser-Pereira como Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, seja efetivamente proposta a 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).

O Plano (BRASIL, 1995) estabelecia uma argumentação sobre a necessidade de instituir uma administração pública baseada em valores gerenciais, a partir do que se identificava enquanto crise da administração burocrática. Apontava como princípios norteadores da administração burocrática: a profissionalização, a carreira, a hierarquia, impessoalidade, formalismo, e a forma de poder racional legal. Seus controles administrativos seriam realizados sempre a priori, a partir de uma desconfiança nos servidores e nos próprios cidadãos, com foco no controle dos processos de maneira rígida. Tal configuração faria o Estado voltar-se a si mesmo, desviando-se de sua missão de servir a sociedade. As críticas apresentadas destacavam como defeitos que surgiam a partir desse formato de administração: a ineficiência, a autorreferência e a incapacidade foco no serviço ao cidadão enquanto cliente. É apresentado ainda que tais defeitos não seriam tão determinantes inicialmente, devido escopo reduzido dos serviços estatais, mas que posteriormente emergia a necessidade de uma reforma, chamada gerencial por buscar inspiração na administração das empresas privadas, entendida como modelo que traria condições de gerenciar com eficiência as agências públicas (BRESSER-PEREIRA, 2000).

A proposta era fundamentada em premissas empresariais, entendidas como mais atuais em se tratando de administração e eficiência, com foco no controle dos resultados e na visualização do cidadão enquanto cliente. Conforme o texto, a ênfase recairia então na qualidade, na produtividade e em uma verdadeira profissionalização do servidor. O papel do Estado deveria ser predominantemente regulador e promotor de serviços sociais, como educação e saúde, considerados “essenciais para o

desenvolvimento, na medida em que envolvem investimento em capital humano" (BRASIL, 1995, p.18).

O Plano da Reforma distinguia quatro setores do aparelho do Estado: o núcleo estratégico; as atividades exclusivas; os serviços não exclusivos (incluindo saúde e educação); e de produção de bens e serviços para o mercado. Enquanto objetivos globais estabelecia, por exemplo, o aumento da governança do Estado, definida como a capacidade de governar com efetividade e eficiência; a limitação da ação do Estado ao que lhe seria próprio, "reservando, em princípio, os serviços não-exclusivos para a propriedade pública não-estatal, e a produção de bens e serviços para o mercado para a iniciativa privada" (BRASIL, 1995, p.56). Para atingir os objetivos, a proposta de redução do tamanho do Estado ocorreria através de programas de privatização, terceirização e "publicização" (BRESSER-PEREIRA, 1998). Esse último era proposto para os serviços não-exclusivos, e sugeria a transformação das fundações públicas em organizações sociais, conferindo-lhes maior autonomia, ao mesmo tempo em que estabelecia maior responsabilidade para os dirigentes, o que aumentaria a eficiência e a qualidade dos serviços para o atendimento do cidadão-cliente (BRASIL, 1995). Dessa maneira, no momento em que a reforma estabelecia a educação como serviço não exclusivo do Estado, deslocava a mesma do campo dos direitos, tratando-a como um serviço, afastando-a da esfera do público, e a aproximando do privado (ABRAMIDES, 2012).

Segundo Ferreira (2012), configurou-se então um novo projeto pedagógico na área da educação, alinhado às demandas do capital internacional e às recomendações de organismos multilaterais, materializado com a promulgação da Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Abramides (2012), ao tratar dessa legislação, observa que essa introduziu parâmetros de flexibilização, qualidade e avaliação. A flexibilização se manifesta a partir da eliminação do regime único de trabalho; na adaptação dos currículos às demandas do mercado; na separação entre docência e pesquisa, e a subordinação desta última, em conjunto com a extensão, às políticas do mercado. A qualidade passa a ser mensurada a partir de um padrão de produtividade e sob a lógica dos resultados. No campo da avaliação, a autora cita o chamado "provão", instrumento meritocrático e externo para a avaliação institucional e de cursos.

Outras medidas de reestruturação da educação superior também foram adotadas, através, por exemplo, da Lei nº 10.260, de 7 de dezembro de 2001, que

dispôs sobre o Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior (FIES), permitindo, ainda que de forma indireta, a transferência de verbas públicas para instituições de ensino privadas, e assegurando preenchimento de vagas nessas instituições; e a Lei nº 10.168, de 29 de dezembro de 2000, que estabeleceu o Programa de Estímulo à Interação Universidade-Empresa para o Apoio à Inovação a partir de parcerias entre universidades, centros de pesquisa e o setor privado (FERREIRA, 2012). Segundo o autor, a política para a educação, de maneira geral, implicou na redução drástica do financiamento para as instituições públicas, a partir da lógica de contenção de gastos; forçando as universidades a se voltarem para atividades de prestação de serviços e utilizarem-se de fundações de apoio de caráter privado para captação de recursos financeiros. O objetivo declarado era de expansão do ensino superior, mas o que se observou foi uma discrepância entre o ensino público e o privado, que obteve um crescimento bastante relevante nos anos de governo FHC. Esse crescimento provavelmente se relaciona tanto à diminuição dos recursos para as IFES, quanto às políticas que facilitavam a criação de instituições privadas, e promoviam tanto o aumento quanto o preenchimento das vagas nas mesmas (SGUISSARDI, 2006).

Em resumo, ao entender a educação como meio de desenvolvimento e investimento em capital humano, as reformas da área foram guiadas por princípios de flexibilidade, competitividade e avaliação; proporcionando um crescimento na demanda por educação superior, mas com uma lógica de atendimento às exigências do mercado, com um olhar para o desenvolvimento de habilidades e competências, e uma subordinação da gestão e produção do trabalho acadêmico a um parâmetro produtivista. As políticas desenvolvidas, aliadas à redução de recursos nas universidades federais, levou as mesmas à assumir a perspectiva de eficiência, produtividade, de um gerenciamento empresarial e de busca por fontes de financiamento (DOURADO, CATANI E OLIVEIRA, 2004). Assim sendo, as práticas do governo FHC podem ser entendidas como políticas sociais de suporte à políticas econômicas, que beneficiaram em larga escala o empresariado (RODRIGUES; SILVA, 2019).

Em relação às políticas de gestão de pessoas, as propostas contidas no Plano Diretor da Reforma do Estado (BRASIL, 1995), eram apresentadas tendo como base a administração burocrática, com a flexibilização de alguns princípios fundamentais. Era mantida 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, conforme especificado no trecho abaixo:

> o conjunto de ações na área de recursos humanos tem por objetivo a valorização do servidor público eficiente, através do reconhecimento por parte do cidadão de seu trabalho e da consequente mudança de imagem perante a sociedade, envolvendo maior grau de autonomia, iniciativa e responsabilização, diminuindo controles formalistas e incentivando a adoção de uma política que seja consequente tanto com o bom desempenho quanto com a insuficiência do mesmo. (BRASIL, 1995, p.68)

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. A segunda emenda considerada fundamental, era a da Previdência, que terminaria com a aposentadoria integral e com as aposentadorias precoces, estipulando a aposentadoria por 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 nº 20 de 1998.

Em relação à primeira proposta citada, 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, 2015a). Nesse contexto, é importante mencionar também a promulgação do Decreto nº 2794, de 1998, que lançou a Política Nacional de Capacitação dos servidores públicos federais, com o objetivo de melhoria da eficiência e da qualidade dos serviços prestados, e a valorização do servidor. Essa valorização era proposta a partir do viés da capacitação, visando a adequação aos novos perfis profissionais necessários ao serviço público (COSTA, 2021). Apesar de resgatar a ideia de profissionalização advinda da administração burocrática, o intuito tornou-se o desenvolvimento de pessoas voltado para os resultados e alinhado às estratégias governamentais (OITICICA; BARBOSA, 2021). Machado (2023) destaca alguns marcos relativos ao incentivo a uma gestão orientada para os resultados, durante o governo FHC, como a criação do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública (PQPA), em 1997, que estabeleceu metas e indicadores para os diferentes órgãos e setores da administração pública; e a promulgação da Lei de Responsabilidade Fiscal, em 2000. Essa última estabeleceu a necessidade de planejamento, transparência e controle fiscal na administração pública, consolidando práticas gerenciais alinhadas à ideia de eficiência e responsabilidade na gestão pública.

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. O caminho da

> reforma tributária, que desonere a produção. Da reforma agrária que assegure a paz no campo. Da redução de nossas carências energéticas e de nosso déficit habitacional. Da reforma previdenciária, da reforma trabalhista e de programas prioritários contra a fome e a insegurança pública. (SILVA, 2002, p.1)

Analisando o Plano de Gestão, publicado em 2003, percebe-se o entendimento do governo acerca do funcionamento do Estado, e da forma como deve se orientar a gestão pública. Nesse plano 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). Acrescenta ainda a necessidade de contemplar

> a redefinição das estratégias, a recomposição da força de trabalho, a reconfiguração das estruturas e processos e o redimensionamento de recursos em bases mais eficientes e direcionadas para resultados. Inclui ainda a construção de um novo padrão de relacionamento entre o governo e as empresas estatais, no qual fiquem definidos os marcos da gestão empresarial e da gestão voltada ao interesse público (BRASIL, 2003, p.8)

Conforme observado no documento, há o 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, capacitação:

> no que tange à implementação, trata-se de proporcionar meios para que as organizações públicas tenham como foco os resultados. Isto requer:
> • O ajuste das estratégias, mediante a redefinição de suas missões, de seus objetivos e de suas metas;
> • O desenvolvimento de sistemas contínuos de monitoramento e avaliação de políticas, programas, projetos e desempenho institucional;
> • A adequação das estruturas e modelos institucionais para agilizar o processo decisório e de ação, otimizar a comunicação, permitir o alcance de resultados e a eliminação de lacunas, paralelismos e sobreposições;
> • A otimização dos processos de trabalho, adotando novos parâmetros de desempenho, regras mais flexíveis e incorporando inovações tecnológicas e gerenciais que permitam redimensionar, quantitativa e qualitativamente, os recursos humanos, orçamentários, financeiros e logísticos;
> • O aprimoramento do atendimento ao cidadão, mediante simplificação de processos, eliminação de exigências e controles desnecessários e facilitação do acesso aos serviços públicos;
> • A adequação dos quadros funcionais, reestruturando carreiras e quadros de cargos, remunerando-os em níveis compatíveis com as responsabilidades e competências exigidas;
> • O aprendizado contínuo e a efetiva gestão do conhecimento, mediante, principalmente, capacitação intensiva e permanente de servidores e dirigentes;

> • Uma conduta ética e participativa pautada em elevados padrões de transparência e responsabilização; e
> • O aprimoramento de sistemas de informações, que contribuam para a melhoria da qualidade dos serviços e da agilidade decisória. (BRASIL, 2003, p.10)

Na área da Educação esse discurso também se apresenta, podendo ser observado desde o programa de governo “Uma Escola do tamanho do Brasil” (COLIGAÇÃO LULA PRESIDENTE, 2002). O programa destaca a ampliação de vagas para o ensino superior (especialmente em cursos noturnos), ampliação de crédito educativo e criação de programas de bolsas; além do estímulo à qualidade do ensino, aliado à permanente avaliação das IES, com intuito de incentivar melhorias na gestão das instituições e na qualidade acadêmica. Era citado “o reconhecimento do papel estratégico das universidades, em especial as do setor público, para o desenvolvimento econômico e social do país” (p.28), enquanto um dos compromissos básicos do governo. As propostas específicas versavam ainda sobre aspectos como incentivo a cursos e vagas em áreas relacionadas ao projeto de desenvolvimento do governo; o envolvimento das universidades em formação e qualificação de trabalhadores, visando atuação nos programas de ampliação de emprego e renda; assim como envolvimento em programas de apoio e difusão tecnológica a empresas.

No panorama da Educação Superior, um marco relevante foi a promulgação da Lei nº 10.861, de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, com o objetivo estabelecido, em seu art.1, “de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes” com a finalidade de melhoria da qualidade, expansão de ofertas, aumento da eficácia institucional e efetividade acadêmica e social. Essa avaliação deveria considerar, entre outros aspectos, o plano de desenvolvimento institucional, reforçando a necessidade do planejamento estratégico nas universidades, no momento em que se torna obrigatória a construção desse plano.

Em relação às propostas de políticas de ampliação de vagas e acesso à Educação Superior, Costa e Goulart (2018), elencam três como as mais significativas: o Programa Universidade para Todos (ProUni), criado pela Lei nº 11.096/2005, possibilitando a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais para alunos acessarem o ensino superior privado; o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), também direcionado ao ensino privado; e o Programa de Reestruturação e Expansão

das Universidades Federais (Reuni), voltado às universidades públicas. O Reuni, instituído pelo Decreto nº 6.096/2007, foi estruturado com o objetivo de ampliar o acesso e permanência no ensino superior, bem como aproveitar de uma melhor maneira a estrutura física e de pessoal já existente nas universidades. Esse programa foi elaborado com base no discurso da educação como um bem público e da premissa de que as universidades federais desempenham um papel estratégico para o desenvolvimento econômico e social. Apesar do discurso cheio de boas intenções, tanto o ProUni, que seria emblemático enquanto proposta para a democratização do ensino superior, quanto o REUNI, que condiciona o financiamento e repasses para as universidades de acordo com o cumprimento de metas relacionadas à taxa de conclusão dos cursos de graduação e ao aumento da relação de alunos por professor; tem uma proposta bastante calcada em uma visão gerencialista (RODRIGUES;SILVA, 2019).

Assim, de acordo com Ferreira (2012), a ideia de reforma da educação superior, de certa maneira, serve como continuidade a várias diretrizes do governo anterior, no momento em que traz a perspectiva do retorno econômico para a sociedade como um papel das universidades, incentivando a competição por recursos, as parcerias público-privadas, a inovação tecnológica, além da centralidade a mecanismos de avaliação e regulação. O que se observa é a permanência de um tom produtivista, de entendimento do ensino como essencial para o desenvolvimento econômico e de necessidade de desenvolver potencialidades, através de uma formação individual calcada na ideia de competição e competências (RODRIGUES; SILVA, 2019).

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, em 2003 foi encaminhada a EC nº 41, a partir da qual se deixa de considerar a última remuneração do servidor para aposentadoria, substituindo-a pela média de contribuições ao regime próprio. Apesar de não

concretizar plenamente as propostas iniciais, 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 (GesPública), 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. Determina ainda a possibilidade de oferta de ações por parte das próprias instituições, assim como pelas Escolas de Governo, que devem contribuir para identificar as necessidades de capacitação e considerá-las na organização das ações. O decreto ainda propôs três instrumentos: um plano anual de capacitação, realizado por cada instituição; um relatório da execução desse plano; e um sistema de gestão por competências, de caráter governamental. Apesar do último não ter sido implementado, 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).

Seguindo com uma proposta de continuidade do 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).

Na área da Educação Superior as propostas versavam sobre a garantia de ampliação do acesso, a partir da expansão e criação de universidades e ampliação do

ProUni. Além disso, visava a transformação do país em potência tecnológica e científica, por meio da ampliação de bolsas, especialmente em áreas como engenharia e com foco na ampliação de registro de patentes. Como exemplo dessas propostas, foi encaminhada a instituição do programa “Ciência sem Fronteiras”, em busca de incentivar a mobilidade de estudantes, professores e pesquisadores através da concessão de bolsas em universidades estrangeiras, especialmente em áreas consideradas prioritárias. O intuito era a realização de “estágios nas melhores universidades do mundo, em um ambiente educacional e profissional onde inovação, empreendedorismo e competitividade já são o padrão” (BRASIL, 2011, p.2). Segundo Ferreira (2012), ao observar essa e outras políticas e programas voltados ao ensino superior no governo Dilma, se percebe a ênfase na incorporação de parâmetros relacionados à inovação, empreendedorismo, competitividade e formação de capital humano, assumindo, assim como no governo anterior “a perspectiva da equidade social articulada com a concepção de desenvolvimento econômico, da capacitação de mão de obra e da elevação da empregabilidade da população (p.469)”, com destaque para a ampliação das políticas de ação compensatória, à exemplo do já citado ProUni.

Em relação às políticas de gestão de pessoas, identifica-se uma continuidade de propostas. No âmbito da previdência, 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.

Outro ponto de continuidade das políticas governamentais se refere à manutenção do incentivo à uma gestão por competências, exemplificado pela Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014, pelo Ministério da Educação (MEC), que institui e traz

diretrizes mais detalhadas em relação ao Decreto nº 5.707/2006, sobre o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional específico dos servidores integrantes do PCCTAE, no âmbito das instituições federais de ensino vinculadas ao MEC. É estabelecido como objetivo geral do plano a promoção de condições para o desenvolvimento profissional e de gestão dos servidores, retomando as diretrizes estabelecidas pelo decreto, e acrescentando parâmetros para a participação nos programas de qualificação como: a relação com o cargo e perfil de formação, a prioridade para os servidores com grau de qualificação mais baixo e a manutenção de programas específicos dentro de cada instituição. Embora a portaria não apresente mudanças em relação ao decreto anterior, atualiza a importância do mesmo no âmbito das universidades e, consequentemente, da gestão por competências.

Após o *impeachment,* quando assume o governo Temer, segundo Ilha (2022), se observa um aprofundamento da ótica neoliberal, a partir de exemplos como a extinção de ministérios como cultura e da mulher, e especialmente da 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. Em relação ao mesmo período, Costa e Goulart (2018) destacam a importância da Lei nº 13.243/2016, ou Marco Legal de Ciência e Tecnologia, como exemplo do alcance de um viés privatizante e mercantil na produção de conhecimento dentro das universidades. A lei alterou nove outras leis federais, com objetivo de facilitar a interação entre as instituições científicas, tecnológicas e de inovação (ICT) e empresas, em projetos de inovação, colocando à disposição dessas as instalações, equipamentos e o capital intelectual públicos. Claramente se apresenta uma diminuição de investimento por parte do Estado ao mesmo tempo em que se incentiva a busca por interação com a iniciativa privada.

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). Krein e Colombi (2019), ao estudar as mudanças implantadas a partir da reforma, identificam três pilares fundamentais:

> 1) a ampliação de dispositivos que permitem flexibilizar a utilização do tempo de trabalho, das formas de contratação e de remuneração em favor do empregador;
> 2) a fragilização das instituições públicas e da organização sindical, estimulando a definição das regras de forma descentralizada e até individualizada;

> 3) e a individualização dos riscos, avançando na lógica de incutir nos trabalhadores a noção de empregabilidade e responsabilização pelos riscos existentes na vida laboral (p.4)

Os princípios estabelecidos pela reforma, 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 há muito 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 dos 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 eram 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.

No âmbito das propostas relacionadas à área da Educação, estabelecia que o investimento de recursos deveria ser aliado ao desempenho demonstrado pelos alunos, justificando que os valores gastos até então eram incompatíveis com o

considerado péssimo desempenho educacional no país. A narrativa incentivava a se produzir mais com menos recursos, exaltando a ideia de eficiência, priorizando a formação básica e técnica, por ser mais voltada para o mercado e a empregabilidade. No ensino superior o que se pode observar é a tendência de mercantilização da educação, o incentivo à parcerias com a iniciativa privada e o fomento ao empreendedorismo como solução para empregabilidade.

> As universidades precisam gerar avanços técnicos para o Brasil, buscando formas de elevar a produtividade, a riqueza e o bem-estar da população. Devem desenvolver novos produtos, através de parcerias e pesquisas com a iniciativa privada. Fomentar o empreendedorismo para que o jovem saia da faculdade pensando em abrir uma empresa. (PARTIDO SOCIAL LIBERAL, 2018, p.46)

Nessa perspectiva, uma das propostas encaminhada, especificamente advinda do MEC e relativa às universidades federais foi o “Programa Institutos e Universidades Empreendedoras e Inovadoras – Future-se”. Segundo Druck (2021) esse programa visava restringir a autonomia universitária, submetendo principalmente o âmbito da pesquisa aos interesses privados. Entre as medidas propostas, a autora destaca a busca por recursos fora do orçamento público, e a obrigatoriedade de ensino de disciplinas de empreendedorismo, em todos os cursos, em uma perspectiva mercantil de formação do estudante. O programa foi apresentado a partir da conjuntura de cortes, contingenciamentos e bloqueio de recursos pelo próprio governo, dificultando o funcionamento das universidades. Ainda que tenha sido rejeitado pela maioria delas, e não tenha sido efetivado, seu encaminhamento, com tais objetivos, consolida o discurso acerca do ideal de universidade pretendido.

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 (EC nº 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, 2020).

Com um alinhamento mais evidente ao discurso governamental, surgiu a PEC nº 32/2020, conhecida como “reforma administrativa”, apresentada pelo Ministério da Economia, buscando alterar disposições constitucionais sobre servidores,

empregados públicos e a organização administrativa. No documento de encaminhamento da proposta, são explicados os principais pontos de alteração e suas motivações. Em geral o discurso destaca a geração de maior eficiência, eficácia e efetividade para a atuação do Estado, em um projeto de modernização do mesmo. Com esse intuito, estabelece um aprimoramento dos princípios que regem a Administração pública com a inclusão de: “imparcialidade, transparência, inovação, responsabilidade, unidade, coordenação, subsidiariedade e boa governança pública” (p.15) ao lado dos princípios já consolidados da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. 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. De acordo com o documento:

> a partir do primeiro eixo balizador da proposta, modernizar o Estado, busca-se estabelecer uma política de gestão de pessoas ágil, adaptável e conectada com as melhores práticas internacionais, bem como viabilizar dinâmica de relacionamento com órgãos e entidades públicos a com a iniciativa privada de forma a contribuir com mais efetividade para o atendimento da demanda por serviços públicos. (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020, p.13)

As alterações propostas baseiam-se primordialmente na transformação dos vínculos empregatícios e na retirada de direitos considerados privilégios, como a estabilidade. Esse benefício seria mantido apenas para os servidores que ocupassem cargos típicos de Estado, sendo adquirido apenas após o término de um vínculo de experiência com desempenho satisfatório. A PEC introduz esse período de vínculo de experiência enquanto etapa obrigatória no ingresso de todos os servidores públicos, ou seja, mesmo com a aprovação em concurso público, haveria a necessidade de um período de experiência sem garantia de contratação posterior. 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 (BRASIL, 2020). Embora ainda esteja em tramitação e 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 nº 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 também 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). O PDP ainda deveria contemplar, entre vários critérios, o estabelecimento de objetivos e metas institucionais que servissem como referência para o planejamento das ações de desenvolvimento. Essas ações deveriam ser guiadas pelos princípios da economicidade e da eficiência; além de preparar os servidores para mudanças de cenário e para a adaptação a essas mudanças. Posteriormente, através do Decreto nº 10.506, de 2020, foram realizadas algumas alterações, principalmente em questões relacionadas às Escolas de Governo, das quais cabe destacar o art.13, que dispõe sobre o papel da ENAP:

> IV- Uniformizar diretrizes para competências transversais de desenvolvimento de pessoas em articulação com as demais escolas de governo e unidades administrativas competentes do Poder Executivo federal.
> (...)
> § 2º As diretrizes a que se refere o inciso IV do caput contemplarão a inovação e a transformação do Estado e a melhoria dos serviços públicos, com foco no cidadão, e, entre outras, as seguintes atividades:
> I - O desenvolvimento continuado de servidores públicos;
> II - Programas de pós-graduação, lato sensu e stricto sensu, inclusive pós-doutorado;
> III - Fomento e desenvolvimento de pesquisa e inovação;
> IV - Prospecção, promoção e difusão de conhecimento; e
> V - Desenvolvimento do empreendedorismo e da liderança no setor público. (BRASIL, 2020)

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. O que se apreende é o incentivo a que as Escolas de Governo contribuam para a construção desse servidor adaptável e que atue de acordo com o ideal proposto.

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 nº 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), e dentre seus diversos aspectos regulamenta em seu Art.9 que o teletrabalho:

> I - dependerá de acordo mútuo entre o agente público e a administração, registrado no termo de ciência e responsabilidade;
> II - poderá ocorrer em regime de execução integral ou parcial;
> III - ficará condicionado à compatibilidade com as atividades a serem desenvolvidas pelo agente público e à ausência de prejuízo para a administração;
> IV - terá a estrutura necessária, física e tecnológica, providenciada e custeada pelo agente público; e
> V - exigirá que o agente público permaneça disponível para contato, no período definido pela chefia imediata e observado o horário de funcionamento do órgão ou da entidade, por todos os meios de comunicação. (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, descartou a possibilidade de aprovação da PEC 32, já citada anteriormente. Em seu lugar, 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 Ministra ainda exemplificou, como uma prática positiva e que poderia ser aplicada a outras áreas, a criação da Secretaria de Serviços Compartilhados, responsável pela realização de atividades de gestão de pessoas, financeiras e orçamentárias, TI, entre outras, para vários ministérios, centralizadas em uma única equipe, com foco na economia de recursos.

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 nº 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, incluindo casos em que ocorra algum tipo de lesão decorrente das condições de trabalho.

Por fim, 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). Isso se alinha ao conceito de um Governo Empresarial, especificado por Dardot e Laval (2016), onde 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 o contexto histórico de mudanças relacionadas à universidade e/ou aos servidores públicos, se percebe que os pressupostos básicos permanecem, e se apresenta essa transposição das métricas de eficiência empresarial, que perpassam todos os governos. O discurso da universidade como espaço de produção

de conhecimentos úteis e desenvolvimento de capital humano, e 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 internalizadas. Cada um passa a ser supervisor de si, e até mesmo produtor das normas a serem cumpridas (DARDOT; LAVAL, 2016), incentivando valores que o aproximam da ideia de empresário de si.

4.2 PARTICULARIDADES DA FURG: UMA ANÁLISE DO CONTEXTO E DA PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES

As formas pelas quais se constitui o ser servidor público são influenciadas pelo contexto relacionado ao Estado e das políticas públicas, mas também envolvem a instituição em que atua, e os ideais estabelecidos neste espaço. Se propõe então uma apresentação da FURG, como essa se organiza, trazendo elementos que demonstrem que as propostas encontradas a nível macro, vão encontrando lugar e sendo aplicadas a nível da universidade. Posteriormente se propõe um olhar para as maneiras pelas quais os servidores a percebem e se relacionam com a mesma.

A Universidade Federal do Rio Grande surgiu com a assinatura do Decreto-Lei no.774, no dia 20 de agosto de 1969, a partir da fusão de quatro unidades de ensino superior já existentes na cidade de Rio Grande, tendo a Fundação Universidade do Rio Grande como entidade mantenedora, a partir da criação de seu Estatuto, pelo Decreto nº 65.462, em 21 de outubro do mesmo ano. Em 1987, a FURG passou à condição de fundação pública e assumiu como vocação institucional o ecossistema costeiro. (FURG, 2025b). Retomando o que já foi mencionado anteriormente, a FURG é uma universidade com estrutura multicampi, com sede na cidade de Rio Grande, além dos campi nas cidades de São Lourenço do Sul, Santa Vitória do Palmar e Santo Antônio da Patrulha, todos na região Sul. A estrutura organizacional se constitui a partir da Reitoria e suas unidades associadas, 13 unidades acadêmicas e 8 Pró-Reitorias. Conta atualmente com 70 cursos de graduação, 19 cursos de especialização, 35 cursos de mestrado, 17 cursos de doutorado e 12 cursos de

residência, com cerca de 9.250 mil alunos. Em se tratando dos servidores que atuam na universidade, estes são cerca de 860 docentes e 1050 técnicos administrativos em educação (FURG, 2025a).

A estrutura e organização do trabalho na universidade, assim como no aparato estatal em geral, pode ser em grande parte caracterizada enquanto uma burocracia. Weber (1978) ao discutir o tipo ideal de burocracia, identifica elementos fundamentais, como, por exemplo: a organização de cargos obedecendo a princípios hierárquicos, na qual os cargos inferiores ficam sob supervisão e controle dos superiores; uma área específica de competência, com obrigações de desempenho relacionadas à divisão sistemática do trabalho; estabelecimento de normas que regulam o exercício dos cargos, que demandam muitas vezes conhecimento especializado na execução das atividades; além de uma separação estrita entre o local de trabalho e a propriedade pessoal dos trabalhadores.

Em muitos aspectos a FURG se aproxima dessa descrição, o trabalho na universidade e a carreira de seus servidores estão amplamente ancorados na legislação; e a estrutura organizacional se estabelece a partir de níveis hierárquicos. Porém, conforme já mencionado anteriormente, ao se observar a inserção de um discurso empresarial no interior do Estado, este, consequentemente, busca estabelecer novas formas de relação e novos ideais dentro do serviço público. Com a tecnologia e a mudança nos formatos de trabalho, não existe mais uma separação tão rígida entre o espaço de trabalho e o pessoal, tornando difícil que os servidores estabeleçam esses limites. Também não se propõe mais uma divisão tão clara das atividades, embora ainda exista uma separação evidente entre as unidades. Anteriormente era bastante comum que cada servidor fosse responsável por uma ou mais atividades bastante específicas, sobre as quais os demais servidores pouco tinham conhecimento. Atualmente, embora ainda exista uma tentativa de divisão, se espera uma flexibilidade maior por parte dos servidores. Como exemplo, se pode citar, a partir da instituição do teletrabalho na FURG, e a adoção de um regime de escalas de trabalho presencial para atendimento aos usuários, é esperado que todos os servidores da equipe tenham conhecimento acerca das atividades realizadas pelos demais, não mais sendo possível, em muitos setores, uma divisão tão sistemática de trabalho.

Em busca de entender melhor qual a concepção de universidade na FURG, como se organiza o trabalho na mesma, e consequentemente, qual o ideal a ser

atingido por seus servidores, foram analisados, em um primeiro momento, os documentos que definem políticas internas da universidade e baseiam as suas ações, como o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). O PPI é um instrumento que estabelece a política pedagógica da instituição, orientando o ensino, pesquisa e extensão a partir de suas diretrizes, com um período de vigência de 10 anos. O PDI representa o planejamento estratégico nas universidades, sendo utilizado tanto como forma de avaliação pelos órgãos responsáveis, quanto como um plano para melhoria e acompanhamento das ações propostas, em um período de 5 anos. Este documento identifica a instituição, apresentando sua filosofia de trabalho, missão a que se propõe, diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, sua estrutura organizacional e atividades que desenvolve ou que pretende desenvolver (SANT'ANA, 2017). A lei no. 10.861/2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), já mencionada anteriormente, estabelece a obrigatoriedade da existência do PDI nas universidades, e de sua integração com o PPI.

Com relação ao planejamento, enquanto servidora da FURG, foi possível observar um discurso cada vez mais forte com relação a sua importância, acompanhado de um incentivo cada vez maior à participação de todos os servidores em sua construção. Embora tenha iniciado em 2004, o Programa de Avaliação Institucional foi instituído efetivamente apenas a partir da Deliberação nº 54/2010, na qual foi proposto um processo descentralizado, a partir de comissões internas estabelecidas por cada unidade da universidade, com objetivo de acompanhar o processo de avaliação e a construção do planejamento. Porém não parecia haver incentivo a uma discussão mais ampla dentro das unidades, e muitas vezes a participação restringia-se aos gestores e às próprias comissões. Com o passar do tempo a ideia de uma participação mais global da comunidade universitária foi se tornando evidente. A Deliberação nº 65/2016 atualizou o programa a partir dessa premissa, possibilitando a publicação posterior das Instruções Normativas da PROPLAD (nº 002/2017, nº 001/2018 e nº 004/2021), que estabeleciam o papel das Comissões Internas de Planejamento (CIAP). Surgiu então uma tentativa dentro das unidades, por parte das CIAP, de promover maior envolvimento dos servidores na discussão e construção efetiva do planejamento. Dentro da PROGEP, por exemplo, foram realizadas nesse período (2017-2018) as primeiras reuniões em que todos os servidores eram convocados a participar. No ano de 2021 houve uma nova alteração

na Deliberação, de nº 008/2021, substituindo o nome para Programa Institucional de Avaliação e Planejamento, incluindo a importância do planejamento já em seu título e estabelecendo enquanto princípios orientadores:

> - Avaliação e planejamento como processos contínuos, permanentes e indissociáveis;
> - Participação da comunidade, transparência e controle social;
> - Respeito aos valores e à cultura da FURG;
> - Respeito à diversidade e à pluralidade institucionais;
> - Alinhamento estratégico;
> - Eficiência, eficácia e efetividade;
> - Governança, integridade e prestação de contas à sociedade. (FURG, 2021, p.1)

Em 2023, ano em que se construiu o PDI e PPI vigentes, o discurso e incentivo à participação se tornaram mais evidentes. As reuniões internas com convocação se mantiveram, e passaram a contar com a participação de servidores da Diretoria de Planejamento (DIPLAN), setor responsável pela estruturação e acompanhamento do planejamento na universidade, que, em conjunto com a CIAP, tinham o objetivo de esclarecer aspectos do programa e promover as discussões. Na reunião específica da PROGEP, na qual pude participar, as falas de maior destaque, por parte dos servidores envolvidos no processo, traziam a necessidade de que o PDI fosse realmente representativo, de que cada servidor pudesse construir objetivos e metas que fizessem sentido para o seu trabalho, para que, posteriormente, nas avaliações a serem realizadas, fosse possível preencher os indicadores e, consequentemente, demonstrar o quanto se trabalha dentro de cada unidade. Posteriormente foi realizado, como parte integrante do processo, o Congresso Institucional de Avaliação e Planejamento (CONGRIAP), no formato online, visando maior participação da comunidade universitária, para a apresentação da avaliação institucional e discussão de cada eixo proposto para o PDI. Embora a realização desse Congresso estivesse prevista desde a primeira deliberação, em 2010, se observou uma maior divulgação e incentivo à participação. Alguns gestores, no caso da PROGEP, destacaram a importância da participação dos servidores da equipe, no intuito de estabelecer uma defesa dos objetivos propostos frente às proposições que poderiam advir dos demais integrantes da comunidade. Esse processo culminou no atual PPI, com vigência de 2024 a 2033, e o atual PDI, com vigência de 2024 a 2028.

O documento que contém o “Projeto Pedagógico Institucional 2024-2033” inicia com uma apresentação da universidade, enquanto uma instituição que busca, através de suas atividades, proporcionar saber técnico, científico e experiência de cidadania

a seus alunos; oferecendo um ambiente inclusivo, através de ações afirmativas; e mantendo enquanto valores principais “o acolhimento, a alteridade, a prática constante do diálogo e da escuta” (FURG, 2023c, p.3). Como exemplos dessas ações, o documento especifica ser uma das pioneiras na oferta de processos seletivos para ingresso de estudantes indígenas e quilombolas; além de contar com editais específicos para pessoas trans. Essas iniciativas refletem a filosofia estabelecida pela FURG, de materializar o compromisso da Universidade Pública em ações que possibilitem diversidade de participação social, na busca de “soluções de problemas que afetam essa sociedade no presente e, assim, contribuir para o planejamento e execução responsável de ações futuras” (FURG, 2023c, p.6).

Em relação à sua Missão, busca “promover o avanço do conhecimento e a educação plena com excelência, formando profissionais capazes de contribuir para o desenvolvimento humano e a melhoria da qualidade socioambiental” a fim de, enquanto Visão, consolidar “sua imagem nacional e internacional como referência em educação, desenvolvimento tecnológico e estudo dos ecossistemas costeiros e oceânicos” (FURG, 2023c, p.3). Para cumprimento de sua Missão, são estabelecidos os objetivos estratégicos, em um planejamento de longo prazo, que deve pautar as ações posteriores, propostas pelas unidades, incluindo:

> -Consolidar-se como referência nacional e internacional no ensino, na pesquisa, na extensão, na cultura e na inovação tecnológica;
> -Priorizar ações pedagógicas comprometidas com o princípio da indissociabilidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da inovação tecnológica na formação dos estudantes;
> -Buscar, com ações de governança, a qualidade e eficiência dos processos, garantindo o desenvolvimento organizacional;
> -Fortalecer as ações de assistência estudantil;
> -Fomentar ações de ensino, pesquisa, extensão, cultura e inovação tecnológica, visando à produção de conhecimento, em benefício de uma sociedade mais justa e ambientalmente sustentável;
> -Implementar ações que contribuam na definição de políticas públicas de desenvolvimento social e econômico (ou socioeconômico), valorizando o potencial humano, em um ambiente que respeite as diferenças e as identidades étnico-culturais;
> -Consolidar a FURG como uma universidade multicampi. (FURG, 2023c, p.16)

O documento ainda preconiza qual o perfil de seus servidores, ou seja, quais as características necessárias para que seja possível vivenciar a filosofia da universidade e se atinja seus objetivos. Essas incluem aspectos relativos ao comprometimento com a missão e visão da universidade, e com a valorização do serviço público; o sentimento de pertencimento à comunidade universitária; uma

postura responsável e ética; a busca constante por uma formação qualificada, que possa aprimorar suas funções; além da disposição ao trabalho em equipe de forma democrática.

Alinhado a esses objetivos e a partir do processo explicado anteriormente, foi aprovado pelo Conselho Universitário, o PDI da instituição em 22 de dezembro de 2023, contemplando 14 eixos, 50 objetivos, 254 estratégias e 234 indicadores que devem servir como guia para as ações da universidade, e por consequência, de seus servidores (FURG, 2023b). Optou-se pela análise de alguns desses eixos, que apresentam aspectos relacionados ao papel da universidade, à gestão da mesma e de seus servidores, e que podem contribuir para entendimento do contexto e para o propósito deste trabalho.

O eixo Ensino incorpora objetivos que, nos planos anteriores, eram distribuídos em dois eixos distintos: Ensino de Graduação e Ensino de Pós-Graduação. Além disso, passou a incluir um objetivo relacionado à Educação a Distância, que não estava contemplado anteriormente. Entre os demais sete objetivos existentes, observa-se que, em três deles o principal aspecto é a qualificação do ensino, enquanto os demais tratam da ampliação, otimização de vagas e enfrentamento à evasão. Todos os objetivos apresentam indicadores quantitativos – conforme solicitado pelo setor responsável pelo planejamento, com intuito de avaliar sua execução posterior. Por exemplo, quando se apresenta o objetivo de “buscar a excelência dos cursos de Pós-Graduação stricto sensu” (objetivo 5, FURG, 2023b, p.52), essa excelência é medida a partir de indicadores como notas de avaliação dos cursos e da FURG, e número de artigos publicados pelos discentes (p.53). De forma semelhante, ao observar o eixo Pesquisa e seu objetivo primeiro de “qualificar a pesquisa nas diferentes áreas do conhecimento” (FURG, 2023b, p.57), a ideia de qualificação se atrela a indicadores como “valor de recursos de capital aprovados nos projetos de pesquisa”, “número de pesquisadores com bolsa de produtividade em Pesquisa e em Desenvolvimento Tecnológico do CNPq” e “número de publicações em periódicos indexados”. Esses recortes ilustram a relação entre o que é considerado excelência e qualidade, e aquilo que se produz, em consonância com, segundo Laval (2019), seria a “transformação das universidades em fábricas de saber eficiente” (p.69), a partir da lógica de maximizar resultados, com critérios de avaliação objetivos e focados na produtividade.

O terceiro eixo do PDI, Inovação Tecnológica, aborda a inclusão de “atividades de empreendedorismo, formação e consolidação de empresas de base tecnológica, inovação aberta, propriedade intelectual e transferência de tecnologia” (FURG, 2023b, p. 59). Parte do entendimento que as iniciativas propostas geram riqueza para a sociedade e contribuem para o desenvolvimento social e econômico da mesma, destacando o papel essencial da universidade no fomento do empreendedorismo acadêmico. Os objetivos incluem, entre outros, o fortalecimento do empreendedorismo (objetivo 3), o desenvolvimento econômico com base na inovação (objetivo 4) e a interação com o mundo do trabalho (objetivo 5). Incentivam a criação de cursos e disciplinas de inovação e empreendedorismo; a disseminação de técnicas de ensino para promovam essa cultura; e o desenvolvimento de habilidades interpessoais na comunidade interna da universidade. Tais iniciativas reforçam a necessidade de construção de uma universidade empreendedora, que contribui para o desenvolvimento social e econômico, através do viés da inovação e, ao mesmo tempo, visa a formação de recursos humanos para a esfera da produção (ÉSTHER, 2016).

Segundo Ésther (2016), esse formato educacional defendido pela lógica neoliberal também se coloca em termos de um modelo de governança institucional calcado em demandas externas, em uma lógica empresarial e de controle de resultados. Aqui pode-se acrescentar então uma mudança efetuada em relação ao PDI anterior, a respeito do chamado Eixo da Gestão Institucional, que deixou de existir no planejamento atual, sendo remodelado como Eixo de Governança, Riscos e Integridade. Segundo o documento, este “evidencia o compromisso institucional com a governança e o controle social em todos os campi da FURG” (FURG, 2023b, p.97). Estabelece objetivos contemplando

> o planejamento e a avaliação institucionais, os processos de gestão e a governança que caracteriza-se como um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (FURG, 2023b, p.97)

Outra diferença em relação aos planos anteriores, foi a criação do Eixo de Inclusão e Diversidades, propondo objetivos voltados ao combate a qualquer forma de violência, e à construção e qualificação das políticas relacionadas às ações afirmativas. Esse eixo alinha-se à apresentação inicial da universidade, que pretende

ser vista enquanto um espaço inclusivo, e apresenta as ações referentes à essa área enquanto um “cartão de visita”.

No eixo Gestão de Pessoas, percebe-se que as propostas e os discursos, em nível nacional, com relação aos servidores públicos, também se apresentam no nível da instituição. O eixo, conforme o documento, foi estruturado com foco no desenvolvimento estratégico de pessoas, aliando a importância da inovação ao respeito à diversidade e à pluralidade (FURG, 2023b). Entre as estratégias estão a melhoria das formas de organização do trabalho e das relações; e o aperfeiçoamento do Programa de Gestão e Teletrabalho, com um olhar tanto em relação à qualidade de vida do servidor, quanto ao atendimento à comunidade. Destaca ainda a qualificação do desenvolvimento de pessoas na universidade, com promoção de ações que envolvem o acolhimento e o desenvolvimento, assim como ampliação da formação continuada dos servidores.

Conforme apresentado na seção anterior, de maneira geral, as políticas de gestão de pessoas, em nível federal, incentivam constantemente a adoção de processos de avaliação do trabalho e dos servidores baseados nos resultados alcançados, ao invés da padronização dos processos. Esse enfoque remete a uma administração pública considerada mais moderna e menos burocrática. Entre os pressupostos que embasam o Eixo Gestão de Pessoas no PDI, em relação às políticas a serem desenvolvidas ou aprimoradas, também se encontra o propósito de desenvolver a gestão por resultados e por competências.

A política que mais evidencia essa mudança a nível nacional é a implementação dos Programas de Gestão e Desempenho, que vem ocorrendo em inúmeros órgãos públicos a partir da publicação do Decreto nº 11.072/2022. Na FURG, esse programa foi autorizado a partir da Resolução nº 75, de 05 de agosto de 2022. O documento, já em seu Art. 2, estipula que o “PG-FURG consiste em ferramenta de gestão que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados” e no § 1º que as “atividades previstas no caput devem permitir a mensuração da produtividade e dos resultados das unidades organizacionais e do desempenho do(a) participante em suas entregas”. Ainda estabelece enquanto objetivos do Programa:

> I - instituir e aprimorar ações voltadas à melhoria da prestação dos serviços oferecidos;
> II - promover a cultura orientada a resultados e excelência das entregas, com foco na eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade;

> III - estabelecer procedimentos que visem à desburocratização e o melhor aproveitamento do erário público;
> IV - promover a motivação e o comprometimento com o planejamento institucional e estratégico;
> V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura digital;
> VI - promover novas formas de organização do trabalho e de qualidade de vida; e,
> VII - atrair e manter nos quadros funcionais servidores com alta qualificação. (FURG, 2022c, p.1)

A posterior Instrução Normativa PROGEP/FURG nº 3, publicada em 24 de agosto de 2022, ainda esclarece, em seu Art.12, que a responsabilidade da disposição de estrutura para o trabalho é inteiramente do servidor; e em seu Art.16, que as atividades devem ser diretamente ligadas à um eixo norteador e à um objetivo do PDI, e especificadas de acordo com metas e com a carga horária correspondente. O que se pode depreender desses documentos, é que, assim como estipulado a nível de governo, no âmbito específico da universidade também se encontra esse discurso empresarial de autogestão e auto responsabilização do servidor, em busca de produtividade, eficiência e autodesenvolvimento. O propósito não se resume mais em obedecer a ordens ou normas, mas impor a si mesmo uma conduta que seja eficiente (DARDOT; LAVAL, 2016). A avaliação dessas entregas parte daquilo que o próprio servidor estabeleceu como meta, sendo necessário ser sempre mais produtivo para sobreviver (DE GAULEJAC, 2007), ou nesse caso, para manter-se recebendo o que é considerado enquanto um benefício.

Antes da oficialização do PG-FURG, já iniciaram projetos piloto em algumas unidades administrativas. De forma geral, o que se observava era um discurso expressivo por parte dos servidores técnicos, em busca de manter a flexibilidade de horários e a qualidade de vida, percebidas como vantagens associadas ao programa. Como consequência, uma vez que o discurso contrário à implementação se centrava na redução do controle sobre as horas trabalhadas e no esvaziamento da universidade, se intensificou o discurso de produtividade. Segundo De Gaulejac (2007), “se a liberdade aumenta em relação às tarefas a cumprir, ela encontra a contrapartida em uma exigência drástica sobre os resultados” (p.114), o que se traduz em uma cobrança pessoal elevada.

Esses discursos, por vezes velados, emergem, em muitos casos, na relação entre técnicos e docentes. Isso é evidenciado ao se analisar, como exemplo, a Ata nº 124 do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração (COEPEA), de 05

de agosto de 2022, que registra a reunião na qual foi discutido e aprovado o PGD na universidade. Conforme consta na ata, a reunião teve início com a fala da Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, em exercício na época, destacando que a construção da resolução representava um avanço na universidade. O Reitor, então, esclareceu aos conselheiros o propósito principal do programa: ampliar a qualidade na prestação dos serviços. Acrescentou que o fato do PG-FURG, dentro de seu próprio sistema, proporcionar clareza no alinhamento entre as atividades dos servidores e os objetivos institucionais existentes no PDI, era um ponto positivo a ser destacado.

No entanto, alguns conselheiros, docentes, apresentaram preocupações quanto às possíveis consequências do programa. Uma conselheira argumentou que “atualmente, é possível perceber o esvaziamento dos ambientes na FURG, e isso reforça um discurso sobre a privatização do setor público”. Segundo ela, a aprovação do programa representaria “mais um passo para destruir o serviço público” pois proporcionaria a perda da “noção de coletividade”. Levantou ainda questionamentos acerca da efetiva mensuração do trabalho realizado (FURG, 2022a, p.5). Em complemento a essa fala, outro conselheiro manifestou que

> não sabe se os servidores terão maturidade para implementação desse Programa de Gestão, em razão de alguns comentários que teria escutado, por não entenderem o que realmente é o teletrabalho. Disse ser importante pensar no bem-estar do servidor, mas também pensar no que é bom para a Universidade (Trecho relativo a fala de um Conselheiro do COEPEA, FURG, 2022a, p.6).

Essas falas refletem dois pontos principais: o discurso evidente do esvaziamento da universidade e da perda do senso de coletividade, bem como a desconfiança com relação ao trabalho e o comprometimento dos técnicos, sugerindo que, sem um controle baseado na carga horária presencial, as atividades e os atendimentos não seriam realizados adequadamente. Em contraposição, são observadas manifestações em defesa do programa, primeiramente por parte do Reitor da universidade, que

> falou ter confiança plena no nosso quadro Técnico de Servidores Administrativos em Educação (TAE’s) e fica preocupado em trazer uma perspectiva de que, eventualmente, o teletrabalho possa significar descompromisso ou ausência, citou não ser TAE, mas lhe causa desconforto esse tipo de análise, pois confia, plenamente, na capacidade dos técnicos em realizar um trabalho de excelência e com elevadíssimo nível de compromisso social, disse ser um processo aberto, o qual possibilitará inúmeros debates dentro de cada Unidade, sempre estando atentos à escuta. Caso ocorra alguma precarização da relação de trabalho por conta desse Programa de

> Gestão, disse que a administração será a primeira a voltar ao conselho e criticar (Trecho relativo a fala do Reitor, FURG, 2022a, p.8)

Posteriormente colegas técnicos enfatizam o compromisso dos mesmos na realização das atividades e o aumento de produtividade observado nos projetos piloto. Como exemplo, o gestor de uma das unidades participantes, afirmou

> que conseguiram mostrar com números, através da contabilização das tarefas, sendo apresentado para as Unidades e reuniões de Gabinete estendido, tendo como resultado o aumento na produtividade e, ainda, com benefícios aos servidores em relação à qualidade de vida e bem estar dentro do trabalho, relatando se sentir melhor ao fazer o teletrabalho baseado em metas." (Trecho relativo a fala de gestor TAE, FURG, 2022a, p.10)

Esse conflito que se estabelece e a necessidade de demonstrar a eficácia do programa traz consigo ainda mais forte o discurso da produtividade. Não basta apenas que se justifique a implementação e a permanência do programa a partir de um olhar para a melhoria da qualidade de vida e da continuidade de realização das atividades; é necessário apresentar evidências de que se tem um desempenho superior ao formato anterior de trabalho, para evitar a desconfiança dos demais. A norma social se altera, segundo Laval (2016), não sendo o equilíbrio ou a média importantes, e sim uma reestruturação do sujeito com base no máximo desempenho, pois caso não se atue de acordo com esse modelo, corre-se o risco de perder benefícios, ou ainda mais, a própria identidade de um servidor comprometido com a instituição.

Outro aspecto que se tornou cada vez mais presente ao longo dos anos, conforme abordado anteriormente, é o incentivo a uma gestão com base em competências. Especialmente, se o propósito é mostrar mais produtividade e basear as avaliações em resultados, é essencial um servidor que se adapte aos diversos cenários, que não se capacite apenas em relação aos processos, mas estabeleça um propósito de desenvolvimento pessoal. "A identificação que é solicitada aos indivíduos não diz mais respeito apenas às competências profissionais, mas se amplia para as comportamentais, atitudinais e relacionais" (FREITAS, 1999, p.36). Na FURG, essa ênfase na formação e no desenvolvimento de competências também tem assumido importância crescente. Primeiramente, pode-se destacar as mudanças ocorridas na Coordenação de Formação Continuada, setor integrante da PROGEP e responsável pelas ações de formação e capacitação dos servidores da universidade. Nos últimos dez anos, o setor passou de uma equipe composta por dois servidores, assistentes em administração, com foco na análise e encaminhamento de processos, e

proposição de cursos de capacitação específicos, para um quadro atual de seis servidores. Esses incluem apenas um servidor de nível D, sendo os demais ocupantes de cargos de administrador, pedagogos e técnicos de assuntos educacionais, buscando cada vez mais um viés de promoção de ações de desenvolvimento. A diretriz vigente, conforme exposto no PDI (FURG, 2023b), é de qualificação e ampliação dessas ações, buscando alinhá-las com o Plano de Desenvolvimento de Pessoas, ferramenta estipulada pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas, previamente mencionada.

Adicionalmente, cabe destacar a proposta de alteração dos processos de remoção a pedido, visando sua realização a partir da gestão das competências. A remoção consiste no deslocamento do servidor para outra unidade dentro da universidade. Essa alteração do processo tomou forma em 2023, com a retomada dos concursos e nomeações, e o ingresso de um número elevado de servidores novos, especialmente para o cargo de assistente em administração. Nessa conjuntura, foi realizado um edital de remoção, e a posterior criação de um banco de interesse, no qual os servidores (técnicos e docentes) que buscam uma remoção podem se inscrever. No formulário do banco de interesse, que consta no *site* da Pró-Reitoria, o servidor deve incluir quais os seus locais de interesse e um resumo de suas competências, visando avaliar se elas se enquadram naquilo que é necessário para cada setor. É essencial especificar que para o ingresso no cargo somente é necessária a aprovação em concurso público, com prova de conhecimentos, porém aos servidores já integrantes do cargo é estabelecida a necessidade de avaliação de suas competências. Esse processo evidencia a importância atribuída ao desenvolvimento de competências por parte dos servidores, ao mesmo tempo em que essas chamadas competências são bastante difusas, não estabelecendo de forma específica o que é esperado desse servidor e como pode atingir essas expectativas.

Nos editais realizados, a especificação de competências ocorre de maneira formal, abrangendo não só os conhecimentos necessários para realização das atividades a serem desenvolvidas, mas também as chamadas competências comportamentais, que normalmente se apresentam de forma genérica. Também é comum a solicitação de características diversas, ainda que relacionadas a um mesmo cargo, atividades e setores similares. Como exemplo, pode-se observar as competências comportamentais exigidas no edital mencionado, para o cargo de

assistente em administração, referentes à unidades acadêmicas e para realização de atividades de secretaria similares (Quadro 2).

UNIDADE ACADÊMICA	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS
1	habilidade de trabalho em equipe; habilidade de desempenho de atividades multitarefas
2	equilíbrio emocional; adaptabilidade; boa comunicação; proatividade; bom relacionamento interpessoal, apresentando sucesso no trabalho em equipe; empatia; criatividade; disposição para o aprendizado contínuo; comprometimento; organização.
3	iniciativa, resolutividade; empatia; habilidade para trabalhar em equipe; boa comunicação; organização; comprometimento
4	bom relacionamento pessoal
5	flexibilidade; proatividade; resiliência; comprometimento; empatia; boa comunicação; criatividade; planejamento; auto motivação; equilíbrio emocional; capacidade de trabalhar em equipe; adaptabilidade; ética; capacidade para solucionar problemas; liderança; aprendizado contínuo; e prudência
6	proativo e dialógico; comunicação assertiva; habilidade para trabalhar em equipe.
7	proatividade; habilidade de comunicação; empatia; habilidade de relacionamento interpessoal

Quadro 2 - Competências comportamentais requisitadas em edital de remoção
Fonte: Elaborado pela pesquisadora, baseado em dados extraídos do Anexo I do Edital nº001/2023 da PROGEP (FURG, 2023a)

Como pode ser visto, cada unidade estabeleceu as competências que julgou necessárias, que variam de maneira significativa, mesmo em se tratando do mesmo cargo e para realização das mesmas atividades. Essas divergências, que não representam particularidades de cada setor, demonstram que o ideal é um desenvolvimento amplo em todos os âmbitos, um incentivo a que se busque ser cada vez melhor, para que se possa ter oportunidades e possibilidades de escolha. O servidor deve buscar ser proativo, trabalhar bem em equipe, ser criativo, comprometido, adaptável, entre outros, estabelecendo assim o perfil de servidor esperado pela universidade, calcado em aspectos comportamentais não associados ao cargo, e que vai ao encontro do que é esperado, enquanto ideal, a um nível macro.

Essas mudanças organizacionais, que ocorreram ao longo do tempo, com a passagem de um foco nos processos, para um foco nos resultados e nas competências necessárias para atingi-los, evidenciam uma mudança gradual nas formas de controle, o que se torna um ponto importante a ser discutido nesse trabalho.

Costa e Silva (2006) ao sintetizar os tipos de controle descritos por diversos autores, os categoriza em três tipos básicos: direto, burocrático e difuso. O controle direto é exercido por ordens impostas e a exigência de obediência e uma vigilância sempre presente e visível. O controle burocrático se fundamenta nas normas, na hierarquia e nas tarefas especializadas, enquanto o controle difuso se concentra nos valores compartilhados, em uma ideologia à qual os indivíduos se identificam e que acaba por capturar sua subjetividade, estabelecendo o controle sem a necessidade de regras específicas ou vigilância física. Em relação à esses dois últimos tipo de controle, Silva (2003) afirma, a partir de sua análise, que as formas de controle passaram por uma evolução ao longo do tempo, priorizando formas cada vez mais sutis, a partir da "utilização de mecanismos normativos, dando uma grande ênfase à cultura e ao compartilhamento de uma visão de mundo dominante" (p. 799). Segundo a autora, essa ênfase não demonstra uma superação do controle burocrático, mas em certo aspecto exacerba o poder exercido sobre os atores organizacionais, especialmente pela vigilância a distância que as novas tecnologias permitem.

Assim sendo, no contexto de uma organização burocrática, como a universidade em questão e o serviço público em geral, é evidente essa transformação. O controle burocrático se manifesta continuamente, visto que a obrigação de seguir a legislação é inerente ao cargo de qualquer servidor, contudo, aos poucos, também se observa o crescimento gradual desse controle difuso, a partir da busca por integrar os servidores aos valores da instituição e colocá-los enquanto sujeitos ativos no processo de controle de si mesmos. O controle passa a ser feito por uma vigilância difusa e muitas vezes pessoal dos comportamentos e das maneiras de se relacionar com os demais (LAVAL, 2016), a partir de critérios que são estabelecidos não só no âmbito cultural da instituição, mas também pelos próprios servidores.

De maneira geral, para entender mais profundamente esses aspectos, além de observar o que se estabelece a partir dos documentos apresentados, cabe entender as percepções dos servidores, a partir das entrevistas realizadas. Embora esse estudo tenha um foco mais individualizado, de como se constrói hoje o servidor público na FURG, pareceu importante identificar como entendem a universidade, quais características e valores são visualizados, buscando entender como essas percepções impactam as vivências e os discursos dentro desse espaço.

Inicialmente chama atenção o discurso de todos os gestores, assim como de alguns servidores entrevistados, que compreendem a FURG enquanto "um ambiente

muito familiar, acolhedor” (Gestor 5), sobretudo em comparação a experiências vivenciadas em outras universidades. Apesar da hierarquia, presente em qualquer burocracia, a sensação apresentada é de uma gestão que tenta se mostrar mais horizontalizada e mais acessível. O Gestor 3, por exemplo, ao relatar sua experiência em outra instituição, percebia uma grande distância entre os gestores e suas equipes, evidenciada em falas como: “o Pró-Reitor andava só de terno, quase não via ele” e “os diretores também ficavam em uma salinha separada, olhando todo mundo ao seu redor, não ficavam no dia-a-dia, não participavam”. Esses exemplos são trazidos para justificar a percepção de que a FURG apresenta uma gestão mais humanizada. Outra situação é relatada pelo Gestor 1, ao relembrar sua participação em um evento ocorrido em outra universidade:

> a reunião começou e daqui a pouco chegou o Pró-Reitor de Planejamento dessa universidade. E foi uma coisa impactante, porque o cara chegou, de terno, com dois assessores, entrou, deu bom dia, virou as costas e foi embora. E ninguém nunca mais viu o cara. (...) E já percebi por outros eventos que participei em universidades assim, que para chegar no Reitor é uma briga. Você não chega no Reitor, sabe? Aqui eu bato na sala e vou falar com o Danilo. Eu fazia isso antes de ser gestor, entendeu? Então, essa é uma característica que é muito diferencial, assim, que eu percebo, que é essa coisa da proximidade, da facilidade. (Gestor 1)

Essa sensação de proximidade e acolhimento por parte da gestão pode estar relacionada ao porte da instituição, que por ter um número de servidores reduzido, especialmente antes do REUNI, possibilitava um contato cotidiano entre os mesmos. Era bastante comum, segundo relato de servidores mais antigos, que todos os procedimentos administrativos envolvessem contato direto, muitas vezes pessoalmente, com os demais colegas, reforçando essa sensação de um ambiente mais familiar e um senso de coletividade. De certa forma, essa cultura parece ter se perpetuado ao longo dos anos, de forma que, quando existem mudanças nos procedimentos, que passam a ser mediados apenas pela tecnologia, através do uso dos sistemas governamentais, surgem queixas por parte dos servidores. Ao mesmo tempo que a ideia de modernização é vista como necessária e até mesmo exigida, é relatada a sensação de falta de acolhimento por parte da universidade.

Outro aspecto, apontado pelo Gestor 3 enquanto característica da instituição, é o senso de responsabilidade, associado à percepção de que existe um esforço para “fazer as coisas certas”. Esse traço é evidenciado principalmente em falas de servidores redistribuídos, que destacam a importância da organização, da clareza de processos e da agilidade no encaminhamento das solicitações. Nas experiências do

dia a dia, no atendimento aos servidores e em conversas informais, é possível perceber a busca por parte dos mesmos em se adequar a essa visão, e a sensação de orgulho que dizem sentir pela universidade ser vista dessa maneira.

A partir dessas características pode-se considerar que, se o espaço de trabalho é percebido enquanto familiar e horizontalizado, os servidores se entendem enquanto participantes das decisões institucionais. Essa dinâmica contribui para a construção das maneiras como se relacionam com a instituição, como se identificam aos seus valores e de que maneira se submetem às formas de controle. Isso pode ser entendido a partir da afirmação de De Gaulejac (2007), de que as ferramentas de gestão têm utilizado, de forma cada vez mais intensa, a mobilização do que a psicanálise entende como Ideal do Eu, em detrimento do Superego. Assim sendo, é necessário compreender o significado desses conceitos, ainda que de maneira breve, para articulá-los com a discussão proposta neste trabalho.

O termo Ideal do Eu surge pela primeira vez, com Freud, em seu artigo “Introdução ao Narcisismo”, escrito em 1914. O autor explica que as relações iniciais da vida, estabelecidas entre o bebê e a figura materna, propiciam a constituição de um narcisismo primário, onde o bebê se percebe enquanto produtor de toda satisfação e, consequentemente, dotado de uma perfeição narcísica. O desenvolvimento do Eu, necessário para que exista uma relação com a realidade, pressupõe que se distancie desse narcisismo primário. Porém, esse processo de afastamento estabelece uma busca inconsciente constante, na tentativa de retorno a um ideal de completa perfeição e satisfação, impossível de ser alcançado. O Ideal do Eu se constrói então, de maneira simplificada, como “aquilo que temos de alcançar, de qualquer modo, para nos sentirmos completos, realizados” (DE GAULEJAC, 2007). A inevitável falha em se colocar à altura do ideal construído gera uma culpabilização que se manifesta inconscientemente, de início, pelo medo da perda do amor materno e, posteriormente, é reeditada nas demais relações que o sujeito estabelece ao longo da vida (FREUD, 2010).

O Superego, por sua vez, pode ser descrito enquanto estrutura psíquica, herdeira do chamado “Complexo de Édipo”, cuja resolução “passa pela interiorização da lei e aceitação de uma existência limitada, submissa ao tempo e à morte” (PAGES et al., 2006, p.154). Este representa a repressão social, através de uma identificação com a instância paterna, sendo formado a partir de conteúdos relacionados à tradição e aos juízos de valor, que são introjetados ao longo das gerações. Sendo assim,

poderia se entender a existência de dois tipos de identificação inconsciente, segundo Pagés et. al. (2006), uma relacionada ao Superego, entendida como paternal, e da qual a principal ameaça é a castração; e uma identificação materna, relacionada ao Ideal do Eu, que tem como principal ameaça a retirada do amor.

Os autores estabelecem, então, uma relação entre a forma como os indivíduos se identificam com as instituições, e uma mudança que vem sendo observada ao longo dos anos, da passagem de um controle dito paternal, para um controle maternal. No primeiro caso, o controle se estabelece pela obediência, pela execução das ordens, pela expectativa de recompensas ou pelo receio de punições. De maneira geral, o que vem se construindo está mais próximo do segundo tipo, no qual a atitude dos indivíduos não é mais de obediência, mas de adesão, de uma busca pelo reconhecimento, e cercada pelo receio de ser desprezado. Assim, ocorre a transição, de um sistema que solicita o Superego, a obediência, o respeito pela autoridade e gera culpabilidade; para um sistema que solicita o Ideal do Eu, com a exigência de excelência, um ideal de onipotência e a busca de satisfação narcísica, gerando como consequência o medo do fracasso. (DE GAULEJAC, 2007). E esse Ideal não é construído apenas na experiência individual, mas a partir da introjeção das exigências da organização, se constituindo em uma relação de pertencimento, onde o indivíduo trabalha para a mesma como se trabalhasse para si. A organização torna-se parte do indivíduo, enquanto este torna-se parte da organização (PAGES et al., 2006). Essa dinâmica

> vai se dar através da produção de um imaginário específico, onde a empresa aparece para os indivíduos como sendo grande, nobre, perfeita, buscando captar os anseios narcísicos de seus membros e prometendo-lhes ser a fonte de reconhecimento, de amor, de identidade, que pode preenchê-los e curá-los de suas imperfeições e fragilidades. (FREITAS, 1999, p.22)

O discurso que caracteriza a instituição enquanto uma família, uma comunidade, amplia a identificação dos indivíduos para além de suas competências profissionais, incorporando seus aspectos comportamentais, atitudinais e relacionais (FREITAS, 1999). O sujeito investe sua libido e espera que a organização favoreça sua realização, enquanto lhe dá sua adesão total aos objetivos e valores institucionais, criando uma osmose interna, que perdura enquanto houver a percepção de que as gratificações esperadas estão sendo concedidas (DE GAULEJAC, 2007). Retomando as percepções dos servidores da universidade, destaca-se, como exemplo, a fala do Gestor 4: “a FURG me deu muita coisa, eu tenho uma dívida com a FURG. Porque a

FURG me dá a possibilidade de ser FURG (...). Aqui eu me sinto em casa". Essa fala reflete o incentivo institucional ao pertencimento, como parte do perfil solicitado aos seus servidores, e o servidor se mostra grato por se identificar com uma universidade que é vista enquanto acolhedora, organizada e responsável. Interessante salientar que essa ideia se apresenta também no programa de gestão da chapa eleita para assumir a gestão da universidade a partir de 2025, que coloca o "SER FURG" enquanto nome da mesma, e ressalta em todas as suas manifestações a ideia de uma gestão participativa e de incentivo ao sentimento de pertencimento por parte de todos os integrantes da comunidade universitária.

Entretanto, essas características vistas enquanto positivas, também parecem gerar outras consequências, de acordo com a percepção dos entrevistados. Segundo o Gestor 2, o lado acolhedor da universidade e a proximidade que todos sentem em relação à gestão, gera quase que uma paralisia em momentos de tomada de decisão. Percebe uma busca para que as opiniões de todos sejam ouvidas, e a expectativa de que se atinja um consenso. E quando esse consenso não é possível e se torna necessário realizar escolhas, percebe não haver respeito pelas decisões da maioria, pois

> aqui todo mundo quer que o seu palpite seja o escolhido. Aí tu pergunta, mas por quê? Tu tem argumento suficiente? Não, é porque eu quero. E aí elas não se baseiam nos argumentos do que é melhor para a universidade ou do que é melhor para o aluno (Gestor 2).

Isso pode se relacionar com essa construção de um ideal e da identificação com a instituição, fundamentado em um controle de caráter maternal. Como o contrato de trabalho, segundo De Gaulejac (2007), não se funda mais sobre os direitos, mas sobre o reconhecimento advindo da instituição, é esperado que as ideias de cada um sejam sempre ouvidas e que se possa sempre chegar a um consenso, evitando que o conflito desintegre essa "universidade acolhedora" e consequentemente os próprios servidores que se identificam com ela. "Quando esse contrato fantasmático é rompido, emergem o ressentimento, a perda da confiança, a rejeição, o despeito e a desmobilização psíquica" (DE GAULEJAC, 2007, p. 229). É relevante destacar então, que, em muitos momentos, é comum ouvir servidores ou alunos se referirem à Universidade, com conotação positiva, ou em uma espécie de crítica, como "Mãe FURG", o que vai ao encontro dessa visão que é trazida na teoria e na fala dos entrevistados. A gratidão à "Mãe FURG" se mostra enquanto se recebe o

reconhecimento, enquanto a instituição age de acordo com os critérios estabelecidos neste “contrato” firmado, e quando esse é rompido, emerge a crítica.

Essa espécie de ressentimento aparece na fala de alguns servidores, como, por exemplo, o Servidor 2, quando declara que já teve “muito mais amor à FURG, vestia mais a camisa da FURG”. Relata que sua postura mudou ao perceber que suas ideias não eram tão aceitas, principalmente em relação às mudanças que considera necessárias na universidade. Segundo ele, essas mudanças não acontecem, pois, “a FURG olha muito pra dentro dela mesma” (Servidor 2), e demora muito a adotar estratégias bem sucedidas em outras universidades. Cita, como exemplo, a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), realizada pela UFRGS em 2014 e implementada na FURG apenas em 2022. Esse sentimento é corroborado pela fala do Servidor 1, ao afirmar que “parece que a FURG sempre tá por último. Só faz as coisas porque tá com a corda no pescoço”. Esses relatos indicam não só uma percepção de falta de reconhecimento, mas também a necessidade de que a universidade se modernize, busque a excelência na realização dos processos, focando em técnicas e modelos mais modernos, ou seja, esteja cada vez mais próxima de valores empresariais.

Esse discurso da “Mãe FURG”, pautado em um controle a partir do espaço de escuta, de afetividade, acolhimento; e o ressentimento gerado pela percepção de abandono, se manifesta em relação às demandas dirigidas à instituição. É esperado que seus servidores, em especial das Pró-Reitorias, que são objeto desse estudo, cumpram um papel que excede suas atribuições formais. O Gestor 2, por exemplo, menciona que “já tomou muita porrada”, no sentido de ser cobrado exageradamente pela comunidade, pela percepção de que a Pró-Reitoria não estaria cumprindo suas funções. Segundo o Gestor 1, isso se constrói a partir de uma falta de entendimento dos limites institucionais, como se todos os aspectos que envolvem a vida de um servidor ou de um aluno devessem ser resolvidos pela universidade.

Em relação a essa discussão, a fala do Gestor 6 é ilustrativa, ao refletir sobre questões relativas a adoecimentos:

> eu vi muito o pessoal sentir falta de acolhimento da parte da FURG, porque foram N casos, não foi só um caso, foram dezenas, acho que talvez centenas de casos que aconteceram, e aí eu percebi isso. Teve acolhimento, mas não teve atendimentos contínuos para o servidor se sentir acolhido, teve que procurar fora. (Gestor 6)

Enquanto psicóloga e servidora da PROGEP, essa percepção traduz uma realidade recorrente, da cobrança por parte dos servidores para que a instituição resolva todas as situações, incluindo as situações de adoecimento. Nessas a cobrança é que se “conserte” as questões de saúde, a partir da oferta de tratamento individualizado, desconsiderando o papel da universidade enquanto instituição de educação, e não de saúde. Essa falha em não proporcionar resolução a todos os problemas de seus “filhos”, sentida como uma quebra do contrato, gera o sentimento de revolta, e demonstra que a instituição não é aquela que foi idealizada. Como esclarece Freitas (1999)

> a realidade da ilusão vai se desnudar quando o indivíduo percebe que ele correu e endeusou o que não existia, que ele alimentou uma reciprocidade impossível, que ele nutriu um sentimento para com um objeto inexistente, que ele - o tempo todo - estava investindo num desejo de realizar uma fantasia sem cúmplice, sem parceiro, sem testemunha, sem rosto e sem corpo. Ou seja, o seu amor não tinha objeto, ou ainda, o objeto era uma encenação de si próprio. O que de fato existia e continua existindo é apenas o indivíduo feito sujeito do seu desejo e da sua vontade de ser grande, nobre, potente, amado, reconhecido e acariciado pelo seu Ideal de Ego feito projeto, feito realização potencial. Quando cai o pano, sobra apenas o indivíduo olhando para si mesmo, ao mesmo tempo o ator e a plateia, com motivos para rir ou para lamentar (p.50)

4.3 O SER SERVIDOR NA FURG: CONSTRUÇÕES E CONTRADIÇÕES

Na busca por entender como se constitui o “ser servidor público” na FURG, e no que ele se assemelha à ideia foucaultiana de empresário de si, as entrevistas foram realizadas a partir de um processo de escuta das percepções sobre vida e trabalho. Esse formato permitiu que os entrevistados compartilhassem suas histórias e esclarecessem seu entendimento em relação a alguns valores, assim como sua percepção acerca de sua rotina. Embora o foco a se estabelecer neste trabalho não sejam as particularidades de cada indivíduo, de acordo com Rose (2001), “as formas como cada ser humano atribui sentido às suas experiências tem sua própria história” (p.36), a partir das relações que estabelecem consigo mesmos e com os demais, então se torna essencial ouvir essas histórias e buscar o que, dentro delas, revela essas relações e esses sentidos.

Para uma análise mais estruturada dessas percepções e discussão a partir da teoria, optou-se por dividi-las em três seções principais. A primeira diz respeito a valores que circunscrevem a construção do que vem a se estabelecer enquanto ideal de servidor público, a partir de aspectos relacionados a sucesso, liberdade e

autodesenvolvimento. A segunda descreve e discute os aspectos relacionados à rotina dos servidores, o estabelecimento de critérios de autogestão, auto responsabilização e concorrência, assim como suas implicações. Em um terceiro momento, esse trabalho se propõe a entender as consequências percebidas, com um foco na culpabilização, sentimentos relacionados, como a angústia e sensação de fracasso, e o processo de adoecimento que pode advir desse contexto. Por fim, se propõe uma síntese dos aspectos considerados mais relevantes para o entendimento da constituição do servidor público na FURG.

4.3.1 O ideal de ser servidor público: percepções e valores

Inicialmente, visando entender as percepções e sentidos que envolvem e constroem a ideia do ser um servidor público, investigou-se as razões que levaram os entrevistados a optarem por essa carreira especificamente. Todos os entrevistados apontam a segurança financeira e a estabilidade como os grandes motivadores para o ingresso. Como exemplo, o Gestor 5 afirma: “a gente pensa no amanhã, em ter uma aposentadoria, em ter uma garantia de sustento para as necessidades básicas”. De maneira semelhante, o Servidor 1 destaca que sua opção se deu, principalmente, pela “questão da previsibilidade” de ter um salário que esteja garantido no final do mês.

Embora a questão financeira seja apontada como primordial, alguns dos entrevistados acrescentam motivações relacionadas ao propósito do trabalho e à sua contribuição social. Como exemplo, o Servidor 1 relata que, por possuir uma família constituída majoritariamente de servidores públicos, sempre teve o sentimento de que sua atuação representaria a realização de um “serviço importante” para si e para a sociedade. Esse sentimento é corroborado pelo Servidor 4, ao entender seu trabalho como uma “contrapartida para a sociedade”; e pelo Gestor 4, para o qual esse seria um caminho para “poder ajudar as pessoas”. Ainda foi mencionado pelo Gestor 1, enquanto motivação, a ideia de que, no âmbito do serviço público poderia “construir o espaço de trabalho de uma forma um pouco mais livre”.

Outro ponto mencionado pelos entrevistados, ao relatar suas motivações para o ingresso enquanto servidor público, é a diferença percebida entre a forma como os servidores eram vistos pela sociedade antigamente e hoje em dia, especialmente na cidade de Rio Grande e em relação à FURG, onde entendem que ser servidor trazia consigo um certo *status*. Esse contexto é explicitado pelo Servidor 3 ao afirmar que

“hoje infelizmente não temos mais a realidade que tínhamos há algum tempo atrás”; e pelo Gestor 6, quando diz: “a gente tem que reconhecer, trabalhar na FURG já não é mais aquele borogodó que era antigamente”. Os Servidores 1 e 4 acrescentam ainda a observação de que obteriam maiores ganhos financeiros caso atuassem na iniciativa privada.

No entanto, ao serem questionados acerca das razões pelas quais, embora já não percebam as mesmas vantagens, buscaram ingressar e/ou permanecem no serviço público, emerge a ideia de uma possibilidade de fuga das condições impostas pela iniciativa privada e pela precarização dos vínculos. Ser servidor público traz, para alguns dos entrevistados, a possibilidade de sair dessa realidade onde, embora pudessem possuir uma melhor condição financeira, precisariam estar sempre correndo “atrás da máquina” (Servidor 1), e trabalhando cada vez mais, com sacrifício de seu tempo livre, conforme o Servidor 4. O Gestor 1 ainda complementa, ao relatar sua experiência anterior de trabalho, com uma crítica acerca da lógica predominante na iniciativa privada, traduzida por ele como um “discurso *coach*”:

> eram salários muito baixos, eram ambientes, por vezes, muito precarizados. Era um discurso que não me agradava muito, esse discurso *coach*, que as pessoas vendem como administração. Que tu tem que merecer, tu tem que correr atrás, tu tem que fazer mais… Era um discurso que me incomodava. Uma lógica de conduzir as coisas que me incomodava (...) na prática a iniciativa privada é muito rígida, tu precisa correr, correr, correr pra te destacar de alguma maneira. (Gestor 1)

Outro aspecto apontado por dois dos entrevistados se refere à escolha pelo cargo de técnico administrativo, em oposição à docência, embora essa fosse possível considerando suas formações acadêmicas. Essa decisão é associada à percepção de que o trabalho docente exige ser “mais inovador, estar sempre correndo, pesquisando, fazendo projetos” (Gestor 2), além de comportar uma maior responsabilidade, que pode afetar a qualidade de vida, conforme reforça a fala do Servidor 1:

> essa questão de sempre ter um aluno te mandando mensagem, dependendo de ti. E às vezes tu está de férias, mas tu também é pesquisador, então tu tem que avaliar um artigo pra um congresso, tu tem que avaliar pra revista, e aí é um amigo teu que te pede, então tu não pode deixar na mão, porque tu também já pediu um favor para essa outra pessoa. Então, eu vejo como muito mais trabalho. O meu problema não é o trabalho, não é baixar a cabeça das oito da manhã até cinco e meia da tarde, esse não é o problema. O problema é que parece que tu tá sempre sendo engolido pelo sistema. É produzir mais e mais, e um artigo tu não escreve assim, em uma tarde. São muitas horas, sabe? Eu sinto muita responsabilidade nisso, porque eu não gostaria de ser um professor que só chega lá, dá uma aula, e ano que vem eu dou a mesma aula de novo e nunca estou me reciclando. Mas é pela dinâmica mesmo, daqui a pouco vai ter comissão disso, vai ter reunião daquilo, vai ter sempre algo pra encher o meu dia, sabe? E aí, às vezes, naquele único momento de descanso, tu tem que prestar conta de alguma coisa. Ou tu já tem que

> adiantar isso, ou tu tem que participar daquilo. Sempre surge algo. Então, eu sinto como se eu não pudesse ter a qualidade de vida que eu quero ter. (Servidor 1)

Após esclarecer as motivações que fizeram os servidores optarem por essa carreira, buscou-se evidenciar quais os elementos ou características são valorizados no cotidiano do trabalho. As falas indicam a necessidade de ser um servidor proativo (Gestores 3 e 5), que busque a solução de problemas (Servidor 4), que tenha a cabeça "sempre aberta a mudanças" (Servidor 2), seja responsável e comprometido com o cumprimento de suas demandas (Gestor 3, Servidor 1, Gestor 4) e busque a eficiência (Gestor 6). Em relação aos servidores ocupantes de cargo de gestão, o Servidor 2 complementa que é preciso ainda "ser uma pessoa dinâmica, flexível e que pense fora da caixa".

No âmbito da gestão, o Gestor 4 sugere que todos os servidores deveriam passar por um curso voltado ao aprimoramento de competências de gestão, independente de terem interesse em assumir cargos de chefia. Essa ideia é corroborada pelo Servidor 1, que embora afirme não ter o desejo de ser "líder ou chefe", reconhece a importância de desenvolver habilidades de liderança para todos os servidores.

Ao estabelecer a importância do comprometimento na atuação dos servidores públicos, os entrevistados demonstram opiniões divergentes em relação à nova geração de servidores da universidade. Alguns, como o Gestor 4, indicam que antigamente existia de forma mais intensa de "pertencimento das pessoas, essa questão de querer fazer a universidade ser mais ", e que os "servidores novos não são tão comprometidos". O Gestor 5 corrobora essa fala ao dizer que os servidores "estão chegando na universidade e pensam: agora estou concursado, então não preciso fazer mais nada, inclusive nem o meu fazer". Contrário a essas falas, o Gestor 6 entende que os novos servidores têm o propósito de "mudar o perfil" institucional, ao compreenderem que o serviço público não é mais um "cabide de empregos". Ainda complementa dizendo

> quando o pessoal da velha guarda se aposentar de fato, descansar, curtir a praia com a sua família, as coisas vão mudar. Eu acho que quem está vindo já vem com uma mentalidade de fazer acontecer, porque se as coisas mudaram, então a gente tem que se adaptar." (Gestor 6)

Embora essas falas pareçam um tanto contraditórias, convergem ao se tratar das características esperadas em um ideal de servidor público, que deve fazer além de suas atribuições e se identificar com a instituição, mas também se adaptar às

mudanças externas e adotar cada vez mais valores empresariais e a lógica da inovação. O ponto essencial que se depreende das falas é a necessidade de se diferenciar do estereótipo construído pelo senso comum, associado à ineficiência do servidor público.

Por outro lado, é especificado, especialmente na percepção dos gestores, a necessidade de um olhar voltado ao papel da universidade, entendendo que além do comprometimento, é preciso “saber o lugar onde se está, saber que as pessoas dependem dele” (Gestor 4); e buscar dar “retorno para a sociedade” (Gestor 2). Em relação a isso o Gestor 1 afirma que:

> um bom servidor público, principalmente para trabalhar dentro de uma universidade, tem que ser um cara que está disposto o tempo todo a entender o contexto em que ele está trabalhando. E a entender que a gente trabalha aqui para que um adolescente ou alguém que está iniciando a sua vida adulta conclua seu curso de graduação. Não tem nenhum outro sentido para nós termos o nosso emprego que não esse. Então, eu acho que o bom servidor público, a primeira característica, é entender que ele trabalha para que um aluno se forme. (Gestor 1)

Além de analisar a percepção que os entrevistados têm acerca do que configura o ideal de servidor público em termos de características a serem aprimoradas, procurou-se compreender a noção que tem sobre ser bem-sucedido, entendendo que, de certa forma, a ideia de sucesso orienta as condutas. No caso dos entrevistados, parte das respostas conduz diretamente à questão financeira. Segundo o Servidor 3 e os Gestores 2, 5 e 6 o sucesso financeiro é essencial para conseguir fazer o que se gosta, para proporcionar condições de “aproveitar a vida” (Gestor 2) e poder atingir a felicidade.

Em geral, a ideia do sucesso financeiro aparece atrelada, nas falas, a um ideal de liberdade, entendida enquanto possibilidade de fazer escolhas. E essas escolhas, em sua maior parte, são relacionadas a oportunidades de consumo, por exemplo, conforme afirma o Servidor 2: “poder comprar o que quiser sem precisar dar satisfação a ninguém”, ou segundo o Servidor 4: “pagar por experiências, como por exemplo, viagens”. Nesse sentido, a própria ideia de estabilidade também é apresentada enquanto algo que proporciona essa liberdade de consumo, conforme a fala do Gestor 2:

> então, quando eu quis ter estabilidade, é porque eu queria ter liberdade de poder fazer as escolhas que eu bem entendo. Então, se eu quero viajar, se eu quero comer tal coisa, se eu quero fazer tal coisa. Pra isso, eu preciso ter estabilidade, tenho que ter recurso pra poder fazer isso. E não é um recurso temporário, né? Por isso tanto a questão do serviço público. Então eu posso hoje fazer uma viagem e comprometer o meu orçamento. Porque eu sei que

> eu vou ter o resto da minha vida pra poder me organizar. E aí isso dá uma liberdade gigante. Poder pegar o carro, ir pra um lugar, comprar alguma coisa. Então, liberdade para mim é também estabilidade, porque se não fosse isso, eu não me sentiria livre, eu estaria sempre buscando um espaço de estabilidade para poder depois fazer as coisas que eu preciso. (Gestor 2)

Outro fator recorrente nas falas dos entrevistados é o ideal de sucesso relacionado ao trabalho em si, ao “sentir-se bem consigo mesmo”, em sua atuação (Gestor 1) e ser reconhecido profissionalmente (Servidor 3). O Gestor 2 corrobora associando o sucesso ao reconhecimento “da comunidade, de que é um bom trabalhador, que é uma pessoa que trabalha bem”. Exemplifica contando sobre um momento, vivido na época de seu ingresso na universidade: “o gestor me deu uma folha e me colocou numa sala, e eu passei o dia inteiro lendo essa folha. Foi só o que eu fiz naquele dia inteiro”. Acrescenta que, em um momento posterior, o mesmo gestor disse a seguinte frase: “olha, eu vou fazer uma reunião, mas quem vai falar é teu colega, tu não abre a boca. Porque tu não tens nenhuma capacidade de falar nessa reunião”. Ao observar essas e outras situações vivenciadas, o fato de ter alcançado um cargo de gestão é visto como um reconhecimento de sua capacidade, e uma possibilidade de se considerar bem sucedido.

De maneira semelhante, o Servidor 4 traz que o ser bem sucedido está ligado a esse reconhecimento, e principalmente, à sensação de “ser alguém”. Explica que isso está atrelado a conseguir propor e realizar atividades de trabalho sem nenhum tipo de erro, observando que a cobrança em atingir esse ideal é apenas pessoal: “o meu próprio olhar é pior do que o das pessoas à minha volta. O meu chefe às vezes fala isso, que eu me cobro demais”. O Servidor 1, por sua vez, entende o ser bem sucedido como “trabalhar em algo que meu serviço faça diferença” e que, no momento, não percebe que seu serviço seja útil para a sociedade. Ao ser questionado acerca do que seria um trabalho útil, o servidor sugere ocupar um cargo em uma instituição fiscalizadora, pois

> simplesmente o fato de poder fiscalizar outros órgãos, de conseguir ver onde tem algum erro, de tu orientar que não tá dentro da legislação, que tem que ser desse jeito ou daquele outro. Ou de repente até encontrar uma irregularidade que possa ser passível de multa, de penalidade. É como se tu acordasse todos os dias pensando, nossa, hoje eu vou achar algo. Eu sei que é bom dar um parecer dizendo que tá tudo ok, né? Mas deve ser legal também tu conseguir achar algo errado. E saber que a pessoa vai melhorar, porque senão ela vai ser penalizada. Não é como aqui na FURG tu dizer pro teu colega que ele não mandou algo no prazo, que da próxima vez mande. A pessoa vai fazer pouco caso de ti.” (Servidor 1)

Nesse trecho é possível perceber que a utilidade do trabalho é associada, pelo entrevistado, diretamente a uma possibilidade de exercer poder sobre os demais. Tal perspectiva contrasta com sua percepção da realidade atual, marcada pelo sentimento de não ser escutado pela universidade da maneira como gostaria, e pela sensação de impotência para promover mudanças que impactem o seu espaço de trabalho.

Outros fatores aparecem ligados ao sucesso na fala dos entrevistados. O Gestor 3, por exemplo, associa o sucesso à ideia de “ser uma pessoa melhor” e atrela essa busca em grande parte à espiritualidade. O Gestor 1, conforme já exposto, destaca a ideia de se sentir bem consigo mesmo em relação ao trabalho, mas também através da busca constante por novos interesses. Por fim, os Gestores 4 e 5 associam o sucesso à busca pela felicidade, com falas como: “o bem sucedido não quer dizer que tu alcançou o que tu queria, mas que tu tá buscando” (Gestor 4) e “eu acho que realização é saúde. Felicidade tu faz todos os dias“(Gestor 5). Para esse último, a busca pela felicidade é entendida enquanto individual, e que, sendo saudável, todos podem alcançar seus objetivos, e, portanto, ser bem sucedidos.

Nesse contexto, procurou-se questionar os entrevistados quanto ao que entendem por autodesenvolvimento, e como percebem essa questão em suas vidas, considerando sua visão do ideal de sucesso e do ser servidor público. Os servidores entrevistados dividem-se entre aqueles que compreendem a necessidade de autodesenvolvimento enquanto aquisição de conhecimentos, seja no âmbito formal ou informal, e aqueles que ampliam essa visão para abarcar outros aspectos da vida. O Gestor 6, por exemplo, enfatiza a importância da formação acadêmica e profissional, ilustrando que “no mercado de trabalho, ter o ensino médio não basta mais. Tem que ter graduação, inglês, se souber mandarim, melhor ainda”, ou seja, mesmo enquanto servidor público, destaca a preocupação com as exigências do mercado de trabalho em geral. De forma semelhante, o Servidor 2 ressalta a relevância do estudo formal, tanto pelo incentivo financeiro que a carreira dos TAE proporciona, quanto pela compreensão de que seu propósito deve ir além da utilidade profissional, agregando valor na vida pessoal, pois “o conhecimento é algo que não se perde”. O Servidor 4 complementa a ideia de desenvolvimento enquanto aquisição de conhecimento, expressando o desejo de ser uma pessoa menos generalista, que pudesse se tornar referência em sua área de atuação. No entanto, observa que o excesso de atividades em sua rotina impede essa busca por conhecimento.

Os demais entrevistados destacam a importância de se desenvolver de maneira mais abrangente, englobando todos os âmbitos da vida, conforme a fala do Gestor 2:

> eu entendo que é uma busca por uma melhora pessoal em todos os níveis, em todas as áreas. Então, quando eu busco um desenvolvimento pessoal, é espiritual, psicológico, físico. É buscar sempre a tua melhor versão. É buscar a melhor versão que tu pode ser.” (Gestor 2)

Nessa mesma perspectiva, o Gestor 3 salienta ser necessário “sempre buscar alguma coisa melhor, não se acomodar demais”. Já o Gestor 6 menciona gostar da área da administração “por ter essa visão holística, porque a administração pode ser de tudo, até da nossa vida pessoal”. Para ele, é essencial aprimorar-se enquanto ser humano, e que por isso, está sempre buscando formas de “se melhorar”.

Em uma visão um pouco mais crítica desse ideal, o Gestor 1 enfatiza que o importante é poder vivenciar e elaborar as experiências do cotidiano, ao invés de ficar em uma “busca desenfreada de sucesso, ou grana, ou de algo que te faça bem”. Em sua percepção as pessoas atrelam muito o sucesso, e o se desenvolver enquanto pessoa, ao crescimento econômico, e que isso deveria ser visto apenas como uma parte. Em sua análise, alerta que “senão vira aquela coisa do coach, do trabalhe enquanto eles dormem. E tenha um AVC enquanto eles estão comendo um churrasco, né? E isso não é saudável. Eu já achei que isso era saudável” (Gestor 1).

Analisando as falas dos entrevistados nesse primeiro momento, poderia se estabelecer pontos a serem observados e propor diversos caminhos para compreender o que se aproxima ou se distancia da ideia de empresário de si. Sendo assim a escolha que se destaca é uma análise a partir das diversas contradições e conflitos que estão presentes no discurso dos servidores. Ao mesmo tempo em que se busca o serviço público enquanto espaço de segurança, especialmente pela estabilidade, submetendo-se ao aparato burocrático que limita suas ações; se entende esse espaço enquanto possibilitador de uma maior liberdade de escolha e de maior autonomia em seu fazer. Nesse ponto se pode associar com o que Rose (2001) estabelece acerca da invenção desse indivíduo (p.198) governado sob um ideal de liberdade, que suscita projetos de emancipação, no qual se percebe livre de qualquer autoridade menos a sua própria, onde “a vida e suas contingências adquirem sentido na medida em que possam ser construídas como o produto da escolha pessoal” (p.194). A ideia da possibilidade de fazer escolhas de consumo, por ter uma renda

estável, ou de fazer escolhas na forma como se trabalha em busca dos objetivos institucionais, embora dentro de um aparato restritivo, é entendida como liberdade.

E as contradições continuam se estabelecendo ao se tratar do propósito de se tornar servidor público, onde coexistem algumas falas voltadas para um ideal de cidadania, e uma busca por construir um trabalho, e uma vida, fora de uma lógica da primazia da inovação e da produtividade, atrelada à precarização dos vínculos. Ao mesmo tempo se entende como ideal ser um servidor proativo, eficiente, que pensa fora da caixa, busca soluções e se adapta a mudanças, que se desenvolve e procura ser sua melhor versão, ou seja, se tornar alguém com as mesmas características exaltadas pela lógica empresarial.

A ideia de autodesenvolvimento é considerada essencial, e engloba não só o se desenvolver continuamente em relação aos conhecimentos, nem sempre diretos às necessidades do cargo, como observado; mas também ao desenvolvimento enquanto pessoa, englobando aspectos como espiritualidade e liderança. Nesse aspecto o discurso dos entrevistados se aproxima do que pode ser observado acerca da ideia de empresário de si. Segundo Tavares (2021) no mercado de gerenciamento das emoções, o que se espera do indivíduo é que busque o seu desenvolvimento em um processo que visa chegar o mais perto possível da perfeição, se tornando um "especialista de si mesmo" e a partir disso adquirindo as condições necessárias para ser feliz e próspero. Não basta a aquisição de conhecimentos, mas sim é necessário se desenvolver em todos os aspectos da vida, incluindo o espiritual, para enfim se tornar não apenas um servidor adequado, mas em busca de ser uma pessoa cada vez melhor. A autora ainda destaca que

> o homem neoliberal tem como características: ser competitivo, ser aquele que maximiza seus resultados, expõe-se aos riscos e assume a responsabilidade tanto pelo seu sucesso como pelo seu fracasso. Para sobreviver nesse contexto, dissemina-se a ideia de que o indivíduo deve se aventurar, buscar sempre mais, estar à frente, e, além disso, desenvolver o espírito. (TAVARES, 2021, p.26)

O que se percebe, também nas falas, é a espiritualidade atrelada ao ideal de ser uma pessoa cada vez melhor, que envolve apenas critérios individuais e não efetivamente valores ligados à cidadania. Nesse contexto adquirir habilidades de liderança também se torna essencial, uma vez que todos têm a possibilidade de se tornar líderes, independente de ocuparem ou não um cargo oficial de gestão, pois o importante é adquirir aquilo que pode ser entendido muito mais como uma mentalidade do que uma competência técnica (EHRENBERG, 2010). Conforme

Ferreira (2014), o domínio técnico almejado não se baseia em um conhecimento que encerra em si mesmo o seu valor, mas se configura enquanto estratégia de governo, em que os indivíduos se mantêm sempre abertos para qualquer cenário. O investimento em si, na constituição desse capital humano, se torna muito mais amplo do que o simples aprendizado escolar ou profissional, e se coloca em matéria de investimentos realizados pelo empresário de si, em busca de melhorias, a partir do qual vai produzir sua própria satisfação (FOUCAULT, 2008).

Nesse contexto, o sucesso, como descrito nas entrevistas, é algo buscado pelos servidores, e vai muito além dos aspectos financeiros. Ter sucesso também se relaciona a um propósito de reconhecimento, de identificação com o trabalho, e além disso com o buscar ser cada vez melhor e cada vez mais feliz. A felicidade é entendida como um objetivo possível e que depende de cada um. Nesse ponto se relaciona com a ideia do empresário de si como alguém que possui um propósito, no qual a carreira não é apenas uma forma de sobrevivência, mas deve ser um legado, um chamado, deve significar algo e para isso, é necessário que se coloque toda a energia em atingir esse ideal, pois assim os ganhos serão maiores (TAVARES, 2021). A autora acrescenta que todos podem ser empreendedores, pois isso se dá, muito além do conceito típico de ser alguém que corre riscos, tem iniciativa e é dinâmico, deve-se ser alguém que empreende sua própria história. E ao empreender sua própria história, não basta que se seja o melhor possível apenas no âmbito do trabalho, mas sim em todos os aspectos da vida.

O que se percebe é que essa incessante busca pela felicidade, que além de outros âmbitos, também atinge os servidores públicos, nesse processo em que se conecta o sucesso à ideia de felicidade, atrelando-os ao esforço individual. O sucesso, a partir do mérito individual, se torna uma certeza, cada um pode ser bem-sucedido, pois é esse um estado que começa na sua própria mentalidade, uma atitude perante a vida. (EHRENBERG, 2010). Esse ponto pode ser observado ao se expor o entendimento dos servidores de que o essencial é ter saúde, pois o resto pode ser alcançado com base no mérito individual. Essa questão de percepção e busca pelo sucesso também é explicada por Wood Jr e Paes de Paula (2010) ao expor o conceito de Indivíduo S.A. como aquele que

> busca o sucesso e racionaliza seus métodos, pois não admite deixar sua sorte ao destino. Deste modo, ao seguir a lógica das virtudes combativas, ele incorpora em sua personalidade uma tendência a se adaptar a toda situação

> e uma procura permanente da perfeição. Ele crê que o sucesso vai fazê-lo seguro de si, livrá-lo do sentimento de estar sujeito às ameaças externas, além de lhe dar a certeza de que a vida se sujeitou ao seu controle. O indivíduo S.A., um ser combativo, flexível e perfeccionista, reflete o espírito da época. A busca do sucesso é um poderoso organizador do comportamento humano, pois redefine o senso de orientação e estabelece referenciais que reconstituem a sensação de segurança e o conforto psicológico diante de um mundo adverso e fragmentado (p.202).

4.3.2 Um olhar para a rotina: autogestão, auto responsabilização e concorrência

A forma como o ideal do empresário de si se manifesta na vida de cada indivíduo se apresenta não só nos discursos, mas também na maneira como se estabelece na rotina e nos comportamentos. Sendo assim, buscou-se compreender como funciona a rotina dos servidores entrevistados, os formatos de trabalho, e suas percepções a respeito. É importante salientar que, no geral, os entrevistados trabalham de acordo com o PG-FURG, exceto por alguns gestores que optaram por atuar presencialmente, de forma integral, no local de trabalho. Embora a PRAE tenha sido selecionada para que se pudesse ter uma ideia de quais são as percepções dos servidores que atuam no regime de 30h, antes que fosse possível realizar as entrevistas a maior parte dos setores da Pró-Reitoria optou por ingressar no PG. Aqueles que permanecem no formato de trabalho anterior representam hoje um quantitativo muito reduzido da Pró-Reitoria, e embora tenham sido contatados, não deram retorno às tentativas.

Dentre os entrevistados que efetivamente participam do PG-FURG, é unânime a percepção acerca das vantagens trazidas por esse formato, assim como o interesse em sua manutenção. As vantagens relatadas são predominantemente relativas à esfera pessoal, e incluem aspectos que proporcionam maior qualidade de vida, segundo os entrevistados. Entre esses aspectos destacam-se a possibilidade de realizar exercício físico (Servidores 1, 3 e 4); estar mais presente na rotina da casa e dos familiares (Servidor 3, Gestores 3 e 6); e fazer a gestão da própria rotina, especialmente pela flexibilidade de horário existente (Servidor 1, Gestores 4 e 6). Os entrevistados ainda associam o formato de trabalho à ideia de liberdade, como observa-se na fala do Servidor 1: “liberdade eu acho que resume bem o PGD”, referindo-se ao conforto de trabalhar em casa, sem precisar planejar e levar consigo tudo que seria necessário no dia a dia.

Essa visão positiva do PG, especificamente no que se refere ao teletrabalho, está frequentemente associada à comparação com o formato de trabalho presencial anterior. Pela distância existente entre a universidade e o local de moradia de grande parte dos servidores, esses optam, quando presencialmente, por permanecer no local de trabalho durante o expediente e nos intervalos. Isso demanda a necessidade de um planejamento adicional, relativo ao preparo de refeições, por exemplo, além do deslocamento, o que reforça a sensação de que se possui mais tempo livre quando em teletrabalho.

Essa percepção do PG enquanto uma grande vantagem, vem acompanhada do receio de que possa ser revogado, e de estratégias de controle de si e dos demais, adotadas pelos servidores para garantir sua permanência. O Servidor 1, por exemplo, demonstra ter medo de perder o programa devido aos colegas que “ficam atrasando os processos”, e que podem não dar conta de demandas urgentes que venham a surgir. Como estratégia, o entrevistado busca estar sempre atento à chegada das demandas e resolvê-las o quanto antes, para “mostrar pra chefia que está dando certo, mesmo não estando presencialmente”. Ainda ressalta em sua fala que o trabalho remoto é uma regalia concedida pela universidade e que colocar demandas pessoais acima do trabalho é ser “egoísta com a FURG”.

O Gestor 6 compartilha dessa percepção, destacando que essa é uma “realidade que pode mudar” e que, por exemplo, seria inadmissível que um servidor, quando solicitado, deixasse alguém “quatro horas sem resposta”, por exemplo. O Gestor 2, por sua vez, menciona a situação do INSS, que havia naquele momento deferido o encerramento de seu PGD, ressaltando que, para garantir a continuidade, é necessário ter muito cuidado, e estabelecer “uma organização plena” das atividades que são realizadas. Segundo ele, essa organização consiste em diferenciar atividades presenciais daquelas realizadas em teletrabalho, com uma postura ativa na busca por resultados, e não apenas aguardar a chegada de demandas durante o período de teletrabalho. O Gestor 4 aponta ainda que esse receio da perda do PG impacta as relações nas equipes. Percebe que alguns servidores sentem a necessidade de um maior contato presencial com os colegas e de momentos de integração, mas evitam discutir esse tema por medo de que leve à extinção do programa.

Outra preocupação é apontada pelos gestores, em relação ao futuro do serviço público, especialmente no que diz respeito ao trabalho das Pró-Reitorias, que parte da ideia de descentralização. O Gestor 3 entende que a existência do PG-FURG pode

proporcionar que o servidor “além de atender a universidade, possa atender várias universidades ao mesmo tempo”. Com relação a isso, o Gestor 4 acredita “que os órgãos que são mais administrativos, que não são ligados diretamente à parte acadêmica, tendem a terminar”, citando o Concurso Nacional Unificado, como um indício de que isso possa acontecer. Essas falas vão ao encontro das ideias apresentadas pela Ministra de Gestão e Inovação em Serviços Públicos, em entrevista citada anteriormente, com relação às mudanças ocorridas em setores administrativos dos Ministérios, e que são vistas como positivas, pela possibilidade de economia de recursos.

Esses receios apontados, aliados ao discurso mais evidente de uma gestão por resultados, passa a impactar a conduta dos servidores. Grande parte dos entrevistados entende ser importante divulgar as atividades que realizam, para que os demais entendam as dificuldades do seu trabalho e observem a sua produtividade. Essa preocupação se apresenta na fala do Gestor 5, quando afirma que é necessário “mostrar realmente o que é feito, porque muitas vezes não é reconhecido”, justificando que essa conduta se torna inevitável, pois “vivemos nesse modo de produção”. Acrescenta ainda que é necessária uma mudança de lógica no serviço público, se aproximando mais dos valores da iniciativa privada, especialmente na cobrança em relação à produtividade, pois “se nós temos um número X de *(servidores de cargo específico)*, nós temos que ter um número X de atendimentos”. Importante salientar que, ao observar as atividades do cargo em questão, estas se estabelecem a partir das demandas que surgem da necessidade de quem busca o atendimento, e não são estabelecidas pelo servidor ou pela própria unidade. Ainda assim há o entendimento por parte desse gestor de que a avaliação do desempenho deve se basear nesses números.

O Gestor 6, por sua vez, corrobora a necessidade de apresentar resultados, especialmente em relação ao PG-FURG. Afirma que a transparência exigida pelo programa, e a necessidade de “prestar contas do que está fazendo”, aumenta a produtividade dos servidores, o que é percebido como extremamente positivo. O Gestor 3 cita ainda a importância do planejamento nesse contexto, entendendo que é uma ferramenta para organizar as atividades, e para que não se percam na “rotina do dia a dia”. Explica que não só é esperado dos servidores que as tarefas de rotina sejam realizadas, mas também que possam desenvolver ações que se relacionem com os objetivos planejados para a instituição. Ao refletir acerca dessa articulação

entre as atividades que realiza e os objetivos e metas estipulados pela instituição, o Servidor 3 relata que se baseia nos planos de ação da unidade, porém em diversos momentos, é cobrado pela realização de atividades que entende não serem relevantes, e a sobre as quais o próprio gestor não possui justificativa para existirem. Percebe que a cobrança está relacionada mais em mostrar números que comprovem produtividade, e não efetivamente realizar um trabalho que seja de qualidade.

A busca por se mostrar produtivo, e a necessidade de valorizar o próprio trabalho, acaba por gerar comportamentos antagônicos. O Servidor 3 diz perceber a tentativa de alguns servidores de se sobressair, de que seu trabalho sempre seja visto como mais importante perante os demais. Corroborando essa fala, o Servidor 4 também observa, em relação a seus colegas de equipe, que “cada um acha que o que faz é super relevante e que o que o outro faz não é”. O Gestor 3 afirma ainda que “em reuniões gerais, encontro de setores, as pessoas têm necessidade de falar, de aparecer”. O Servidor 1 acrescenta que alguns colegas buscam demonstrar que são mais ocupados que os demais, e para isso “gostam de ter processos parados, para mostrar que estão fazendo alguma coisa”. De forma geral os servidores encaram essas atitudes de maneira negativa, justificando, conforme o Servidor 2, que “tudo que o servidor faz, a sociedade observa”, e que a postura de aparentar estar ocupado ou valorizar o próprio trabalho sem resultados efetivos gera o estigma de que “servidor público não trabalha, não faz nada” (Servidor 2). Sendo assim, buscam se diferenciar, se colocar em uma posição contrária, onde é essencial, de acordo com o Servidor 1, realizar imediatamente as atividades que forem demandadas.

Em se tratando do que é cobrado pelos gestores em relação às equipes, verificam-se aspectos relacionados aos resultados do trabalho, especialmente com a adesão ao PG-FURG, em contraposição ao modelo anterior, que priorizava o cumprimento dos horários. Esse foco nos resultados é evidenciado na fala do Gestor 6:

> então eu acho que essa autonomia e o bom senso de tu saber que tem PGD, que se tu não entregar demanda X na data X, tu vai ter que fazer alguma coisa, ou vai trabalhar antes ou vai trabalhar depois, vai ficar durante o meio dia, tu te autogere, entregando a demanda no prazo, tá ok. O que está se fazendo do jeito que está se fazendo, entregando, pra mim, é ótimo. (Gestor 6)

Essa ideia de autogestão também é incentivada pelo Gestor 3, que entende que, com o PG, o servidor pode gerenciar seu tempo da maneira que preferir, afirmando que “não tem problema se durante o dia quiser ir pra praia, cada um se

organize”, pois o mais importante é o resultado. Com relação a isso os servidores entrevistados relatam situações que representam esse modelo anterior de controle e cobrança por parte dos gestores, enfatizando a mudança observada atualmente. O Servidor 1 menciona um período em que trabalhava em um outro setor, recebia ligações do gestor perto do horário de saída, solicitando trabalhos sem prazo definido, o que interpretava como uma tática para verificar o cumprimento dos horários. O Gestor 5 retrata situações em que havia imposições rigorosas sobre a forma de realização das atividades, com ordens às quais os servidores, muitos em estágio probatório, se submetiam, por receio de exoneração. O Servidor 3 também relembra situações em que existiam cobranças com prazos inviáveis e sem abertura para diálogo, por parte do gestor. Entretanto, todos reconhecem que, no modelo de trabalho e setores atuais, não passam por situações semelhantes.

Enquanto os gestores estabelecem um foco para os resultados, o que parece existir é um controle pessoal de cada entrevistado em relação não só à produtividade, mas também ao cumprimento de horários. E, em se tratando dos servidores, esse controle se estende aos colegas de equipe. O Gestor 2 relata a existência crescente de denúncias e cobranças sobre diferenças nas horas de plantão presencial entre servidores, ou sobre a indisponibilidade de atendimento imediato do telefone por parte de alguns colegas. Afirma ainda que essas situações não existiam quando o regime era presencial, mesmo sendo de 30h, e que atualmente existe um olhar muito mais atento para o que está sendo ou não cumprido, por parte dos colegas.

Em relação aos pares, o Servidor 1, por exemplo, destaca que “no presencial as pessoas atrasam demais”, e que “8h20 é o novo normal” (importante salientar que o horário administrativo inicia às 8h). Embora reconheça que em seu setor não há atendimento ao público nesse horário, e que, portanto, não haveria prejuízo algum, entende que isso é um abuso por parte dos colegas, e que esses acabam por ser beneficiados, pela ausência de uma punição adequada. Essa ideia se apresenta ainda, a partir da fala do Servidor 4, de que “é necessária alguma forma de avaliação que a pessoa se obrigue a trabalhar e não ficar sem absolutamente fazer nada”.

Apesar dessas percepções em relação aos colegas, o que se observa mais intensamente é o controle de sua própria jornada de trabalho, para além dos resultados atingidos. Os servidores entrevistados, em sua maioria, estipulam para si o cumprimento das 40h de trabalho nos mesmos moldes do modelo de trabalho anterior, buscando estar absolutamente disponíveis nesses horários e responder ao

que é solicitado de forma imediata. Essa preocupação se reflete na fala do Servidor 1:

> eu me preocupo muito em estar disponível nos horários. Eu sei que não precisaria ser tão assim ou me cobrar tanto. Todos com quem eu que eu falo dizem que não tem por que estar no computador o tempo todo. E eu penso que é porque talvez eles não tenham tanto serviço. (...) E como eu te falei, não vai fazer diferença. É que eu fico nessa de querer fazer rápido, de que alguém vai me cobrar. Até outro dia, por exemplo, tinha que ir na costureira. Ela abre às duas da tarde e às duas da tarde eu tava lá, pra voltar pra casa em seguida. Porque eu não gosto de abusar, entendeu? Porque se alguém me ligar querendo saber sobre um processo, como é que eu vou dizer que eu tô na rua? (Servidor 1)

Esse mesmo aspecto é apresentado pelos demais servidores. O Servidor 3 relata sentir necessidade de responder imediatamente qualquer demanda, assim como o Servidor 2, que, embora declare não perceber uma cobrança pessoal ou por parte dos gestores, possui a preocupação de “deixar tudo em dia” e “fazer tudo bem feito”. O Gestor 5, ao relembrar o período anterior a assumir o cargo de gestão, afirma que sentia essa necessidade de atender todas as demandas com urgência, mesmo quando sua equipe decidia que essas não eram prioritárias.

O que se apreende das falas é o entendimento de que não estar sempre disponível, não estar sempre na frente do computador, e não responder às demandas imediatamente, se relaciona a não ter trabalho suficiente, ou ainda a uma demonstração de que o PG não funciona, conforme estabelecido anteriormente. E, ainda que não exista uma cobrança explícita por parte dos gestores, o servidor a estabelece a si mesmo, possivelmente com base em como esse imediatismo em cumprir as demandas é visualizado pelos demais. Na percepção de alguns gestores, embora não estabeleça esse tipo de cobrança diretamente, o imediatismo nas respostas e a disponibilidade constante são encarados como aspectos positivos, como demonstração do comprometimento. Segundo o Gestor 2 é “fundamental ter uma boa equipe, que chega junto e quer contribuir”. Ele explica ainda que sua equipe pode ser considerada boa, porque “não tem uma coordenação que quando eu mando mensagem, que elas não respondem no ato, sabe?”.

A questão da cobrança pessoal parece ser ainda mais evidente quando se analisam as percepções dos gestores sobre si mesmos. Assim como os demais servidores, os Gestores 4, 5 e 6 relatam sentir a necessidade de responder às demandas de trabalho imediatamente, reconhecendo que a maior pressão advém dos padrões que eles próprios estabelecem para si. O Gestor 1 complementa essa

perspectiva ao afirmar que busca constantemente “conseguir fazer melhor” suas atividades, opinião corroborada pelo Gestor 4, que considera essa cobrança pessoal como algo “necessário e normal”, declarando que “”se não tiver cobrança eu não vou tentar desempenhar o meu melhor”. Contudo, o Gestor 5, por sua vez, traz uma crítica associando sua cobrança pessoal a uma falta de suporte e organização da universidade. Explica que se cobra para que tudo seja perfeito, pois as atividades que desenvolve são o “cartão de visitas da universidade”, mas que é uma atividade que conta com poucas pessoas para realizá-la, o que resulta em sobrecarga.

Em um último aspecto, observa-se a percepção do Gestor 2 quanto à cobrança social internalizada, acerca da necessidade de atingir altos padrões em todos os âmbitos da vida. Ao refletir sobre essa questão, ele percebe o quanto as exigências externas e internas são contraditórias:

> tem que acordar cedo, mas também tem que dormir. Tem que fazer atividade física, mas também tem que descansar. Tem que estudar, mas também tem que ter vida social. Precisa comer saudável, ser reconhecido no trabalho e não ser estressado. Então, é muito difícil dar conta disso. (Gestor 2)

A partir dessa questão da cobrança pessoal e da ideia de autogestão, buscou-se compreender então quais os reflexos e implicações na rotina dos servidores. O principal ponto, abordado por todos os entrevistados, é a necessidade de impor limites entre o trabalho e a vida pessoal, e as dificuldades que sentem em relação a isso. Alguns servidores associam as dificuldades atuais com as mudanças ocorridas no período da pandemia de COVID-19, momento no qual o trabalho remoto precisou ser incorporado sem uma organização prévia, trazendo consequências não só para os formatos de trabalho que se estabeleceram desde então, mas também em relação às estratégias que precisaram ser construídas pelos servidores.

Ao tratar desse assunto, o Gestor 2 explica que, naquele momento, começou a sentir uma cobrança pessoal mais evidente para estar disponível o tempo inteiro, sendo impossível se desligar do trabalho. Exemplifica: “passava o dia inteiro no WhatsApp, no computador, porque achava que não estando aqui, eu tinha que estar disponível o dia inteiro” (Gestor 2). Relata ainda que esse sentimento permanece atualmente, e tenta evitá-lo ao não ingressar no PG, embora seja permitido aos gestores, cumprindo suas atividades de forma presencial. Acrescenta que, em sua percepção, mesmo que a maioria dos servidores demonstre preferência por estar em teletrabalho, a jornada de 30h traz consigo uma maior possibilidade de se desligar do trabalho e estabelecer esses limites. De forma semelhante, o Gestor 6 relata que

atendia, no período de pandemia, todas as demandas que chegavam, independente do horário administrativo, percebendo que, ao ingressar no PG, seria preciso limites em relação às suas próprias cobranças pessoais.

Essa necessidade de impor limites, enquanto uma postura ativa e contínua, também aparece na fala dos demais entrevistados, e parece vir acompanhada de maior dificuldade quando se trata dos gestores. A esse respeito, o Gestor 1 relata:

> eu tento evitar, por exemplo, trabalhar final de semana, eu tento evitar trabalhar à noite em casa, tento evitar o telefone, sei lá, depois das sete e meia, oito horas (...) são esses os limites que eu tento impor, porque senão, teria demanda pra trabalhar das oito da manhã às dez da noite.

Da mesma maneira, o Gestor 2 tenta ficar longe do celular, mas acha isso bastante difícil, trabalhando muitas vezes até mais tarde, no período da noite. Relata que, anteriormente, respondia qualquer demanda que chegasse, em qualquer horário, mas que hoje tenta ativamente responder apenas o que for urgência. Corroborando com isso, Gestor 3 também entende a necessidade de impor limites, porém costuma trabalhar em alguns momentos aos finais de semana, quando existem situações de urgência, acrescentando que sua maior dificuldade é impor esses limites quando está no teletrabalho.

O discurso de Gestor 5 traz, por outro lado, a importância de priorizar a família, de ter tempo útil e compensar os momentos com os mesmos, mesmo que se “vire escravo da FURG” em outros momentos. Embora especifique a importância da rotina familiar, relata que

> se o e-mail veio e eu tô ali, eu tô olhando, eu vou responder, não interessa a hora que é (...) tu vai respondendo, respondendo, respondendo, quando tu vê já é 10, 11 horas da noite (Gestor 5)

Além disso, em momentos específicos do ano, também afirma permanecer até às onze horas da noite na universidade, independentemente de ter atividades a serem realizadas, muitas vezes necessitando levar o filho para o espaço de trabalho. Acrescenta que o formato de trabalho dificulta essa imposição de limites, pois quando realizava 30h presencialmente, as atividades de trabalho tinham horários específicos, e em teletrabalho acabam sendo agendadas em qualquer turno. Esse formato, segundo o gestor, permite vantagens para o servidor, mas "vai a favor do governo, porque a gente acaba trabalhando muito mais” (Gestor 5).

Em relação às falas do Gestor 4, essa tentativa de estabelecer limites nem é exposta, e o fato de trabalhar de domingo a domingo é visto como uma demonstração de amor pela universidade. Embora perceba desvantagens, ao dizer que “muitas

vezes não tenho uma vida normal como os outros, né? Porque a minha vida particular, às vezes some. Eu não tenho tempo pra descansar.", afirma que não consegue se desligar das demandas de trabalho, no domingo a noite por exemplo, pois com essa atitude consegue resolver muitas situações e iniciar bem a semana.

Em relação aos servidores sem função de gestão, o discurso geral é de que é mais fácil estabelecer os limites entre trabalho e rotina pessoal em comparação aos gestores, mas que para isso "é necessário muita disciplina" (Servidor 3). Apesar disso, o Servidor 2 afirma "ficar até de madrugada" quando necessário cumprir algum prazo, com a justificativa de que isso ocorre porque não houve o foco necessário em outros momentos (Servidor 2). Corroborando com essa fala, Servidor 4 afirma trabalhar aos finais de semana, e não percebe isso como um fardo, pois são atividades que gosta muito de fazer (Servidor 4).

Essa questão da imposição de limites se amplia para os momentos em que os servidores estão usufruindo de direitos, como férias e licenças. Para os servidores entrevistados, de forma geral, é possível ter uma tranquilidade maior nesses momentos e permitir-se um desligamento total do trabalho, desde que, conforme mencionado pelo Servidor 4, esses momentos sejam organizados para períodos em que não existam demandas específicas planejadas. Em relação à percepção dos gestores, já se configura uma situação distinta. Apenas o Gestor 3 relata conseguir usufruir de período de férias sem maiores impactos. O Gestor 1, por exemplo, afirma que em inúmeros momentos tirou férias apenas formalmente, continuando a trabalhar todos os dias. Ele associa essa realidade à uma responsabilidade individual, advinda de sua própria dificuldade em recusar demandas de trabalho. O Gestor 5, por sua vez, estabelece a si mesmo a impossibilidade de usufruir de mais do que dez dias de férias, em função da quantidade de demandas a serem realizadas. A fala do Gestor 4, quando questionado sobre férias e licenças é bastante significativa:

> por exemplo, eu não consigo me desligar, porque eu nunca tirei férias. Em 16 anos, a licença de três meses para capacitação, nunca tirei. Hoje eu vou perder a terceira licença. Eu fiz o mestrado trabalhando, não consegui afastamento. Férias de 15 dias pra viajar? Nunca tirei férias de 15 dias. Operei, tirei uma vesícula e continuei trabalhando mesmo operado. Tem culpa minha nisso, porque eu acostumei mal as pessoas; mas também tem culpa das pessoas em achar que como tu tá no cargo, tem que te virar. (Gestor 4)

A partir dessa fala, se pode pensar em um aumento desse olhar para si, de um certo individualismo, associado à compreensão do papel do gestor nesse contexto.

Nesse sentido o Gestor 1 traz algumas reflexões, desde a pressão que sente enquanto gestor para ter todas as respostas e dar conta de todas as demandas (pressão essa que é pessoal, mas que também proveniente da equipe), até a percepção de que "cada um é a sua própria universidade (...) cada um virou a sua pequena universidade, seu pequeno feudo" (Gestor 1). Segundo ele, vem observando, por parte dos servidores em geral, uma visão cada vez mais individualista quanto a importância de seu próprio trabalho, e uma cobrança dos demais para que os seus encaminhamentos sejam prioritários, perdendo um pouco esse olhar para o papel da universidade e para o social.

Essa perspectiva é, em maior ou menor grau, corroborada por todos os entrevistados. O Servidor 1, por exemplo, menciona a sensação de que é "cada um por si", o que é corroborado pelo Servidor 2 e pelo Gestor 3, que justificam esse sentimento devido ao afastamento gerado pelo teletrabalho, que dificulta a percepção acerca das atividades dos colegas e favorece o foco nos seus próprios resultados. O Gestor 5 também destaca que problemas que poderiam ser resolvidos em equipe, em um espaço multiprofissional, são individualizados. Interessante observar o discurso do Gestor 6, que ao falar sobre o individualismo, o percebe enquanto ponto negativo, ressaltando a necessidade de manter relações de coleguismo. Essas relações seriam essenciais, segundo ele, pois o ser humano vive em "cadeias de *network*" que precisam ser preservadas caso venha a precisar do outro no futuro.

Outro ponto relevante é destacado pelos Gestores 4 e 2. Nas falas do primeiro é muito perceptível a necessidade de centralizar as demandas e, consequentemente, se sobrecarregar, por falta de apoio de sua equipe. Essa sobrecarga é enaltecida por ele em suas falas, ao afirmar a importância de se dedicar sempre mais, pois a maneira como se comporta no trabalho contribui para o seu crescimento financeiro, além de definir sua identidade. O Gestor 2 também estabelece essa centralização do trabalho como essencial, mas justifica essa prática como forma de proteção da equipe. Em sua visão, nos momentos em que acontecem urgências, a responsabilidade de atendê-las é de quem ocupa o cargo de gestão.

Nas falas dos servidores entrevistados observa-se com frequência essa associação do papel de gestor à resolução de urgências, à apagar incêndios. Entendem que essas situações estão se tornando a regra ao invés da exceção, o que resulta em um discurso de resistência quanto a assumir cargos. O Servidor 3 afirma que já recusou estar em uma posição de gestão, pois demandaria tornar o trabalho

uma prioridade total em sua vida. O Servidor 1 corrobora esse desinteresse, pelo entendimento de que ser gestor é estar “à disposição 24 horas por dia, sabendo que daqui a pouco vão ligar porque surgiu algo de última hora, que poderia ter sido evitado”.

Analisando todos os pontos abordados pelos entrevistados até então, em relação a suas rotinas, comportamentos e estratégias, se destacam alguns aspectos que podem trazer esse olhar para a o que Foucault (2011) estabelece enquanto governo, como “o encontro entre as maneiras pelas quais os indivíduos são dirigidos por outros e os modos como conduzem a si mesmos” (p.155), e que se relaciona com o que pode se constituir enquanto o chamado empresário de si. Observa-se nas falas que a forma como os servidores se conduzem por vezes é justificada pela identificação com a instituição e a necessidade de reconhecimento, pelo estabelecimento de um controle maternal, conforme já discutido anteriormente; e por vezes pelo receio da perda de benefícios.

Nesse segundo ponto, o PG-FURG é mencionado enquanto um fator relevante que leva os servidores a adotar determinadas práticas, pois a autonomia percebida e a ideia de uma autogestão no trabalho é encarada como extremamente positiva. As percepções dos servidores vão ao encontro do estudo mencionado anteriormente, realizado por Melo e Silva (2023), onde os servidores se subjetivavam frente a regras de conduta e comportamentos focadas em controle do tempo e do alcance de metas de produtividade, vinculados à pressão pessoal por alcance de resultados, pelo receio do retorno às atividades presenciais. Esse aspecto também parece influenciar as rotinas dos servidores da FURG, pois conforme De Gaulejac (2007) quando a liberdade em relação às tarefas aumenta, se estabelece enquanto contrapartida uma exigência de resultados cada vez mais elevada. Essa autogestão e o interesse na manutenção do formato de trabalho até mesmo confunde a ideia de flexibilidade e administração de suas próprias atividades como um sinônimo de liberdade. Essa noção de liberdade, segundo Basílio (2018), “é, de fato, tão governamentalizável que só uma ‘agenda’ pode tornar um indivíduo mais livre e, ironicamente, fazê-lo trabalhar mais” (p.87).

O que é muitas vezes mencionado pelos servidores, com sua preocupação em estar sempre disponível, em responder às demandas e atingir os objetivos propostos, de realizar todas as atividades, com um propósito de diferenciação dos demais, ao mesmo tempo em que se estabelece um discurso em que se condena o individualismo

e exalta a necessidade do trabalho em equipe. Por um lado, se busca ser cada vez melhor enquanto servidor, se diferenciando dos comportamentos que criticam nos demais, enquanto se cobra uma postura mais coletiva. Segundo De Gaulejac (2007),

> ao mesmo tempo em que as práticas de gestão incentivam o individualismo, sobretudo na forma de competição e diferenciação por desempenho, também são levados em conta, e cada vez mais insistentemente, ao menos no discurso, a participação em grupo. (p.20)

Ehrenberg (2010) afirma que esse radicalismo da subjetividade nos força a ser responsáveis por nós mesmos, que deve encontrar em si mesmo suas referências, enquanto utiliza os demais como ponto de comparação, de diferenciação, em uma relação concorrencial. Nas entrevistas se apresentam percepções dessa necessidade de se diferenciar do outro, de entender que suas atividades são mais importantes e de que o senso de coletividade de esvai, e que por essa razão se sobrecarrega, se pressupõe essa ideia de que todos estão contra todos e inclusive contra si mesmos. Contra os outros a partir dessa diferenciação e demonstração de que se trabalha mais e melhor, e contra si no momento em que se estabelecem ideais de produtividade excessivos, posturas essas que acabam por ser bem vistas e até incentivadas.

Se estabelece assim entre os servidores um controle que é pessoal, mas também em relação aos demais, sem a necessidade de mecanismos disciplinares oficiais, pois cada um os estabelece a si mesmos. Conforme Dardot e Laval (2016), esses indivíduos empreendedores reproduzem e ampliam as relações de competição, se adaptando a condições cada vez mais duras, construídas por si próprios, e estabelecendo a necessidade de prestar contas e de uma avaliação de desempenho baseada em resultados. Isso pode ser bem observado em várias das falas dos entrevistados, acerca dessa necessidade de que os demais se equiparem ao ideal proposto, e de que se tenha avaliações mais objetivas e penalidades aos que não produzem da mesma forma. Se os próprios servidores observam as condutas de si e dos demais, a instituição termina por precisar ser apenas uma gestora dessas liberdades, dos limites da flexibilidade que concede (BASILIO, 2018).

De forma geral os entrevistados estabelecem essa busca por estar sempre disponível, realizar as atividades de forma imediata, em uma cobrança que é vista como pessoal, embora incentivada pela gestão, ao se entender essas atitudes como uma demonstração de comprometimento, trabalho em equipe e de amor à universidade. De Gaulejac (2006) trata dessa questão ao afirmar que as tecnologias,

enquanto instrumentos de liberdade, permitem 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 autor entende que, se a necessidade é se mostrar cada vez mais produtivo, o tempo e o espaço de trabalho precisam se tornar ilimitados, a urgência, o aleatório e a exigência de reatividade imediata se tornam o mote na gestão do tempo.

No momento em que a gestão é individualizada, em que cada um estabelece seus critérios de desempenho e que o superar-se sempre se torna bem visto e é um demonstrativo de ser um servidor comprometido, questões mais coletivas se tornam menos visualizadas. Pode-se acrescentar nesse ponto uma reflexão acerca da greve dos servidores, ocorrida no primeiro semestre de 2024 e apoiada por toda a categoria de técnicos e docentes nas universidades. Embora as pautas coletivas fossem entendidas como de grande importância, a adesão ao movimento na FURG, ao contrário de outras universidades, não se deu de forma maciça e rápida. Em meu setor, por exemplo, a maioria dos servidores permaneceu trabalhando, e me incluo nesse número. E isso partia de uma cobrança pessoal em estar disponível para aqueles que necessitassem de atendimento, e pelo entendimento de que se precisava organizar o trabalho para quando houvesse o retorno. Embora o discurso de todos os servidores e gestores com os quais tive contato nesse momento e que não estavam participando do movimento fosse pautado na necessidade de apoiar as pautas coletivas, muitos colegas relatavam o sentimento de estar causando um prejuízo aos colegas ao não realizarem suas atividades. E de certa forma, estar trabalhando se tornava bem visto por boa parte dos servidores, pois as pautas individuais, a necessidade de dar andamento às atividades e se manter útil naquele momento era o essencial.

Como observado nas entrevistas, em diversos momentos se estabelece esse discurso de que a cobrança pessoal é necessária, e que se associa a uma ideia de realização pessoal, de que se o trabalho é algo que traz satisfação, não há problema em levá-lo para outras instâncias da vida, e priorizá-lo. O sujeito, segundo Rose (2011) se guia pela norma de ser autônomo e responsável, enquanto deve tornar sua vida significativa através de sua própria escolha,

> a imagem predominante do trabalhador é a do Indivíduo em busca de sentido e satisfação, e o trabalho em si é interpretado como um local onde cada indivíduo representa, constrói e confirma sua identidade, uma parte Intrínseca de um de um estilo de vida (ROSE, 2011, p.223).

Essa captação das energias individuais, dentro de um regime de disciplina e controle de si, transfere a responsabilidade diretamente a cada indivíduo, trazendo consigo um custo psíquico (DARDOT; LAVAL, 2016). De certa forma, se percebe um sentimento contraditório, em que existe uma crítica a essa forma de relacionar consigo, mas também existe uma satisfação em estar nessa posição que é incentivada pelo discurso. Os entrevistados relatam as dificuldades que encontram em colocar limites, em aproveitar os momentos que são de direito, como férias e licenças, mas também trazem uma certa satisfação em dizer que não conseguem desfrutar desses momentos, pois são comprometidos e identificados com o seu fazer. Estabelecer os limites se torna uma responsabilidade pessoal, de administração da própria vida, e a queixa de falta de tempo, de esgotamento, segundo De Gaulejac (2007), muitas vezes é fonte de orgulho, por traduzir um investimento elevado no trabalho, que preenche o sentimento de falta, de nunca sentir que se faz ou se é suficiente.

4.3.3 Sentimentos e adoecimento em pauta

Por fim, todos esses aspectos apontam para a necessidade de se refletir sobre como esse discurso do empresário de si, ao se infiltrar no serviço público, impacta não só a rotina e a vida dos servidores, mas também se relaciona com situações de adoecimento. Nesse ponto buscou-se abordar as percepções acerca da saúde dos servidores, especialmente a saúde mental. Os entrevistados foram questionados sobre seus sentimentos e posteriormente sobre situações de adoecimento efetivo.

No que se refere aos sentimentos, é bastante evidente, especialmente por parte dos gestores, relatos de preocupação, angústia, culpa e frustração. O Gestor 1 relata sentir uma preocupação exacerbada, em situações que demandam a tomada de decisões consideradas difíceis. Ele exemplifica que essa preocupação traz consequências em sua rotina: “já aconteceu de acordar uma e meia da manhã e descer pra trabalhar. Fazer um café, trabalhar e depois vir direto pra FURG”. Essa preocupação também é apresentada pelo Gestor 3, que percebe ter dificuldade em não pensar no trabalho a todo momento. O Gestor 2, por sua vez, acrescenta que a preocupação com a resolução de situações de trabalho é constante, mesmo antes destas situações se apresentarem na realidade, gerando um estresse cada vez mais elevado. Porém, justifica a necessidade dessa preocupação afirmando que “ao mesmo tempo que as coisas estão calmas, a qualquer momento pode acontecer

alguma coisa” (Gestor 2). Ainda ressalta que, em seu entendimento, essa angústia generalizada assola sua equipe inteira, a partir da sensação de que é necessário sempre estar adiantado, propondo estratégias e soluções para todos os possíveis cenários de urgência em que seu trabalho possa ser demandado. Ao mesmo tempo que o Gestor 2 entende esse sentimento como algo negativo e adoecedor, também encara a existência dessa angústia como demonstração de responsabilidade e de um bom trabalho de equipe.

Outro sentimento que se apresenta, na fala de todos os gestores e alguns servidores, é a culpa. Alguns, a exemplo do Gestor 3, associam esse sentimento com o formato de teletrabalho, pois, caso deixem de realizar alguma demanda existente, sentem que seu desempenho será visto pelos demais como inadequado, uma vez que, não estando no presencial, somente os resultados demonstram a realização efetiva do trabalho. Esse sentimento de culpa aparece também no discurso do Gestor 4, que relata se sentir culpado até em pensar na hipótese de um afastamento, seja por capacitação ou por questões de saúde. A ideia de se afastar do trabalho é encarada por ele como se estivesse “fazendo alguma coisa errada”, e por consequência, conforme já mencionado anteriormente, busca trabalhar mesmo em momentos de férias e de licenças. O Servidor 2 também relata a existência desse sentimento, embora não seja constante, afirmando que se permite ficar livre da culpa ao não desempenhar alguma atividade apenas no caso de estar extremamente cansado.

Essa questão, já bastante mencionada, da busca por se mostrar produtivo, se traduz então em um sentimento de frustração na fala dos entrevistados. O Gestor 5, relata sentir-se frustrado ao não conseguir realizar as atividades que estipulou no seu dia, mesmo que isso ocorra pelo surgimento de demandas extras. Complementa dizendo que, em sua percepção, esse é um sentimento compartilhado por todos os colegas de sua equipe. O Servidor 1, por sua vez, explica o fato de não querer assumir cargos de liderança pelos sentimentos que experienciaria caso não fosse possível cumprir todas as atividades planejadas. A seu ver, caso isso acontecesse, ia se sentir “muito mal, incapaz, fraco”.

Nesse ponto, é possível compreender que os servidores estabelecem uma responsabilização individual, a partir da ideia de que é possível cumprir todas as atividades que sejam planejadas, em um viés de produtividade extrema. Quando se deparam com essa impossibilidade, a frustração se volta para si, entendendo que o

próprio servidor precisa mudar, e não seu formato de trabalho, ou as tarefas demandadas/planejadas. Enquanto psicóloga organizacional, esse é um discurso que aparece nos mais diversos espaços de escuta. Em trabalhos realizados, com gestores, pelo setor onde atuo, uma das maiores queixas é a dificuldade em cumprir as atividades, sempre associada a necessidade de capacitação em um melhor gerenciamento do tempo, pois a falha em dar conta de todas as demandas é encarada como uma falta de organização pessoal. Isso não se restringe aos servidores em função de gestão. Nas entrevistas que são realizadas com os servidores, técnicos e docentes, como parte integrante do estágio probatório, são observados esses sentimentos de frustração e incapacidade ao não conseguirem entregar o resultado almejado, embora fique claro, para os profissionais que atendem, que o maior problema é a quantidade de atividades assumidas.

Esses sentimentos se ligam estreitamente com a construção desse homem empresário de si, fruto do neoliberalismo. Segundo De Gaulejac (2007), no momento em que se constrói em um sistema pautado pelo Ideal de Eu, que traz consigo essa exigência de excelência e consequentemente o medo do fracasso, onde o ideal não é mais algo a se atingir, mas uma norma a ser seguida. O desempenho máximo se torna o objetivo a ser alcançado por cada indivíduo (DARDOT; LAVAL, 2016), trazendo consigo a insatisfação por não se fazer o bastante, e o entendimento de que isso se deve à sua própria incompetência e incapacidade (DE GAULEJAC, 2007). Esse conflito entre o ideal e o que é possível ser ou fazer pesa sobre o próprio indivíduo, em uma auto responsabilização e autocrítica. Segundo Safatle, Silva Jr. e Dunker (2021)

> a individualização do conflito, sua transformação em forma de culpa em associação com o fracasso e a potência produtiva, faz com que a agressividade contra o outro, que motivaria um desejo de transformação da realidade, seja introvertido em uma agressividade orientada para próprio eu. Isso se mostra, como vimos, no raciocínio de auto-observação, de crítica de si mesmo com inversão em ilações idealizadas (p.201).

Os autores entendem que, pela internalização dessa lei de valorização de seu próprio capital, o indivíduo exige de si mesmo ser um empreendedor através da otimização de seu potencial e valorização de seus atributos, inflando sua própria subjetividade. Essa, quando se mostra menos do que ideal, provoca frustração, angústia e auto culpabilização, sendo os sintomas depressivos os mais típicos nesse processo. Muito além desses sentimentos estarem associados ao âmbito específico do trabalho, pode-se discutir uma reflexão relevante de um dos entrevistados. O

Gestor 1, quando questionado sobre suas percepções acerca de sentimentos e adoecimento, relata observar uma dificuldade generalizada das pessoas em lidar com o fato de que suas vidas nem sempre correspondem ao que consideram como extraordinário. O gestor percebe, em seu convívio, colegas que se fragilizam e se frustram por não atingir o ideal do que seria essa “vida extraordinária”, o que acaba resultando em processos de adoecimento.

Segundo Tavares (2021), se esse ideal de empresário de si e a concorrência relacionada aos demais e a si mesmo visam a busca por sua melhor versão, o objetivo a ser alcançado, entendido enquanto responsabilidade individual, é de alcançar sucesso e felicidade, ou seja, uma vida que se considera extraordinária, cuja frustração propicia a existência de adoecimento. A autora acrescenta que, além de um desamparo em relação à garantias de direitos fundamentais (o que não se configura da mesma forma em relação aos servidores públicos), existe um desamparo psíquico cada vez maior, que incentiva a chamada indústria da cura e da construção de felicidade, da ideia de que se deve superar o sofrimento a todo momento, pois “permanecer infeliz já é sinônimo de fracasso” (p.137). O sujeito, sendo mestre de suas próprias escolhas, se torna o único responsável pelas consequências, por seu próprio destino e pela possibilidade de ser bem-sucedido, pois

> a gestão neoliberal de si mesmo consiste em fabricar para si mesmo um eu produtivo, que exige sempre mais de si mesmo e cuja autoestima cresce, paradoxalmente, com a insatisfação que se sente por desempenhos passados (DARDOT; LAVAL; 2016, p.347)

Quando questionados acerca de situações de adoecimento efetivo, os entrevistados expuseram suas observações em relação aos colegas e a si próprios. De maneira geral é percebido por todos eles um aumento de sintomas relativos a quadros de ansiedade e depressão. O Gestor 1 associa esse aumento à demanda constante dos cargos de gestão, o que é corroborado pelo Gestor 3, que entende que a frustração por não conseguir finalizar as atividades gera um gatilho para sintomas de ansiedade. O Gestor 4 destaca a cobrança pessoal, já discutida anteriormente, como um fator relevante, enquanto o Gestor 5 acrescenta a percepção de que existe um aumento de cansaço físico e mental, ocasionado pela dificuldade em separar vida pessoal e trabalho, que acaba por gerar adoecimento em vários colegas. O Gestor 1, ao refletir sobre seus próprios sintomas, estabelece uma necessidade de ocultar seu

adoecimento e assumir um papel de suporte para a equipe, mesmo quando ambos apresentam sintomas semelhantes:

> enfim, você fica com receio de que aquilo não vá se resolver, que isso gera uma situação, gera uma tensão, gera uma ansiedade, gera, por vezes, um comportamento depressivo, que já foi bem forte em alguns momentos. E ao mesmo tempo em que tu está no meio de uma situação depressiva assim, tu também recebe alguém que também tá assim, e que vem aqui pra te pedir ajuda. Não posso me abraçar e chorar, entendeu? Porque vai ser um desastre ambulante. (Gestor 1)

Esse sentimento é corroborado pelo Gestor 4, que ainda acrescenta que um gestor não pode “demonstrar a fraqueza dele, porque isso vai afetar o grupo”, ou seja, não pode transparecer algum tipo de sintoma, pois além de ser necessário proteger o grupo, essa demonstração também traria o peso de se declarar fraco perante aos demais. O Gestor 2, embora não compartilhe dessa ideia de que é necessário camuflar situações de adoecimento, e entenda a importância do cuidado com a própria saúde, relata ter deixado, por inúmeras vezes, de buscar atendimento médico, por não conseguir se desligar do trabalho, nem ao menos pelo tempo necessário para uma consulta. Relaciona esse comportamento ao adoecimento psíquico experienciado, tendo passado por crises de ansiedade; além de adoecimentos físicos, pois em determinado momento correu risco, por exemplo, de perda de visão por falta de vitaminas. A esse respeito, o Gestor 2 ainda relata que, durante o último ano, tentou estabelecer limites no tempo direcionado ao trabalho, se permitindo cuidar mais de si. Porém, é claro em seu discurso que essas limitações estão associadas a deixar de responder demandas não urgentes quando necessita realizar exames e consultas. E, por mais que seja permitido pela legislação a possibilidade de afastamento do trabalho nesses momentos, relata permanecer sempre atento a qualquer situação que exija resolução imediata.

Para além dessas percepções, cabe trazer a visão do Servidor 1 acerca do adoecimento observado nos colegas em geral. Segundo ele, as pessoas estão cada vez mais frágeis e não demonstram interesse em melhorar seus sintomas. Entende que alguns servidores se utilizam do direito ao afastamento por saúde de forma indevida, e que divulgar a existência de um adoecimento pode ser uma forma de evitar cobranças de trabalho, pois o gestor vai “passar a mão na cabeça”. Acrescenta ainda que, em sua visão, o serviço público premia a incompetência, pois nesses casos não existe uma cobrança por parte dos gestores, nem consequências institucionais em virtude de um desempenho ruim. O que se pode pensar a partir dessa fala é que, se

o adoecimento é visto de forma tão negativa e atrelada à uma incapacidade de desempenho individual, os servidores podem evitar demonstrar sintomas e usufruir desse direito ao afastamento.

Nos atendimentos realizados em nosso setor é bastante comum casos de adoecimento psíquico onde é necessário um convencimento em relação aos cuidados com a própria saúde e à necessidade de afastamento do trabalho, esse último se concretizando somente como última opção. Grande parte desses servidores justifica a negativa pelo receio de sobrecarregar os colegas ou de ser visto enquanto um servidor descompromissado. Tanto os servidores que buscam o serviço para si, quanto os gestores que encaminham alguém de sua equipe para atendimento, parecem o fazer com o intuito de que o psicólogo possa consertar os problemas existentes, restaurando o bom desempenho do servidor. E a orientação relacionada à necessidade de afastamento e/ou tratamento prolongado não é apenas mal vista pelo servidor que está sendo atendido, mas também pelos demais de sua equipe, conforme pode se observar na fala apresentada anteriormente.

Safatle, Da Silva Jr. e Dunker (2021), ao refletir acerca do assunto do adoecimento no neoliberalismo, explicam que é criado um sofrimento produtivo, que precisa ser administrado pelo sujeito a fim de gerar produtividade, através da auto exigência de ser bem sucedido em todos os aspectos da vida. Se o discurso aceito é de que o indivíduo pode alcançar esse ideal através de seus próprios méritos, o fato de não conseguir gera sentimento de culpa e se traduz enquanto fracasso pessoal e impotência. A dimensão, segundo os autores, não é política ou social, mas individual, sendo os modos de sofrimento associados à uma inadequação do próprio sujeito, pois “num tempo em que os ideais são a soberania absoluta da vontade individual sobre seu próprio destino, qualquer falha possui o valor de fraqueza, incompetência, covardia e falta de vontade” (SAFATLE; DA SILVA JR.; DUNKER, 2021, p.269).

Se o adoecimento é visto enquanto responsabilidade pessoal, segundo De Gaulejac (2007), cabe a cada um cuidar de si, buscar sua melhor versão e superar sua vulnerabilidade psíquica, independente das condições de vida ou de trabalho a que está submetido. Se esse é o ideal a ser atingido, faz sentido que os servidores sintam que estão fazendo algo errado em caso de afastamento, que estão se aproveitando dos demais e extrapolem esse entendimento para as situações de adoecimento dos demais. Nesse ponto, ao observar os dados relacionados a

afastamentos para tratamento de saúde, se pode estabelecer algumas reflexões importantes.

Em um nível mais amplo, segundo dados do Ministério da Previdência Social explicitados em reportagem do G1 (CASEMIRO; MOURA, 2025), em 2024 o número de afastamentos do trabalho devido à questões de saúde mental foi o maior dos últimos dez anos, tendo um aumento de 68% em relação ao ano anterior, sendo os diagnósticos mais relevantes relacionados a quadros de depressão e ansiedade. O Rio Grande do Sul é mencionado como o terceiro estado com o maior número de afastamentos em relação à população, sendo as motivações trazidas por especialistas na reportagem referentes à maior instabilidade no mercado de trabalho, maior sobrecarga e o ritmo acelerado estabelecido após a pandemia, além de desastres enfrentados, como as enchentes ocorridas no estado. Em relação especificamente aos servidores da Universidade objeto desse estudo, os dados de afastamentos se assemelham ao contexto geral. Segundo a Diretoria de Atenção à Saúde, na FURG, durante o ano de 2024, houve um total de 139 afastamentos, referentes a um total de 104 servidores, somente no grupo F, referente aos transtornos mentais e comportamentais do CID-10. Ao comparar ao mesmo período em outra instituição da mesma região, no caso a Universidade Federal de Pelotas, foram divulgados em seu relatório anual de licenças para tratamento de saúde (UFPEL, 2025), um total de 118 afastamentos, referente à 73 servidores, embora a universidade possua cerca de 600 servidores a mais que a FURG. Não é possível afirmar que esse grau de adoecimento psíquico seja consequência do que está sendo tratado nesse estudo, mas se pode observar que existe um nível de adoecimento importante na universidade. E, a partir das percepções dos servidores entrevistados, e o discurso que, de certa forma, condena os afastamentos e o adoecimento, pode-se conjecturar que o número de servidores que enfrentam graus elevados de sofrimento psíquico seja ainda maior. O relato, especialmente dos gestores entrevistados, contempla uma gama de sintomas e de situações de adoecimento enfrentados ou observados por eles, que não constam em nenhum registro, o que implica a necessidade de buscar outras formas de trabalhar com a ideia de qualidade de vida, sofrimento e adoecimento no trabalho.

Em contrapartida, apesar da maior parte das implicações dessa construção do ser servidor público envolver aspectos individualizados e a auto responsabilização do servidor por qualquer situação que se encontre, alguns entrevistados citam ações que julgam importantes a nível institucional para minimizar o adoecimento. Os gestores 2,

4 e 5 sugerem momentos de integração e lazer que possam incentivar os laços sociais entre servidores e com a comunidade acadêmica em geral. No entanto, afirmam que essas ações podem não gerar interesse dos demais, uma vez que, segundo a percepção do Gestor 5, por exemplo, parar os atendimentos das demandas para participação em qualquer ação coletiva que não tenha um viés produtivo ou utilitário é visto como uma “perda de tempo”.

Outro ponto enfatizado pelos gestores 2, 5 e 6 é a criação de protocolos para o encaminhamento das demandas, pois entendem que o estabelecimento de acordos sobre a forma de realização das atividades e sua divulgação para a comunidade poderiam diminuir a incidência de situações de urgência e reduzir a angústia relacionada à possível existência de problemas inesperados. Além disso, o Gestor 4 destaca a necessidade de realizar reflexões sobre a ideia de produtividade, especialmente no contexto teletrabalho. Segundo ele, “o teletrabalho operacionalmente para a universidade é excelente” devido ao ganho de produtividade, mas amplia possibilidades de adoecimento mental. Essa perspectiva é corroborada pelo Servidor 3, que reforça a importância da produção, mas afirma que essa “não pode existir às custas da saúde do servidor”. O que se apresenta, enfim, é ao mesmo tempo um entendimento de que os ideais coletivos e os protocolos estabelecidos podem proteger a saúde mental dos servidores, enquanto os valores empresariais e a responsabilidade individual ante as consequências desse contexto são exaltados e incentivados.

4.3.4 O ser servidor público em síntese

Após a descrição e análise dos dados desse estudo, se propõe uma síntese dos aspectos abordados, para um melhor entendimento de tudo que foi descrito e discutido até então, buscando estabelecer um contorno do que é ser um servidor público, e quais as regras às quais está submetido e submete a si mesmo. O serviço público se coloca para os entrevistados como uma forma de liberdade, embora cerceada pela burocracia inerente aos cargos. Se estabelece enquanto uma possibilidade de se sentir livre do discurso que exalta o ser e fazer cada vez mais, buscando inovação e se dedicando integralmente. Em contrapartida, o que se observa é que a lógica empresarial criticada por eles se infiltra no que entendem como ideal e perpassa as formas de condução de si. Como exemplo pode-se trazer novamente a

fala do Gestor 1, que ao mesmo tempo em que afirma ser servidor público para evitar a lógica coach do faça sempre mais e trabalhe enquanto os outros dormem; acaba ele próprio por buscar dar conta de todas as demandas e por vezes, virar noites trabalhando.

O ideal é visto como o ser um servidor proativo, comprometido, que desenvolve habilidades de liderança, independentemente de sua atuação, buscando se diferenciar da ideia de ineficiência que se estabelece no senso comum. É um servidor que busca pelo sucesso, entendendo esse enquanto financeiro, mas também a partir do reconhecimento do seu trabalho, e muito além disso, como o ser cada vez melhor, espiritualizado e feliz. Sendo essa felicidade uma possibilidade e uma responsabilidade individual. Estabelece a importância do autodesenvolvimento, seja em competências e conhecimentos exigidos pelo mercado (ainda que não esteja à mercê do mesmo), mas também a partir da ideia da necessidade de aprimorar-se e não se acomodar.

O discurso da gestão por resultados é evidente, estabelecendo a exigência de uma produtividade cada vez maior, do planejar e executar para além das demandas, seja para não correr risco de perda de benefícios como o PG, ou pelo reconhecimento esperado. E para isso as estratégias de gestão de si são essenciais e se tornam responsabilidade individual. Cabe a cada um estar sempre disponível e responder imediatamente, cobrar a si mesmo e estabelecer seus próprios limites; enquanto o trabalho é visto como forma de atingir a realização pessoal e de demonstrar amor e comprometimento perante a universidade. E embora a maior cobrança estabelecida seja a pessoal, essa postura é incentivada e vista com bons olhos pela gestão.

E então se tornam visíveis as consequências, em forma de sentimentos constantes de preocupação e angústia, pela busca de atingir os resultados e pensar em todas as possibilidades. E posterior a isso a culpa e a frustração por não conseguir. Frustração pessoal, pois os fracassos são individualizados, e a culpa por não estar produzindo, seja em momentos de descanso ou em licenças que são de direito do servidor. Ou seja, os servidores estabelecem a necessidade de fuga das condições precárias de trabalho que existem fora do serviço público, porém se sentem culpados ao fazer jus ao que lhes é de direito. E esse processo se concretiza no adoecimento, visto enquanto fraqueza que não deve ser demonstrada, ou quando isso se torna impossível, enquanto responsabilidade pessoal de resolução, através do cuidado de si.

Existe enquanto plano de fundo um olhar para o papel social da universidade, um entendimento de que é necessário restabelecer os ideais coletivos, pautados em cidadania e democracia; mas que se choca com os princípios empresariais cada vez mais valorizados, com um individualismo na busca pelo que se considera ser cada vez melhor. A cobrança pessoal por ser e fazer cada vez mais, e ser reconhecido e amado pela instituição, em conflito com a necessidade de segurança e estabilidade, em um aparato burocrático que limita essa atuação.

A possibilidade de uma reflexão se insere justamente na percepção dos conflitos, dos ideais opostos que se apresentam a todo momento. Pois, conforme Laval (2016),

> se é verdade que a relação consigo da empresa de si determina imediata e diretamente certo tipo de relação com os outros (a concorrência generalizada), inversamente a recusa de funcionar como uma empresa de si, que é distanciamento de si mesmo e recusa do total auto engajamento na corrida ao bom desempenho, na prática só pode valer se forem estabelecidas, com relação aos outros, relações de cooperação, compartilhamento e comunhão (p.403)

5 RECOMENDAÇÕES

Na análise e discussão realizadas foi possível observar uma série de implicações da adoção desse ideal do empresário de si pelos servidores públicos, que interferem na rotina, na qualidade de vida e na saúde dos mesmos. Este capítulo então busca dar conta do último objetivo específico deste trabalho, isto é, recomendar ações, a partir dessas implicações, que visem a melhoria das condições de trabalho.

Esse é um objetivo bastante desafiador, uma vez que se entende que a governamentalidade neoliberal produz relações sociais, formas de se viver, subjetividades (DARDOT; LAVAL, 2016), e que essas maneiras de se viver se estabelecem como uma representação dos próprios desejos do indivíduo (SAFATLE, JUNIOR e DUNKER, 2021), desse indivíduo que, como conceitua Foucault (2008), a partir do capital que possui, busca produzir sua própria satisfação. É de se presumir então que as propostas possam focar inicialmente em proporcionar espaços de reflexão e possibilidades de minimizar os efeitos e/ou consequências produzidas. E também se torna essencial que essas propostas não se justifiquem de forma a alimentar o discurso que já vem sendo produzido, por exemplo, que não sejam entendidas pela universidade enquanto propostas que busquem aprimorar valores empresariais, como por exemplo a produtividade. Que não se enquadrem simplesmente em mais uma proposta de produção de normalidades, como já dizia Rose (1988), através das expertises da subjetividade.

Primeiramente poderiam ser ofertados, de forma contínua, espaços de escuta, discussão e reflexão, a exemplo de rodas de conversa que já são oferecidas pela PROGEP aos servidores sobre outros assuntos. Esses espaços de reflexão podem incluir temas gerais como educação, cidadania, coletividade; assim como temas mais específicos que discutam a falácia de “ser cada vez melhor”, o imperativo da produtividade e o sentimento de culpa advindo desse discurso. Especialmente para os gestores, tendo em vista que parecem ser mais intensamente afetados, poderia ser proposto um grupo de apoio, onde coletivamente fosse possível discutir esses temas, podendo este ser integrado ao projeto já existente voltado à formação de gestores. A ideia de que esses espaços de escuta sejam em grupo busca justamente propiciar uma visão de coletividade, onde seja possível incentivar a compreensão de que os sentimentos experienciados tem um viés coletivo, visando a diminuição da autorresponsabilização. Em relação a esses sentimentos, uma vez que a importância

da criação de protocolos para encaminhamento das demandas que causam maior angústia foi destacada por alguns dos entrevistados, poderia ser incluído na formação de gestores um espaço para incentivo à discussão e criação desses protocolos, ofertando suporte aos mesmos, por parte da gestão de pessoas em relação à construção dos mesmos junto à cada equipe.

Também relacionado às sugestões propostas pelos entrevistados, poderia ser reestruturada e institucionalizada a existência de momentos de integração, que proporcionassem um maior convívio entre os servidores dos diversos setores, e que não tivessem um viés utilitário ou produtivo. Cada vez menos se observa a existência desses momentos, tanto em uma perspectiva global da universidade, quanto interna das unidades. Atualmente, os momentos de encontro costumam ter um propósito formativo ou informativo, sem a busca pela reflexão coletiva e a integração. Existem propostas pontuais relacionadas a eventos culturais e esportivos, mas não se observa uma participação ativa dos servidores. Uma conscientização da importância desses espaços, assim como um aumento de sua disponibilização e divulgação poderia servir como base para construção de outros formatos de relações entre os servidores.

Um dos pontos principais observados é a intensificação do adoecimento, principalmente relacionado à saúde mental. Atualmente existem espaços de escuta aos servidores, de forma individual e a possibilidade de afastamento garantida por lei, porém, percebe-se a importância de um olhar diferenciado para esse processo. Os grupos de apoio e rodas de conversa poderiam inicialmente ser uma ação importante nesse sentido, por exemplo, instituindo grupos específicos para servidores que estejam experienciando situações ligadas à saúde mental. Porém seria essencial diferenciar esses grupos de apoio de grupos terapêuticos, uma vez que a universidade não é o espaço adequado para o tratamento desses casos.

Talvez ainda mais importante que proporcionar ações voltadas aos servidores adoecidos, seria a conscientização acerca das questões de saúde mental e dos afastamentos. A partir das falas dos entrevistados se observou uma visão bastante negativa do adoecimento enquanto incapacidade individual e uma necessidade, especialmente dos gestores de esconder sintomas, pois o adoecimento mental é entendido como uma fraqueza pessoal e estar em licença saúde como algo questionável. Se torna essencial então um trabalho específico de conscientização sobre saúde mental, de preferência coordenado por profissionais da área e realizado dentro das unidades, para desmistificação dos tabus, reflexão acerca das formas de

pensar o adoecimento, assim como prestar informações que auxiliem preventivamente a identificação dos sintomas e a busca por ajuda. Esse trabalho poderia ocorrer dentro das unidades, mas também em espaços já existentes, como os programas de formação para novos servidores, e de formação de gestores que vêm sendo organizados pela PROGEP.

Sendo os adoecimentos por questões de saúde mental cada vez mais prevalentes, no país em geral e dentro da universidade, é necessário que cada vez mais se tenha um olhar a nível de governo para essas situações. Um exemplo de ação que poderia ser pensada é a alteração do Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009, que regulamenta o art. 206-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores. Segundo seu art. 2º "A realização de exames médicos periódicos tem como objetivo, prioritariamente, a preservação da saúde dos servidores, em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de doenças ocupacionais ou profissionais" (BRASIL, 2009). O Decreto estipula uma variedade de exames clínicos e laboratoriais a que os servidores públicos deveriam ser submetidos a fim de avaliar suas condições de saúde, estabelecendo prazos e quais seriam esses exames. O que se observa na legislação é que apenas questões de saúde física são avaliadas, não havendo menção em relação às questões de saúde mental. Essa inclusão poderia auxiliar na percepção mais precoce de sintomas, e no encaminhamento para tratamento, assim como na obtenção de dados mais fidedignos acerca dos adoecimentos, assim como dos ambientes em que esse adoecimento se manifesta de forma mais intensa, possibilitando assim a proposição de ações específicas. Porém essa proposta demanda que seja ofertado o orçamento adequado às instituições para a realização do processo.

Por fim, recomenda-se um olhar para as equipes de profissionais que atuam na área da saúde mental, proporcionando suporte institucional às mesmas e espaços de escuta junto à gestão superior. Também é importante avaliar a possibilidade de aumento de vagas, a fim de proporcionar condições para que se coloque em prática algumas dessas propostas e se evite a sobrecarga dos servidores já integrantes das equipes e um consequente adoecimento dos mesmos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A compreensão, a partir da teoria e da prática enquanto psicóloga da gestão de pessoas na FURG, de que os valores e discursos tipicamente empresariais vem se infiltrando de maneira geral nos mais diversos âmbitos da vida dos indivíduos e consequentemente dos servidores públicos, estabeleceu o ponto de partida para o presente estudo. Esse contexto, advindo do avanço do neoliberalismo para dentro do Estado, enquanto um sistema normativo que influencia todas as relações e esferas da vida a partir da lógica do capital, produzindo maneiras de se viver (DARDOT e LAVAL, 2016), estabelece enquanto ideal a ser atingido o sujeito que Foucault (2008) conceitua enquanto empresário de si.

Entendendo que os servidores públicos também buscam se adaptar a esse discurso e que isso poderia gerar inúmeras implicações, tanto em um conflito com o que seria o servidor público, mas também em nível de adoecimento, o objetivo deste trabalho se constituiu em analisar a ideia foucaultiana de empresário de si no serviço público, a partir da percepção de gestores e servidores, lotados em Pró-Reitorias da Universidade Federal do Rio Grande. Para atingir os objetivos propostos foram utilizados dados de pesquisa documental, além de entrevistas com 10 servidores lotados em duas Pró-Reitorias da FURG, dentre eles 6 servidores que ocupavam cargos de gestão. A análise seguiu uma perspectiva interpretativa (TRIVINOS, 1987).

Inicialmente se buscou estabelecer o contexto em que os servidores públicos atuam e estabelecem as relações consigo e com os demais. Foram destacados pontos centrais para a compreensão de como a burocracia estatal incorpora historicamente um discurso empresarial na realidade do serviço público brasileiro, em especial nas universidades públicas, a partir das propostas e ações governamentais. Também foram observadas as políticas de gestão de pessoas, buscando compreender o que se espera desses servidores enquanto um ideal. Foi observado que é evidente a existência de pontos em comum entre as propostas e ações dos diversos governos, esses alinhados a uma visão neoliberal e a valores empresariais. 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. De forma geral, 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 internalizadas. Cada um passa a ser supervisor de si, e até mesmo produtor das normas a serem cumpridas (DARDOT; LAVAL, 2016), incentivando valores que o aproximam da ideia de empresário de si.

Em um segundo momento foi apresentado o contexto específico da FURG, de como essas políticas governamentais se estabelecem na instituição, e a percepção dos servidores quanto à universidade. O incentivo das políticas federais baseadas em resultados ao invés de padronização de processos, se integra ao que é estabelecido dentro da universidade, estabelecendo mudanças nas formas de controle. O controle burocrático se manifesta continuamente, visto que a obrigação de seguir a legislação é inerente ao cargo de qualquer servidor, contudo, aos poucos, também se observa o crescimento gradual de um controle difuso, a partir da busca por integrar os servidores aos valores da instituição e colocá-los enquanto sujeitos ativos no processo de controle de si mesmos. A partir da percepção dos entrevistados se observa a construção de um controle mais difuso, maternal, a partir da adesão, de uma busca pelo reconhecimento, e cercada pelo receio de ser desprezado, que ocorre a partir da introjeção das exigências da organização, se constituindo em uma relação de pertencimento, onde o indivíduo trabalha para a mesma como se trabalhasse para si (PAGES, 2006). A FURG é percebida enquanto uma universidade acolhedora, chamada até mesmo de “Mãe FURG”, com a qual é possível e necessário se identificar, pautado em um controle a partir do espaço de escuta, de afetividade, acolhimento; e o ressentimento gerado pela percepção de abandono, se manifesta em relação às demandas dirigidas à instituição.

Em um terceiro momento foi abordada a análise das implicações individuais a partir da percepção dos servidores entrevistados; e a discussão desses resultados, a partir do referencial teórico que circunscreve a ideia de empresário de si, destacando os pontos de convergência entre eles. O serviço público é visto por eles como uma forma de liberdade dos padrões impostos pela iniciativa privada, mesmo que cerceada pela burocracia, porém ao mesmo tempo a lógica empresarial que é criticada se apresenta enquanto ideal a ser seguido e em suas formas de condução. O servidor público deve ser proativo, comprometido, desenvolver suas competências, buscar constantemente se diferenciar da ideia de ineficiência estabelecida pela sociedade. Deve buscar reconhecimento, ser cada vez melhor e atingir a felicidade, entendida enquanto uma possibilidade e uma responsabilidade individual. A produtividade se torna cada vez mais importante, dentro de um viés de gestão por resultados. A

disponibilidade total para o trabalho e o imediatismo na realização das atividades são vistos como demonstração de comprometimento e possibilidade de manutenção de benefícios, como o Programa de Gestão e Teletrabalho. A maior cobrança observada é a pessoal, em um processo de autogestão de seus limites, rotinas e resultados, postura que é incentivada indiretamente pela gestão. Os sentimentos de frustração, preocupação e angústia; e o adoecimento, possíveis resultados desse contexto, são vistos enquanto responsabilidades individuais e demonstração de fraqueza, inibindo os mesmos de usufruir direitos estabelecidos por lei.

A proposta inicial nesse trabalho era a análise do ser servidor público e uma comparação com a ideia do empresário de si. Porém se transformou no entendimento da constituição dessa ideia dentro do serviço público, uma vez que o que se observa nos resultados é que esse ser servidor público é um conceito que não tem espaço na atualidade, sendo consumido pelo ideário neoliberal. Embora exista enquanto plano de fundo um olhar para o papel social da universidade e a necessidade de restabelecer os ideais coletivos, pautados em cidadania e democracia; esses se chocam com os princípios empresariais cada vez mais valorizados, com um individualismo na busca pelo que se considera ser cada vez melhor.

Embora os resultados desse trabalho possam agregar conhecimentos na área dos estudos organizacionais, apresentam um recorte específico dentro da Universidade Federal do Rio Grande, e se tornam limitados nesse sentido. A pesquisa foi realizada apenas entre técnicos administrativos, com atuação em Pró-Reitorias, o que limita a possibilidade de expansão dos resultados para outras categorias ou espaços de atuação. Estudos futuros poderiam ser realizados em outros âmbitos da universidade, em unidades acadêmicas ou entre os docentes. Também poderia se buscar compreender como esse contexto se dá em outras universidades, por exemplo, a Universidade Federal de Pelotas, a fim de estabelecer se o contexto da FURG é diferenciado das demais.

REFERÊNCIAS

ABREU, Ricardo Jose Reis de. **O sujeito discursivo empreendedor de si e a Teoria do Capital Humano no contexto da escola pública contemporânea**. 2021. 136 f. (Doutorado em Educação) - Universidade São Francisco, Itatiba, 2021.

AUGUSTO FILHO, Florencio. **Aprimoramento cognitivo e concurseiros: um estudo etnográfico sobre o sujeito do desempenho**. Belo Horizonte: Editora Dialética, 2021.

ANDRADE, Daniel Pereira. Neoliberalismo: crise econômica, crise de representatividade democrática e reforço de governamentalidade. **Novos estudos CEBRAP**, v. 38, p. 109-135, 2019

ANDRADE, Daniel Pereira; CÔRTES, Mariana; ALMEIDA, Silvio. Neoliberalismo autoritário no Brasil. **Caderno CRH**, v. 34, 2021.

ARNONI, Vitor Abreu. **Vender a si e a sua verdade: O processo de empresarização do eu dos músicos produtores de conteúdo digital.** 2022. 154 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2022.

AQUINO, Magno Geraldo de. Noções de sujeito e poder em leituras foucaultianas e sua influência nos estudos de organizações e gestão de pessoas. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 17, p. 448-459, 2019.

AVILA, Helena Peres de. **Inventar a si mesmo : a apropriação do modelo da empresa por microempreendedores individuais em estados extremos do Brasil**. 2022. 127 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Instituto de Filosofia, Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, 2022.

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 6.856, de 25 de maio de 2009** - regulamenta o art. 206-A da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores. Brasília, 2009. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6856.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%206.856%2C%20DE%2025%20DE%20MAIO%20DE,dispondo%20sobre%20os%20exames%20m%C3%A9dicos%20peri%C3%B3dicos%20de%20servidores.>. 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. Brasilia, 2019. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm>. Acesso em: 6 fev.2025.

_____. **Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020** - Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que 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. Brasilia, 2020. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10506.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. Brasilia, 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/l12618.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, Wilheim e Sachs (orgs.). **Brasil: Um Século de Transformações**. S.Paulo: Cia. das Letras, 2001

BOUSQUET BATISTA, Natalia. **Universidade neoliberal e governamentalidade: subjetividade de docentes do curso superior de administração na modalidade de educação a distância**. 2023. 278 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2023.

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

CASEMIRO, Poliana; MOURA, Rayane. Crise de saúde mental: Brasil tem maior número de afastamentos por ansiedade e depressão em 10 anos. **G1**, 10/03/2025. Disponível em: <https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2025/03/10/crise-de-saude-mental-brasil-tem-maior-numero-de-afastamentos-por-ansiedade-e-depressao-em-10-anos.ghtml>. Acesso em: 17 mar. 2025.

CAVALCANTE, Pedro; CARVALHO, Paulo. Profissionalização da burocracia federal brasileira (1995-2014): avanços e dilemas. **Revista de Administração Pública**, v. 51, p. 1-26, 2017.

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. in: CASTRO, Jorge Abrahão de; POCHMANN, Marcio (org.) **Estado social contra a barbárie.** 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.

COSTA, Carlos Everaldo Silva da; SILVA, Rosimeri Carvalho da. Empresarização e controle organizacional: um estudo nos clubes de futebol em Santa Catarina. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 4, p. 01-16, 2006.

DANTAS, Marina de Mattos. **Futebol de base e produção de subjetividade: o psicólogo do esporte e a construção do atleta contemporâneo.** 2011. 109 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

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

EHRENBERG, Alain. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa.** Aparecida, SP: Ideias & Letras. 2010.

ÉSTHER, Angelo Brigato. **Qual universidade para qual sociedade?** Holos, v. 7, p. 351-365, 2016.

FERREIRA, Carolina Mendes Bento. **A formação do discurso do empreendedor de si mesmo: um olhar sobre o Google.** 2015. Dissertação(Mestrado em Divulgação Científica e Cultural). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2015.

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

FOUCAULT, Michel. **Do governo dos vivos: Curso no Collège de France, 1979-1980: excertos.** Rio de Janeiro: Achiamé, 2011.

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 (UFPel).**Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v.28, n.177, 2020.

FREUD, Sigmund. **Introdução ao narcisismo, ensaios de metapsicologia e outros textos: 1914-1916**. São Paulo; Companhia das Letras, 2010.

FREITAS, Maria Ester de**. A Questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise** São Paulo; Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Núcleo de Pesquisas e Publicações; 1999.

FURG. **Apresentação.** FURG, 2025a. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/apresentacao> Acesso em: 25/03/2025

_____. **Ata nº 124/2022 do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração.** Rio Grande, 2022a. Disponível em:

<https://conselhos.furg.br/arquivos/coepea-atas/124COEPEAOrd2022presencial.pdf> Acesso em: 25/03/2025

_____. **Deliberação nº 008/2021 do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração em 26 de março de 2021**- Dispõe sobre Programa Institucional de Avaliação e Planejamento da FURG. Rio Grande, 2021. Disponível em: <https://planejamento.furg.br/images/programa_institucional_avaliacao_planejamento_.pdf> Acesso em: 25/03/2025

_____. **Deliberação nº 54/2010 do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração em 26 de março de 2010**- Dispõe sobre a aprovação do Programa de Avaliação Institucional. Rio Grande, 2010. Disponível em: <https://conselhos.furg.br/deliberacoes/coepea/pleno/2010/deliberacao-054-2010> Acesso em: 25/03/2025

_____. **Deliberação nº 65/2016 do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração em 26 agosto de 2016**- Dispõe sobre o Programa de Avaliação Institucional. Rio Grande, 2016. Disponível em: <https://conselhos.furg.br/arquivos/coepea-deliberacoes-pleno/2016/06516.pdf > Acesso em: 25/03/2025

____. **Edital de Remoção nº 001/2023 PROGEP/FURG**. Anexo 1 – Quadro de vagas. Rio Grande, 2023a. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/editais/013563.pdf> Acesso em: 25/03/2025

_____. **Instrução Normativa PROGEP/FURG nº 3 de 24 agosto de 2022**- Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelas Unidades Administrativas e Acadêmicas da FURG relativos à adesão e implementação do Programa de Gestão - PG-FURG, instituído pela Resolução COEPEA/FURG nº 75, de 5 de agosto de 2022. Rio Grande, 2022b. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/formularios/000793.pdf> Acesso em: 25/03/2025

_____. **História**. FURG, 2025c. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/historia> Acesso em: 25/03/2025

_____. **PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional 2024-2028**. Rio Grande, 2023b. Disponível em: <https://planejamento.furg.br/images/Final_revisado_PDI_2024_2028.pdf> Acesso em: 25/03/2025

_____. **PPI – Projeto Pedagógico Institucional 2024-2028**. Rio Grande, 2023c. Disponível em: <https://planejamento.furg.br/images/PPI_final_Revisado.pdf> Acesso em: 25/03/2025

_____. **Resolução nº 75/2022 do Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Administração em 5 agosto de 2022**- Dispõe sobre o Programa de Gestão e Teletrabalho no âmbito da Universidade Federal do Rio Grande – PG-FURG. Rio Grande, 2022c. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/formularios/000786.pdf > Acesso em: 25/03/2025

GRUDTNER BASILIO, Tássia. **A governamentalidade neoliberal e o empresário de si mesmo: uma perspectiva do pensamento foucaultiano nas relações de dominação em uma organização.** 2018. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** 6.ed. São Paulo : Atlas, 2008.

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.

JACQUES, Júlia dos Santos. **Síndrome de Burnout na sociedade do desempenho: nas tramas da governamentalidade neoliberal.** 2021. 73 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Luterana do Brasil. Canoas, 2021.

KRAEMER, Graciele Marjana; THOMA, Adriana da Silva. Inclusão Escolar dos Sujeitos Surdos: uma estratégia de governamento que contribui para o funcionamento de uma racionalidade econômica neoliberal. **Espaço,** Rio de Janeiro, v. 1, p. 85-98, 2012.

KREIN, José Dari; COLOMBI, Ana Paula Fregnani. A reforma trabalhista em foco: desconstrução da proteção social em tempos de neoliberalismo autoritário. **Educação & Sociedade**, 2019.

LAKATOS,Eva Maria ; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo : Atlas, 2017.

LAVAL, C. **Escola não é empresa! O ataque do neoliberalismo à educação**. Tv Boitempo, v. 23, 2019.

MELO, Alessandro de; MAROCHI, Ana Claudia. Cosmopolitismo e performatividade: categorias para uma análise das competências na Base Nacional Comum Curricular. **Educação em Revista**, v. 35, 2019.

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.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza; GOMES, Suely Ferreira Deslandes Romeu (Orgs.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1994, p.9-29.

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

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria nº 27, de 15 de janeiro de 2014** - Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. Brasília, 2014. Disponível em: <https://progep.ufra.edu.br/images/conteudo/legislacao/Portaria-N-27-de-16-01-2014-Plano-Nacional-de-Capacitao.pdf>. 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/acesso-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.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 2, 2004.

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.

PAGES, Max et.al. **O Poder das Organizações** - 1. ed. - 10. reimpr. - São Paulo : Atlas, 2006.

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.

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.

PEREIRA, Maria Cecilia; DE JESUS MUNIZ, Mayara Maria; DE LIMA, Juvêncio Braga. Foucault e estudos organizacionais: ampliando as possibilidades de análise. **Ciencias da Administraçao**, v. 9, n. 17, p. 93-110, 2007.

PINHEIRO, Luciana Pereira Leal. **Formação docente: a forma(ta)ção de subjetividades nas/pelas tramas da racionalidade neoliberal.** 2022. 84f. Dissertação (Mestrado em Educação Tecnológica) - Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022.

ROCHA, Paula Rejane Lisboa. **Novo gerencialismo e o gerente educacional no contexto PROGEPE : uma análise na ótica da governamentalidade.** 2017. 205 f. Tese (doutorado em Educação) – Universidade Federal de Alagoas, Maceió, 2017.

RODRIGUES, Marcio Silva. O Novo Ministério da Verdade: o discurso de Veja sobre o ensino superior e a consolidação da ideia de empresa no Brasil (1968-2020). **Discurso & Sociedad**, v. 15, n. 2, p. 464-497, 2021.

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.

ROSE, Nikolas. “Governando a alma: a formação do eu privado”. In: Silva, Tomas Tadeu da (org.). **Liberdades reguladas.** Petrópolis: Vozes, 1988, p.30-45.

ROSE, Nikolas. “Inventando nossos eus”. In.: SILVA, Tomaz Tadeu. (Org.). **Nunca fomos humanos.** Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 137-204.

ROSE, Nikolas. **Inventando nossos selfs:** psicologia, poder e subjetividade. Petrópolis: Vozes, 2011.

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

SANT’ANA, Tomas Dias et. al. **Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI: um guia de conhecimentos para as Instituições Federais de Ensino**. Alfenas: FORPDI, 2017. Disponível em : <https://www.gov.br/mec/pt-br/plataformafor/documentos/livroforpdi> Acesso em: 25/03/2025

SCHERER, Laura Alves; PRESTES, Vanessa Amaral; GRISCI, Carmem Ligia Iochins. Shape the Enterprise, Shape the Life: Strategy of Living Life in Refuge as an Ethnic Entrepreneur in Light of Immaterial Labor. **Organizações & Sociedade**, v. 29, p. 805-831, 2022.

SECCO, Ana Caroline; KOVALESKI, Douglas Francisco. Do empreendedor de si mesmo à medicalização da performance reflexões sobre a flexibilização no mundo do trabalho. **Ciência e Saúde Coletiva**, v. 27, 2022.

SILVA, Felipe Ramos da; SIMOES, Rodrigo Lemos. “Ajudando a preparar a próxima geração”: racionalidade neoliberal, Google e a EAD no brasil. **Conhecimento & Diversidade**, v. 15, n. 36, p. 79-100, 2023.

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.

SILVA, Ricardo Dourado da. **O professor-gestor no ensino superior : uma análise
discursiva e os regimes de verdade**. 2022. 67 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade São Francisco Itatiba, 2022.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações, e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 797 a 816-797 a 816, 2003.

SOUZA, Darlin Targino Pantoja de. **Empreendedor de si e desamparo: : um estudo psicanalítico sobre a subjetividade neoliberal.** 2022. 95 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Pará, Belém, 2022.

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.

THOMAZ, Rafaela Silva; WANDERER, Fernanda. Língua inglesa, globalização e os processos de in/exclusão. **Cadernos Zygmunt Bauman,** v.11, n.26, p. 152-172, 2021.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UCHÔA-DE-OLIVEIRA, Flávia Manuella. **Somos todos empreendedores? A demanda empreendedora como dispositivo de governo neoliberal.** 2020.295 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade de São Paulo, 2020.

UFPEL. **Relatório de licenças para tratamento de saúde dos/as servidores/as da Universidade Federal de Pelotas do ano de 2024**. Pelotas, 2025. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2025/01/Relatorio-LTS-2025-1.pdf> Acesso em: 24/03/2025

VEIGA-NETO, Alfredo. **Foucault & a educação**. Autêntica Editora, 2019.

VEIGA-NETO, Alfredo; LOPES, Maura Corcini. Inclusão e governamentalidade. **Educação & Sociedade**, v. 28, p. 947-963, 2007.

VEIGA-NETO, Alfredo; SARAIVA, Karla. Educar como arte de governar. **Currículo sem Fronteiras**, v.11, n.1, pp.5-13, 2011.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal **Sociologia da burocracia**, v. 4, n. 1978, p. 15-28, 1978.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001

Apêndices

Apêndice A - <u>Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)</u>

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisadora responsável: Clarissa Ferigollo
Orientador: Marcio Silva Rodrigues
Instituição: Universidade Federal de Pelotas
Telefone (aceito ligação à cobrar e contato via WhatsApp): 53 984211545

Concordo em participar do estudo *"A ideia de empresário de si no serviço público: uma análise na Universidade Federal do Rio Grande*". Estou ciente de que estou sendo convidado a participar voluntariamente do mesmo.

PROCEDIMENTOS: Fui informado de que o presente estudo tem como objetivo geral será "Analisar, a partir da concepção foucaultiana do empresário de si, a percepção de gestores e servidores, lotados em Pró-reitorias, sobre o trabalho na Universidade Federal do Rio Grande.", cujos resultados serão mantidos em sigilo e somente serão usadas para fins de pesquisa. Estou ciente de que a minha participação envolverá a participação em uma entrevista a ser realizada de forma online ou presencial, conforme minha preferência, que será gravada e transcrita posteriormente para análise dos dados.

RISCOS E POSSÍVEIS REAÇÕES: Fui informado que os riscos da pesquisa são mínimos, porém em se tratando de uma pesquisa que envolve seres humanos, é possível que em algum momento possam existir questões de ordem psicológica durante a entrevista, como sentimentos de desconforto ou constrangimento. Diante disso, me foi garantido o respeito à liberdade de retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isso me traga nenhum tipo de prejuízo. Também me foram garantidos os encaminhamentos necessários caso venha a existir a necessidade de atendimento profissional.

BENEFÍCIOS: Fui informado que a pesquisa propõe como benefícios, além de contribuir com a área dos estudos organizacionais, a possibilidade de contribuir para que se possa futuramente elaborar práticas que tragam melhorias das condições de trabalho, com respeito à natureza pública da instituição, com propostas que possam trazer um olhar tanto para questões de saúde mental e física, mas também que possam intervir nos discursos e compreensões sobre o sentido do trabalho.

PARTICIPAÇÃO VOLUNTÁRIA: Como já me foi dito, minha participação neste estudo será voluntária e poderei interrompê-la a qualquer momento.

DESPESAS: Fui informado de que não terei nenhuma despesa, nem receberei compensações financeiras.

CONFIDENCIALIDADE: Estou ciente que a minha identidade permanecerá confidencial durante todas as etapas do estudo.

CONSENTIMENTO: Recebi claras explicações sobre o estudo, todas registradas neste formulário de consentimento. A pesquisadora do estudo respondeu e

responderá, em qualquer etapa do estudo, a todas as minhas perguntas, até a minha completa satisfação. Portanto, estou de acordo em participar do estudo. Este Formulário de Consentimento Pré-Informado será assinado por mim e arquivado na instituição responsável pela pesquisa.

Nome do participante:
Identidade:

ASSINATURA:_____ DATA:

DECLARAÇÃO DE RESPONSABILIDADE DO INVESTIGADOR: Expliquei a natureza, objetivos, riscos e benefícios deste estudo. Coloquei-me à disposição para perguntas e as respondi em sua totalidade. O participante compreendeu minha explicação e aceitou, sem imposições, assinar este consentimento. Tenho como compromisso utilizar os dados e o material coletado para a publicação de relatórios e artigos científicos referentes a essa pesquisa. Se o participante tiver alguma consideração ou dúvida sobre a ética da pesquisa, pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Medicina/UFPel – Av Duque de Caxias, 250 - Pelotas/RS; Telefone:(53)3310-1800.

ASSINATURA DO PESQUISADOR RESPONSÁVEL

_____

Apêndice B - <u>Roteiro de Entrevista</u>

1) Conte sua história com o serviço público e com a universidade.
2) O que te levou a ingressar na universidade enquanto servidor, especialmente nesse cargo? E o que te leva a permanecer?
3) Você tem algum outro trabalho fora da universidade? Caso não, já teve ou tem interesse em relação a outro emprego ou em alguma mudança em relação ao cargo/local de trabalho atual?
4) O que significa o trabalho para ti, na tua vida? E a FURG?
5) Como tu te descreveria enquanto servidor público? Quais as características que tu acha que possui e são importantes e quais precisa desenvolver?
6) E com relação a tua equipe, o que tu espera quanto a essas competências?
7) Na sua unidade quais competências normalmente são consideradas importantes para um servidor pelos gestores ou demais colegas? E com relação a quem ocupa cargos de gestão?
8) Com relação a essas características/ competências, como você se percebe hoje? Como você busca alcançá-las?
9) E com relação a universidade em geral, você percebe características da instituição, ou de seus servidores que sejam diferenciadas em relação a outras universidades?
10) O que você entende como investimento em si próprio? Você faz algo que considera investir em si?
11) O que você entende por desenvolvimento pessoal? Que importância você dá a esse quesito?
12) Você busca algum tipo de aprimoramento? Enquanto servidor público? Em outros aspectos da vida? De que forma?
13) O que significa realização pessoal pra você?
14) O que é ser bem sucedido para você? Como você busca ser bem sucedido?
15) O que é liberdade para você? Como você percebe essa questão em sua vida pessoal e no seu trabalho?
16) Como é a sua rotina? O que busca fazer no tempo livre?
17) Como você organiza sua rotina de trabalho e sua rotina pessoal? Consegue separar? O que busca fazer no tempo livre?
18) Existe algo que você gostaria que estivesse presente na sua rotina e não está? Por quais motivos?
19) Como o seu formato de trabalho influencia no seu dia a dia? Se você experienciou mudanças nesse formato ao longo dos anos, que influências observa no seu dia a dia?
20) O que você percebe enquanto vantagens/benefícios e desvantagens do seu trabalho?
21) Você tem receio da perda dessas vantagens/ benefícios? Utiliza alguma estratégia para evitar isso?

22) Você percebe algum tipo de controle/cobrança com relação ao resultado do seu trabalho? Da parte de quem? Você o controla de alguma maneira? São estabelecidos objetivos? Quem os estabelece?
23) Como você percebe questões como produtividade e eficiência no serviço público?
24) Quando se trata de direitos, como férias, licenças, como você se sente ao utilizá-los? Já realizou atividades de trabalho nesses momentos? Em que situações?
25) Você sente que consegue dar conta de todas as atividades necessárias, em relação tanto ao trabalho quanto a vida pessoal? Em caso negativo, que estratégias utiliza ou entende que deveria utilizar? Como você se sente quando existe algo do trabalho a ser feito?
26) Você se preocupa em algum momento em mostrar o seu trabalho, acha importante?
27) Como você percebe a ideia de competição ou concorrência na sua vida? E na universidade/seu setor específico?
28) Como você percebe a questão do individualismo x coletividade no seu ambiente de trabalho?
29) Em algum momento já percebeu alguma relação entre a rotina e algum tipo de sofrimento ou adoecimento? Que tipo de sentimentos observa, em quais situações. Em relação a você mesmo ou aos demais servidores da sua unidade.
30) Caso sim,o que acredita que possa ser feito para solucionar/ amenizar essa questão?

Apêndice C – Relatório Técnico

RELATÓRIO TÉCNICO

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A IDEIA DE EMPRESÁRIO DE SI NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

Clarissa Ferigollo

Pelotas, março de 2025

RELATÓRIO TÉCNICO CONCLUSIVO

A IDEIA DE EMPRESÁRIO DE SI NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE

Relatório técnico apresentado pela mestranda Clarissa Ferigollo ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Marcio Silva Rodrigues, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto e descrição da situação-problema 04

Público-alvo da proposta 07

Objetivos 08

Diagnóstico e análise 09

Proposta de intervenção 11

Responsáveis pela proposta de intervenção 13

Referências 13

RESUMO

Ideais e valores empresariais vêm sendo aplicados de forma cada vez mais intensa aos diversos âmbitos da vida humana, estabelecendo formas de conduta e tornando a empresa o modelo de subjetivação (DARDOT e LAVAL, 2016). Entendendo que esses valores estabelecem o "empresário de si" (FOUCAULT, 2008), como ideal a ser atingido, e que sua relação com o serviço público é um campo ainda pouco explorado, a dissertação, da qual o presente relatório é fruto, objetivou analisar a ideia foucaultiana de empresário de si no serviço público, a partir da percepção de gestores e servidores, lotados em Pró-Reitorias da Universidade Federal do Rio Grande. A partir dos dados provenientes de 10 entrevistas com gestores e servidores da universidade, observou-se a identificação dos mesmos com os valores da instituição e o controle cada vez mais difuso em relação ao seu trabalho, que estimula uma autogestão e uma auto responsabilização crescente. As percepções dos entrevistados convergem para a existência de um conflito entre o ideal a ser atingido, que se aproxima da ideia de empresário de si, através da cobrança pessoal por fazer cada vez mais e ser cada vez melhor; e a busca por segurança e estabilidade, dentro de um aparato burocrático que limita sua atuação. Nesse contexto são percebidos sentimentos de culpabilização e frustração, que podem levar ao adoecimento e a indispensabilidade de se propor reflexões que possam intervir nesses discursos e compreensões, proporcionando um olhar diferenciado para as questões de saúde. O presente relatório se propõe então a recomendar ações, a partir das implicações observadas, que visem a melhoria das condições de trabalho dos servidores.

CONTEXTO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A compreensão, a partir da teoria e da prática enquanto psicóloga da gestão de pessoas na FURG, de que os valores e discursos tipicamente empresariais vem se infiltrando de maneira geral nos mais diversos âmbitos da vida dos indivíduos e consequentemente dos servidores públicos, estabeleceu o ponto de partida para o presente estudo. Ao longo dos últimos dez anos de atuação na Universidade Federal do Rio Grande, vem sendo cada vez mais frequente observar falas que enfatizam a necessidade de práticas mais eficientes, de desenvolvimento de competências, de uma reestruturação do papel do servidor público dentro de uma lógica mais empresarial. Por se tratar de um discurso que responsabiliza o indivíduo, é comum os servidores trazerem em seus relatos ideais de autodesenvolvimento, buscarem alternativas para se tornarem mais produtivos, destacarem a necessidade de dar conta de todas as atividades do trabalho e da vida, e, consequentemente, se culparem pela própria sobrecarga (uma sobrecarga que muitas vezes parece não ser construída pela descrição do cargo, mas pela necessidade de se mostrar competente e produtivo). Com as possibilidades de novos formatos de trabalho, instituídos durante e após o período pandêmico, também se apresenta, em inúmeros relatos, uma intensificação da cobrança pessoal em demonstrar que se está trabalhando, independente do horário acordado previamente ou dos direitos especificados na legislação.

Em resumo, se estabelece a importância desse servidor proativo, que está em constante busca por aprender e produzir cada vez mais, que se engaje em inúmeras atividades, propondo inovações e que, ao mesmo tempo, dê conta de todas as rotinas da forma mais eficiente. Dentro dessa contradição, em alguns casos, o que se depreende de relatos de servidores é o surgimento de sentimentos de extrema insegurança, de incapacidade, de fracasso e frustração por não ser possível estar à altura desse discurso, e até mesmo adoecimentos advindos desse contexto. Além disso, é possível observar que em muitos casos parece nem existirem condições de se adaptar ao que é exigido, pois os conceitos estabelecidos, como por exemplo, de autodesenvolvimento, não possuem um significado claro. O que é esperado desse servidor é ser não só um "servidor cada vez melhor", mas uma "pessoa cada vez melhor", enquanto a definição do que seria esse melhor muda a cada instante.

Todo esse cenário pode ter relação com o fenômeno do avanço do neoliberalismo, a partir dos anos 90 em nosso país, para dentro do Estado, e consequentemente das universidades federais. O neoliberalismo pode ser visto como 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). Esse governo da conduta dos homens, que Foucault chama de governamentalidade, não seria a instituição "governo", mas os dispositivos que regem a ação dos homens, que estariam diretamente ligados à ideia de liberdade, um "agir ativamente no espaço de liberdade dado aos indivíduos para que estes venham a conformar-se por si mesmos a certas normas" (DARDOT e LAVAL, 2016, p.18).

Segundo os autores, a conduta estabelecida seria a da concorrência e a empresa se tornaria então um modelo de subjetivação. Se o modelo empresarial é o ideal, os valores que serão cada vez mais priorizados em todos os âmbitos da vida estarão ligados à produtividade, desempenho, desenvolvimento pessoal, inovação, entre outros. Rodrigues e Silva (2019), 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 educação superior, principalmente, devido a sua relação com a valorização do capital e da força de trabalho, foi então trazida como essencial à reestruturação que se almejava na época. Especialmente durante o governo FHC, introduziu-se ainda mais a ideia de que o governo precisava tornar-se mais eficaz e foram propostas reformas que impactaram campos como a Educação, que seria essencial no modelo de desenvolvimento que era almejado. Os autores ressaltam que mesmo com as mudanças posteriores de governo permanecia o tom produtivista e economicista. O ensino continuou a ser visto como uma forma de garantir desenvolvimento econômico, principalmente com a compreensão de que seria um meio de desenvolver as potencialidades dos indivíduos. O investimento na formação individual passou a ser cada vez mais voltado às ideias de competição e competências (RODRIGUES e SILVA, 2019). A partir desse foco em produção de conhecimentos úteis, as universidades passaram a se estabelecer como espaços que devem consolidar práticas de gestão melhores, que devem ser cada vez mais eficientes, o que compreende a ênfase em ferramentas de avaliação, flexibilização, capacitação, em um processo que aproxima também o serviço público à essa dinâmica empresarial (RODRIGUES e SILVA, 2019).

Partindo desse princípio, a lógica imposta nos discursos institucionais acaba por acessar outros tantos espaços e tomar o indivíduo como alguém que possui uma subjetividade e que deve ter motivações relacionadas a sua autorrealização, que deve buscar sua identidade e expressá-la em seu estilo de vida. E esse ideal de autonomia e liberdade incita um processo de empresarização da própria vida, a partir de suas próprias possibilidades de escolha (ROSE, 2001; RODRIGUES, 2021). Dardot e Laval (2016) explicam, então, que esse sujeito é definido como alguém que deve ser responsável por suas escolhas, por suas capacidades (ou potencial) de ser bem-sucedido, com necessidade de fabricar continuamente um eu produtivo. Essa produção de maneiras de se viver, portanto, individualiza os seres humanos, os isola do social, transforma a subjetividade de tal forma que aprisiona a partir de um discurso de liberdade. Se sou responsável por minhas escolhas e pelo rumo que minha vida toma, preciso me desenvolver segundo regras que nem mesmo tenho claro quais são, que são estabelecidas a posteriori, de acordo com o resultado de desempenho que trazem. A administração da subjetividade se torna uma tarefa central, as potências humanas são direcionadas em busca dos objetivos da instituição e "através da auto-inspeção, da auto problematização, do automonitoramento e da confissão, avaliamos a nós mesmos de acordo com critérios que nos são fornecidos por outros." (ROSE, 1988, p.31).

Pensando nesse processo de autorrealização, Safatle, Da Silva Junior e Dunker (2021) explicam que o indivíduo, colocado como centro, no momento em que internaliza essa lei de valorização do capital, passa a buscar uma melhoria de seu potencial, pela cobrança pessoal de ser um empreendedor bem-sucedido. E com esse propósito, não seria mais exigida, necessariamente, uma formação específica, que anteriormente era associada a garantias e direitos, mas sim a construção de competências, que tragam resultados em tempos de incerteza, que estejam conectadas à necessidade de flexibilidade e eficiência, ou seja, um investimento contínuo no chamado capital humano (LAVAL, 2019). Isso remete, segundo Ehrenberg (2010, p.86) a "um novo sistema de representação da eficácia, que consiste em transformar os trabalhadores em empreendedores das próprias tarefas". Esse sujeito, que se percebe então enquanto possuidor de um capital no qual deve investir, que generaliza uma forma, até então econômica, enquanto esquema a ser aplicado em outras áreas, que busca gerar a sua renda e, muito além disso, sua própria satisfação, a partir desse capital que dispõe, é justamente o que Foucault (2008), conceitua como o empresário de si.

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 cada vez mais esse capital humano, que se tornem 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, as ideias contidas nas propostas de planos de carreira, o foco em progressões por mérito, em avaliação de desempenho e em discursos do aumento de práticas centradas nas competências individuais, 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 de serviço e de servidor público.

PÚBLICO-ALVO

O presente trabalho, enquanto um estudo de caso, foi realizado na Universidade Federal do Rio Grande (FURG), escolhida enquanto objeto de investigação a partir das percepções advindas da experiência profissional da pesquisadora, enquanto psicóloga na instituição, pela observação prática de elementos no discurso dos servidores que remetem à essa ideia da constituição do empresário de si.

A Universidade Federal do Rio Grande surgiu com a assinatura do Decreto-Lei no.774, no dia 20 de agosto de 1969, a partir da fusão de quatro unidades de ensino superior já existentes na cidade de Rio Grande, tendo a Fundação Universidade do Rio Grande como entidade mantenedora, a partir da criação de seu Estatuto, pelo Decreto nº 65.462, em 21 de outubro do mesmo ano. Em 1987, a FURG passou à condição de fundação pública e assumiu como vocação institucional o ecossistema costeiro. (FURG, 2025b).



A FURG é uma universidade com estrutura multicampi, com sede na cidade de Rio Grande, além dos campi nas cidades de São Lourenço do Sul, Santa Vitória do Palmar e Santo Antônio da Patrulha, todos na região Sul. A estrutura organizacional se constitui a partir da Reitoria e suas unidades associadas, 13 unidades acadêmicas e 8 Pró-Reitorias. Conta atualmente com 70 cursos de graduação, 19 cursos de especialização,12 cursos de residência, 35 cursos de mestrado e 17 cursos de doutorado, com cerca de 9250 alunos. Em se tratando dos servidores que atuam na universidade, estes são cerca de 860 docentes e 1050 técnicos administrativos em educação (FURG, 2025a).

Os dados de pesquisa principais foram provenientes de 10 entrevistas, sendo 6 gestores e 4 servidores, lotados em duas das Pró-Reitorias. Embora os resultados sejam limitados a um recorte específico dentro da universidade, se espera que as recomendações propostas possam servir como base para ações que venham a ter como público-alvo os servidores de maneira geral.

OBJETIVOS

O presente relatório tem como objetivo apresentar as implicações observadas, a partir dos dados de pesquisa, acerca da relação servidor público x empresário de si no cotidiano dos servidores, e recomendar ações, que possam diminuir o impacto dessas implicações e visem a melhoria das condições de trabalho.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Inicialmente se buscou estabelecer o contexto em que os servidores públicos atuam e estabelecem as relações consigo e com os demais. Ao observar as propostas e ações governamentais, assim como as políticas de gestão de pessoas ao longo dos anos se compreende que a burocracia estatal incorpora historicamente um discurso empresarial na realidade do serviço público brasileiro, em especial nas universidades públicas. 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. De forma geral, 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 internalizadas. Cada um passa a ser supervisor de si, e até mesmo produtor das normas a serem cumpridas (DARDOT; LAVAL, 2016), incentivando valores que o aproximam da ideia de empresário de si.

No contexto específico da FURG, o incentivo das políticas federais baseadas em resultados ao invés de padronização de processos, se integra ao que é estabelecido dentro da universidade, estabelecendo mudanças nas formas de controle. O controle burocrático se manifesta continuamente, visto que a obrigação de seguir a legislação é inerente ao cargo de qualquer servidor, contudo, aos poucos, também se observa o crescimento gradual de um controle difuso, a partir da busca por integrar os servidores aos valores da instituição e colocá-los enquanto sujeitos ativos no processo de controle de si mesmos. A partir da percepção dos entrevistados se observa a construção de um controle mais difuso, maternal, a partir da adesão, de uma busca pelo reconhecimento, e cercada pelo receio de ser desprezado, que ocorre a partir da introjeção das exigências da organização, se constituindo em uma relação de pertencimento, onde o indivíduo trabalha para a mesma como se trabalhasse para si (PAGES, 2006). A FURG é percebida enquanto uma universidade acolhedora, chamada até mesmo de "Mãe FURG", com a qual é possível e necessário se identificar, pautado em um controle a partir do espaço de escuta, de afetividade, acolhimento; e o ressentimento gerado pela percepção de abandono, se manifesta em relação às demandas dirigidas à instituição.

O serviço público se coloca para os entrevistados como uma forma de liberdade, embora cerceada pela burocracia inerente aos cargos. Se estabelece enquanto uma possibilidade de se sentir livre do discurso que exalta o ser e fazer cada vez mais, buscando inovação e se dedicando integralmente. Em contrapartida, o que se observa é que a lógica empresarial criticada por eles se infiltra no que entendem como ideal e perpassa as formas de condução de si.

O ideal é visto como o ser um servidor proativo, comprometido, que desenvolve habilidades de liderança, independentemente de sua atuação, buscando se diferenciar da ideia de ineficiência que se estabelece no senso comum. É um servidor que busca pelo sucesso, entendendo esse enquanto financeiro, mas também a partir do reconhecimento do seu trabalho, e muito além disso, como o ser cada vez melhor, espiritualizado e feliz. Sendo essa felicidade uma possibilidade e uma responsabilidade individual. Estabelece a importância do autodesenvolvimento, seja em competências e conhecimentos exigidos pelo mercado (ainda que não esteja à mercê do mesmo), mas também a partir da ideia da necessidade de aprimorar-se e não se acomodar.

O discurso da gestão por resultados é evidente, estabelecendo a exigência de uma produtividade cada vez maior, do planejar e executar para além das demandas, seja para não correr risco de perda de benefícios como o PG, ou pelo reconhecimento esperado. E para isso as estratégias de gestão de si são essenciais e se tornam responsabilidade individual. Cabe a cada um estar sempre disponível e responder imediatamente, cobrar a si mesmo e estabelecer seus próprios limites; enquanto o trabalho é visto como forma de atingir a realização pessoal e de demonstrar amor e comprometimento perante a universidade. E embora a maior cobrança estabelecida seja a pessoal, essa postura é incentivada e vista com bons olhos pela gestão.

E então se tornam visíveis as consequências, em forma de sentimentos constantes de preocupação e angústia, pela busca de atingir os resultados e pensar em todas as possibilidades. E posterior a isso a culpa e a frustração por não conseguir. Frustração pessoal, pois os fracassos são individualizados, e a culpa por não estar produzindo, seja em momentos de descanso ou em licenças que são de direito do servidor. Ou seja, os servidores estabelecem a necessidade de fuga das condições precárias de trabalho que existem fora do serviço público, porém se sentem culpados ao fazer jus ao que lhes é de direito.

Segundo dados da Diretoria de Atenção à Saúde, na FURG, durante o ano de 2024, houve um total de 139 afastamentos, referentes a um total de 104 servidores, somente no grupo F, referente aos transtornos mentais e comportamentais do CID-10. Ao comparar ao mesmo período em outra instituição da mesma região, no caso a Universidade Federal de Pelotas, foram divulgados em seu relatório anual de licenças para tratamento de saúde (UFPEL, 2025), um total de 118 afastamentos, referente à 73 servidores, embora a universidade possua cerca de 600 servidores a mais que a FURG. Não é possível afirmar que esse grau de adoecimento psíquico seja consequência do que está sendo tratado nesse estudo, mas se pode observar que existe um nível de adoecimento importante na universidade. E, a partir das percepções dos servidores entrevistados, e o discurso que, de certa forma, condena os afastamentos e o adoecimento, pode-se conjecturar que o número de servidores que enfrentam graus elevados de sofrimento psíquico seja ainda maior. O adoecimento é visto enquanto uma fraqueza que não deve ser demonstrada, ou quando isso se torna impossível, enquanto responsabilidade pessoal de resolução, através do cuidado de si. O relato, especialmente dos gestores entrevistados, contempla uma gama de sintomas e de situações de adoecimento enfrentados ou observados por eles, que não constam em nenhum registro, o que implica a necessidade de buscar outras formas de trabalhar com a ideia de qualidade de vida, sofrimento e adoecimento no trabalho.

Existe enquanto plano de fundo um olhar para o papel social da universidade, um entendimento de que é necessário restabelecer os ideais coletivos, pautados em cidadania e democracia; mas que se choca com os princípios empresariais cada vez mais valorizados, com um individualismo na busca pelo que se considera ser cada vez melhor. A cobrança pessoal por ser e fazer cada vez mais, e ser reconhecido e amado pela instituição, em conflito com a necessidade de segurança e estabilidade, em um aparato burocrático que limita essa atuação.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Na análise e discussão realizadas foi possível observar uma série de implicações da adoção desse ideal do empresário de si pelos servidores públicos, que interferem na rotina, na qualidade de vida e na saúde dos mesmos. Essa proposta então busca dar conta do objetivo específico de recomendar ações, a partir dessas implicações, que visem a melhoria das condições de trabalho.

Esse é um objetivo bastante desafiador, uma vez que se entende que a governamentalidade neoliberal produz relações sociais, formas de se viver, subjetividades (DARDOT; LAVAL, 2016), e que essas maneiras de se viver se estabelecem como uma representação dos próprios desejos do indivíduo (SAFATLE, JUNIOR e DUNKER, 2021), desse indivíduo que, como conceitua Foucault (2008), a partir do capital que possui, busca produzir sua própria satisfação. É de se presumir então que as propostas possam focar inicialmente em proporcionar espaços de reflexão e possibilidades de minimizar os efeitos e/ou consequências produzidas. E também se torna essencial que essas propostas não se justifiquem de forma a alimentar o discurso que já vem sendo produzido, por exemplo, que não sejam entendidas pela universidade enquanto propostas que busquem aprimorar valores empresariais, como por exemplo a produtividade. Que não se enquadrem simplesmente em mais uma proposta de produção de normalidades, como já dizia Rose (1988), através das expertises da subjetividade.

Primeiramente poderiam ser ofertados, de forma contínua, espaços de escuta, discussão e reflexão, a exemplo de rodas de conversa que já são oferecidas pela PROGEP aos servidores sobre outros assuntos. Esses espaços de reflexão podem incluir temas gerais como educação, cidadania, coletividade; assim como temas mais específicos que discutam a falácia de "ser cada vez melhor", o imperativo da produtividade e o sentimento de culpa advindo desse discurso. Especialmente para os gestores, tendo em vista que parecem ser mais intensamente afetados, poderia ser proposto um grupo de apoio, onde coletivamente fosse possível discutir esses temas, podendo este ser integrado ao projeto já existente voltado à formação de gestores. A ideia de que esses espaços de escuta sejam em grupo busca justamente propiciar uma visão de coletividade, onde seja possível incentivar a compreensão de que os sentimentos experienciados tem um viés coletivo, visando a diminuição da auto responsabilização. Em relação a esses sentimentos, uma vez que a importância da criação de protocolos para encaminhamento das demandas que causam maior angústia foi destacada por alguns dos entrevistados, poderia ser incluído na formação de gestores um espaço para incentivo à discussão e criação desses protocolos, ofertando suporte aos mesmos, por parte da gestão de pessoas em relação à construção dos mesmos junto à cada equipe.

Um dos pontos principais observados é a intensificação do adoecimento, relacionado à saúde mental. Atualmente existem espaços de escuta aos servidores, de forma individual e a possibilidade de afastamento garantida por lei, porém, percebe-se a importância de um olhar diferenciado para esse processo. Os grupos de apoio e rodas de conversa poderiam inicialmente ser uma ação importante nesse sentido, por exemplo, instituindo grupos específicos para servidores que estejam experienciando situações ligadas à saúde mental. Porém seria essencial diferenciar esses grupos de apoio de grupos terapêuticos, uma vez que a universidade não é o espaço adequado para o tratamento desses casos.

Talvez ainda mais importante que proporcionar ações voltadas aos servidores adoecidos, seria a conscientização acerca das questões de saúde mental e dos afastamentos. A partir das falas dos entrevistados se observou uma visão bastante negativa do adoecimento enquanto incapacidade individual e uma necessidade, especialmente dos gestores de esconder sintomas, pois o adoecimento mental é entendido como uma fraqueza pessoal e estar em licença saúde como algo questionável. Se torna essencial então um trabalho específico de conscientização sobre saúde mental, de preferência coordenado por profissionais da área e realizado dentro das unidades, para desmistificação dos tabus, reflexão acerca das formas de pensar o adoecimento, assim como prestar informações que auxiliem preventivamente a identificação dos sintomas e a busca por ajuda. Esse trabalho poderia ocorrer dentro das unidades, mas também em espaços já existentes, como os programas de formação para novos servidores, e de formação de gestores que vêm sendo organizados pela PROGEP.

Sendo os adoecimentos por questões de saúde mental cada vez mais prevalentes, no país em geral e dentro da universidade, é necessário que cada vez mais se tenha um olhar a nível de governo para essas situações. Um exemplo de ação que poderia ser pensada é a alteração do Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009, que regulamenta o art. 206-A da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores. Segundo seu art. 2o "A realização de exames médicos periódicos tem como objetivo, prioritariamente, a preservação da saúde dos servidores, em função dos riscos existentes no ambiente de trabalho e de doenças ocupacionais ou profissionais" (BRASIL, 2009). O Decreto estipula uma variedade de exames clínicos e laboratoriais a que os servidores públicos deveriam ser submetidos a fim de avaliar suas condições de saúde, estabelecendo prazos e quais seriam esses exames.

O que se observa na legislação é que apenas questões de saúde física são avaliadas, não havendo menção em relação às questões de saúde mental. Essa inclusão poderia auxiliar na percepção mais precoce de sintomas, e no encaminhamento para tratamento, assim como na obtenção de dados mais fidedignos acerca dos adoecimentos, assim como dos ambientes em que esse adoecimento se manifesta de forma mais intensa, possibilitando assim a proposição de ações específicas. Porém essa proposta demanda que seja ofertado o orçamento adequado às instituições para a realização do processo.

Por fim, recomenda-se um olhar para as equipes de profissionais que atuam na área da saúde mental, proporcionando suporte institucional às mesmas e espaços de escuta junto à gestão superior. Também é importante avaliar a possibilidade de aumento de vagas, a fim de proporcionar condições para que se coloque em prática algumas dessas propostas e se evite a sobrecarga dos servidores já integrantes das equipes e um consequente adoecimento dos mesmos.

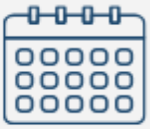
RESPONSÁVEIS

Discente: Clarissa Ferigollo

✉ ferigolloclarissa@gmail.com

Orientador: Marcio Silva Rodrigues

✉ marciosilvarodrigues@gmail.com



março de 2025

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 6.856, de 25 de maio de 2009** - regulamenta o art. 206-A da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990, dispondo sobre os exames médicos periódicos de servidores. Brasília, 2009. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6856.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%206.856%2C%20DE%2025%20DE%20MAIO%20DE,dispondo%20sobre%20os%20exames%20m%C3%A9dicos%20peri%C3%B3dicos%20de%20servidores.>. Acesso em: 6 fev.2025.

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

EHRENBERG, Alain. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa.** Aparecida, SP: Ideias & Letras. 2010.

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

FURG. **Apresentação**. FURG, 2025a. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/apresentacao> Acesso em: 24/03/2025

_____.História. FURG, 2024b. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/historia> Acesso em: 24/03/2025

LAVAL, C. **Escola não é empresa! O ataque do neoliberalismo à educação**. Tv Boitempo, v. 23, 2019.

PAGES, Max et.al. **O Poder das Organizações** - 1. ed. - 10. reimpr. - São Paulo : Atlas, 2006.

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.

RODRIGUES, Marcio Silva. O Novo Ministério da Verdade: o discurso de Veja sobre o ensino superior e a consolidação da ideia de empresa no Brasil (1968-2020). **Discurso & Sociedad**, v. 15, n. 2, p. 464-497, 2021.

ROSE, Nikolas. **"Governando a alma: a formação do eu privado".** In: Silva, Tomas Tadeu da (org.). Liberdades reguladas. Petrópolis: Vozes, 1988, p.30-45.

ROSE, Nikolas. **"Inventando nossos eus"**. In.: SILVA, Tomaz Tadeu. (Org.). Nunca fomos humanos. Belo Horizonte: Autêntica, 2001. p. 137-204.

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

UFPEL. **Relatório de licenças para tratamento de saúde dos/as servidores/as da Universidade Federal de Pelotas do ano de 2024**. Pelotas, 2025. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/files/2025/01/Relatorio-LTS-2025-1.pdf> Acesso em: 24/03/2025

Discente: Clarissa Ferigollo, Mestranda em Administração Pública, PROFIAP/UFPEL

Orientador: Marcio Silva Rodrigues, Professor Associado do Centro de Ciências Socio-Organizacionais da Universidade Federal de Pelotas (CCSO/UFPel)Doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina

Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

23 de março de 2025

PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA