



Engajamento ou intensificação? Gestão por desempenho, sentido do trabalho e exaustão no serviço público

Engagement or Intensification? Performance Management, Meaning of Work, and Exhaustion in the Public Service

¿Compromiso o intensificación? Gestión por desempeño, sentido del trabajo y agotamiento en el servicio público

Grupo temático 05 - Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no Serviço Público

Aécio da Silva Martins, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Sheila Kocourek, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Jairo da Luz Oliveira, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

RESUMO

Este ensaio analisa como a consolidação da gestão por desempenho na administração pública reconfigura o sentido do trabalho e a identidade do servidor. Parte-se da hipótese de que o discurso do engajamento, associado à centralidade de metas e indicadores, desloca o compromisso republicano com o interesse público para uma exigência moral de alta performance contínua. A partir de diálogo com a literatura sobre reformas gerenciais, intensificação do trabalho e sociedade do desempenho, argumenta-se que a ênfase em resultados mensuráveis promove não apenas eficiência e accountability, mas também internalização de metas, densificação do tempo e ampliação da autoexigência. Sustenta-se que a intensificação opera menos pela ampliação objetiva de tarefas e mais pela captura subjetiva, convertendo dedicação institucional em autogerenciamento permanente. Nesse contexto, a exaustão é interpretada não como falha individual, mas como indicador organizacional oculto da racionalidade produtivista. O ensaio também problematiza a ficção de um trabalhador com tempo homogêneo e ilimitado, evidenciando como a ausência de reconhecimento do tempo reprodutivo aprofunda desigualdades na experiência do engajamento. Conclui-se que a cultura de performance individualizada tensiona o ethos republicano do serviço público, redefinindo o significado de servir sob a lógica da mensuração contínua.

Palavras-chave: Gestão por desempenho; Engajamento; Intensificação do trabalho; Saúde mental; Serviço público; Sentido do trabalho.

ABSTRACT

This essay examines how the consolidation of performance management in public administration reshapes the meaning of work and the identity of public servants. It is based on the hypothesis that the discourse of engagement, associated with the centrality of goals and indicators, shifts the republican commitment to the public interest toward a moral demand for continuous high performance. Drawing on the literature on managerial reforms, work intensification, and the achievement society, it argues that the emphasis on measurable results promotes not only efficiency and accountability but also the internalization of targets, densification of time, and expansion of self-demand. It contends that intensification operates less through the objective increase of tasks and more through subjective capture, converting institutional dedication into permanent self-management. In this context, exhaustion is interpreted not as an individual failure but as a hidden organizational indicator of a productivist rationality. The essay also problematizes the fiction of a worker with homogeneous and unlimited time, highlighting how the lack of recognition of reproductive time deepens inequalities in the experience of engagement. It concludes that the culture of individualized performance tensions the republican ethos of public service, redefining the meaning of serving under the logic of continuous measurement.



Keywords: Performance management; Engagement; Work intensification; Mental health; Public service; Meaning of work.

RESUMEN

Este ensayo analiza cómo la consolidación de la gestión por desempeño en la administración pública reconfigura el sentido del trabajo y la identidad del servidor público. Parte de la hipótesis de que el discurso del compromiso, asociado a la centralidad de metas e indicadores, desplaza el compromiso republicano con el interés público hacia una exigencia moral de alto desempeño continuo. En diálogo con la literatura sobre reformas gerenciales, intensificación del trabajo y sociedad del rendimiento, se sostiene que el énfasis en resultados medibles promueve no solo eficiencia y rendición de cuentas, sino también internalización de metas, densificación del tiempo y ampliación de la autoexigencia. Se argumenta que la intensificación opera menos por la ampliación objetiva de tareas y más por la captura subjetiva, convirtiendo la dedicación institucional en autogestión permanente. En este contexto, el agotamiento es interpretado no como una falla individual, sino como un indicador organizacional oculto de la racionalidad productivista. El ensayo también problematiza la ficción de un trabajador con tiempo homogéneo e ilimitado, evidenciando cómo la falta de reconocimiento del tiempo reproductivo profundiza desigualdades en la experiencia del compromiso institucional. Se concluye que la cultura de desempeño individualizado tensiona el ethos republicano del servicio público, redefiniendo el significado de servir bajo la lógica de la medición continua.

Palabras clave: Gestión por desempeño; Compromiso; Intensificación del trabajo; Salud mental; Servicio público; Sentido del trabajo.

1. Introdução:

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira vem consolidando um deslocamento significativo em sua racionalidade organizacional. A centralidade tradicional da legalidade e do controle procedimental cede espaço à ênfase em metas, indicadores e resultados. A gestão por desempenho, antes associada a reformas inspiradas na Nova Gestão Pública, passa a estruturar práticas cotidianas, instrumentos de avaliação e critérios de reconhecimento institucional (Bresser-Pereira, 2007; Maia; Correia, 2022). O foco desloca-se da presença para a entrega, do cumprimento formal de rotinas para a mensuração de resultados. Não se trata apenas de um ajuste técnico, mas de uma reconfiguração normativa do que significa trabalhar no Estado.

Esse movimento é acompanhado por uma promessa sedutora. A gestão por resultados é apresentada como mecanismo de modernização, transparência e eficiência. O servidor deixa de ser visto como mero executor de procedimentos e passa a ser convocado como protagonista da performance institucional. A autonomia no trabalho, especialmente em modalidades remotas e híbridas, é celebrada como ampliação de liberdade e responsabilidade. O engajamento emerge como categoria central: espera-se que o servidor não apenas cumpra tarefas, mas incorpore metas como projeto próprio, mobilizando energia subjetiva em favor da organização (Novato; Najberg; Lotta, 2020). Nesse enquadramento, produtividade, sentido do trabalho e motivação aparecem alinhados. Trabalhar no serviço público seria, simultaneamente, realizar uma missão coletiva e entregar resultados mensuráveis. A lógica da performance é apresentada como compatível com o compromisso republicano, e o engajamento como virtude desejável de um Estado mais responsivo e eficiente.

Entretanto, sob essa promessa de eficiência e autonomia, pode operar uma transformação menos visível. A literatura crítica sobre as metamorfoses do trabalho contemporâneo demonstra que a intensificação não ocorre apenas por aumento de tarefas, mas por densificação do tempo e internalização de metas (Antunes, 2018). Ao mesmo tempo, a sociedade do desempenho descrita por Han indica que a exigência de produtividade ilimitada tende a converter-se em autoexigência permanente, produzindo esgotamento como patologia estrutural (Han, 2015).

Quando essas dinâmicas são incorporadas ao setor público, o engajamento pode deixar de ser apenas vínculo com o interesse coletivo e passar a funcionar como tecnologia de governo das condutas. A meta institucional transforma-se em critério de autoavaliação profissional. O compromisso com a coisa pública corre o risco de ser traduzido em compromisso com indicadores. É nesse contexto que se insere o problema de pesquisa deste ensaio: como os modelos contemporâneos de gestão por desempenho no serviço público reconfiguram o sentido do trabalho e a identidade do servidor, produzindo engajamento ou intensificação do trabalho?

A hipótese que orienta a análise é que o discurso do engajamento, associado à gestão por resultados, desloca o compromisso republicano com a coisa pública para uma exigência moral de alta performance contínua. A dedicação institucional é convertida em autogerenciamento permanente, com efeitos de intensificação do trabalho e desgaste subjetivo. O que se apresenta como modernização pode estar produzindo uma nova forma de captura da subjetividade no interior do Estado. Ao explorar essa tensão, o ensaio propõe deslocar o debate sobre gestão de pessoas no serviço público do plano estritamente instrumental para o plano normativo e político. Mais do que perguntar se a gestão por desempenho funciona, importa indagar que tipo de sujeito ela produz e que projeto de serviço público essa produção subjetiva sustenta.

2. Da burocracia ao desempenho: a nova gramática gerencial

A trajetória recente da administração pública brasileira é marcada por uma inflexão paradigmática que desloca o eixo da racionalidade burocrática clássica para uma lógica orientada pelo desempenho. Esse movimento não representa mera substituição de instrumentos administrativos, mas uma transformação na forma de conceber o controle, a legitimidade e o valor do trabalho estatal. O modelo burocrático weberiano estruturou o Estado moderno a partir da separação entre público e privado, da impessoalidade, da formalização normativa e da hierarquia racional-legal. No Brasil, essa racionalidade foi decisiva para a profissionalização do aparato estatal e para a consolidação de capacidades administrativas voltadas ao desenvolvimento nacional (Bresser-Pereira, 2007). A burocracia pública assumiu papel estratégico na organização do Estado e na articulação entre classes dirigentes e projeto nacional-desenvolvimentista (Bresser-Pereira, 2007).

Entretanto, a partir das crises fiscais dos anos 1970 e 1980 e da disseminação internacional das reformas administrativas, o modelo burocrático passa a ser sistematicamente criticado por sua rigidez, formalismo excessivo e suposta ineficiência. A chamada Nova Gestão Pública emerge como resposta às limitações fiscais do Estado, às pressões por ajuste estrutural e às demandas por maior efetividade das políticas públicas (Ormond e Löffler, 1999). Difundem-se princípios como eficiência, descentralização, contratualização, flexibilização gerencial e avaliação por resultados (Maia e Correia, 2022). A literatura comparada demonstra que essa transição não implica o abandono da burocracia, mas a constituição de arranjos híbridos, frequentemente denominados Estado Neo-Weberiano, nos quais persistem elementos da racionalidade formal combinados com dispositivos gerenciais orientados à performance (Leite, 2016; Nunes, 2020). No Brasil, as reformas administrativas sucessivas evidenciam esse hibridismo estrutural, no qual a retórica da desburocratização convive com a manutenção de estruturas normativas e controles formais (Aguiar, 2019; Monteiro e Moura, 2019).

O deslocamento central ocorre no eixo do controle. Se a burocracia tradicional operava predominantemente por meio do controle da presença e da conformidade procedimental, a gramática gerencial desloca o foco para o controle do resultado. O que se torna mensurável passa a ser o critério de valor institucional. A legitimidade do trabalho estatal passa a ser associada à entrega quantificável. Esse movimento pode ser interpretado à luz da noção foucaultiana de governamentalidade. Em vez de compreender o poder como mera imposição hierárquica externa, Foucault demonstra que as tecnologias modernas de governo operam pela condução das condutas, estruturando campos de ação possíveis e induzindo formas de autogestão. O poder não desaparece quando o controle formal se flexibiliza. Ele se internaliza, convertendo-se em autoexigência e autorresponsabilização.



ARTIGO

A gestão por desempenho insere-se precisamente nessa lógica. Ao substituir o controle da presença pelo controle da entrega, desloca-se o eixo disciplinar do corpo para a produtividade. O servidor deixa de ser apenas objeto de vigilância externa e passa a ser sujeito de autoavaliação contínua. A meta internalizada torna-se parâmetro de conduta. O cumprimento de indicadores converte-se em obrigação moral. Byung-Chul Han aprofunda essa interpretação ao analisar a transição da sociedade disciplinar para a sociedade do desempenho. Se o regime disciplinar operava pela negatividade do dever e da proibição, a sociedade do desempenho opera pela positividade da capacidade e da superação. O sujeito deixa de ser coagido por um “deve” externo e passa a se autoexplorar sob a lógica do “pode”. A performance torna-se imperativo interiorizado.

No contexto da administração pública, essa mutação assume forma específica. O discurso do engajamento e da autonomia gerencial apresenta-se como emancipatório, mas pode funcionar como tecnologia sutil de intensificação do trabalho. A responsabilização por metas, resultados e indicadores reconfigura a experiência temporal do trabalho, ampliando a densidade das tarefas e a expectativa de disponibilidade contínua. A literatura crítica sobre a Nova Gestão Pública já identificava que a busca estrita por eficiência, produtividade e redução de custos tendia a substituir valores tradicionais do serviço público, como equidade, universalidade e compromisso cívico (Maia e Correia, 2022). Ademais, tentativas de fragmentação organizacional e contratualização frequentemente resultaram em aumento de formalização e multiplicação de mecanismos avaliativos, produzindo novas camadas de controle (Maia e Correia, 2022).

No caso brasileiro, essa transformação ocorre sobre uma estrutura profundamente heterogênea. Estudos recentes demonstram que o funcionalismo público não constitui um bloco homogêneo, mas apresenta marcadas desigualdades salariais, ocupacionais e institucionais (Lopez e Cardoso Junior, 2023). Ainda assim, a gramática do desempenho tende a operar sobre a ficção de um trabalhador abstrato, com tempo homogêneo e disponibilidade contínua. A incorporação do trabalho remoto e híbrido intensifica essa dinâmica. A flexibilização espacial é acompanhada por dispositivos de monitoramento baseados em metas e entregas. O controle deixa de incidir sobre o corpo presente e passa a incidir sobre o tempo convertido em produtividade. A fronteira entre tempo institucional e tempo privado torna-se porosa, deslocando para o indivíduo a responsabilidade pela autogestão permanente de sua performance.

Nesse cenário, o desempenho não é apenas instrumento técnico. Ele converte-se em princípio normativo. O valor do servidor passa a ser medido por sua capacidade de performar metas em ritmo contínuo. A eficiência transforma-se em virtude moral. A produtividade assume estatuto de critério de reconhecimento institucional. Assim, a passagem da burocracia ao desempenho não deve ser compreendida como mera modernização administrativa. Trata-se de uma mutação na racionalidade estatal, na qual o controle hierárquico cede lugar à responsabilização individualizada e à internalização de metas. A disciplina formal é substituída por uma autovigilância orientada por indicadores. O comando externo é transmutado em autogoverno produtivo.

Esse deslocamento reconfigura o sentido de ser servidor público. O compromisso republicano com a missão institucional tende a ser reinterpretado como obrigação permanente de alta performance. O engajamento deixa de ser vínculo com o projeto público coletivo e passa a ser disposição subjetiva para performar resultados em regime contínuo. É nesse terreno que se inscreve a análise crítica do engajamento no serviço público contemporâneo. A nova gramática gerencial não apenas redefine instrumentos de gestão. Ela reorganiza a experiência temporal, reconfigura a identidade profissional e redefine os parâmetros de legitimidade do trabalho estatal.

3. Engajamento como categoria organizacional

Nas últimas décadas, o engajamento deixou de ser apenas um conceito descritivo da relação entre trabalhador e organização e passou a ocupar posição central na gramática da gestão pública contemporânea. Ele é apresentado como energia positiva, como estado afetivo desejável, como disposição voluntária para investir esforço adicional na realização das metas institucionais. No campo da psicologia organizacional, o engajamento aparece associado a vigor, dedicação e absorção, compondo uma narrativa segundo a qual o servidor



ARTIGO

comprometido é aquele que mobiliza integralmente suas capacidades cognitivas e emocionais em favor da organização.

No setor público, essa noção se articula ao discurso do comprometimento organizacional, entendido como identificação com os valores institucionais e desejo de permanência na organização. O servidor engajado seria aquele que não apenas cumpre tarefas, mas incorpora o projeto institucional como projeto próprio. O sentido do trabalho, por sua vez, é mobilizado como fundamento normativo dessa adesão. Trabalhar no serviço público deixa de ser apenas exercício de função e passa a ser expressão de propósito e contribuição social.

Essa construção discursiva não é neutra. Ao deslocar o foco da estabilidade para o desempenho, e do dever formal para a entrega qualificada, o engajamento passa a operar como categoria organizacional estratégica. Ele se torna critério de avaliação implícito, ainda que raramente formalizado. Não basta cumprir metas, é preciso demonstrar entusiasmo, proatividade e disponibilidade contínua. A energia subjetiva do servidor converte-se em ativo institucional. É nesse ponto que a categoria precisa ser tensionada.

Se, em sua formulação inicial, o engajamento remetia ao vínculo com o projeto público e à identificação com valores republicanos, na racionalidade gerencial contemporânea ele tende a se transformar em disposição permanente para performar. A entrega não é apenas resultado, é postura. O comprometimento deixa de ser vínculo ético com o interesse público e passa a ser performance constante de produtividade. Byung-Chul Han sustenta que a sociedade disciplinar descrita por Foucault foi substituída por uma sociedade do desempenho, na qual os sujeitos não se definem mais como sujeitos de obediência, mas como sujeitos de desempenho e produção (Han, 2015). O imperativo já não é o não podes, mas o podes, o deves poder, o precisas performar. A negatividade da proibição cede lugar à positividade do desempenho ilimitado (Han, 2015).

Nesse contexto, o servidor engajado aproxima-se da figura do sujeito empreendedor de si. Ele não apenas executa tarefas, ele se autoimpulsiona. Internaliza metas, transforma indicadores em desafios pessoais e converte a avaliação institucional em parâmetro de autoavaliação. A fronteira entre exigência externa e autoexigência dissolve-se. Han demonstra que essa lógica produz uma forma específica de autoexploração. O sujeito de desempenho é simultaneamente explorador e explorado, pois se cobra, se monitora e se responsabiliza pelo próprio fracasso (Han, 2015). Diferentemente do regime disciplinar, no qual havia uma instância claramente identificável de comando, a sociedade do desempenho opera pela interiorização do imperativo produtivo. O controle torna-se imanente (Han, 2015).

Transposta para a administração pública, essa lógica implica que o engajamento deixa de ser virtude republicana e passa a ser exigência moral difusa. O servidor engajado é aquele que faz mais do que o prescrito, que responde fora do horário, que antecipa demandas e que se mantém permanentemente disponível. A autonomia aparente converte-se em intensificação da responsabilidade individual. A categoria de sentido do trabalho também sofre inflexão. Se, por um lado, o sentido pode constituir fonte legítima de motivação e vínculo com o interesse público, por outro, ele pode ser instrumentalizado como mecanismo de captura subjetiva. Trabalhar por propósito transforma-se em trabalhar apesar da sobrecarga e da dissolução de limites temporais.

A crítica de Paul Lafargue ao dogma do trabalho ajuda a iluminar esse processo. Ao denunciar a sacralização do trabalho como virtude moral absoluta, Lafargue expõe como a paixão pelo trabalho pode converter-se em forma de dominação interiorizada (Lafargue, 1883). A exaltação da produtividade, quando desvinculada de limites e de condições concretas de vida, produz sujeição sob a aparência de escolha (Lafargue, 1883).

No ambiente da gestão por desempenho, o engajamento corre o risco de tornar-se novo dogma. A disposição para entregar passa a ser medida não apenas pela qualidade do serviço prestado, mas pela intensidade da dedicação demonstrada. O servidor que estabelece limites pode ser percebido como pouco comprometido, ainda que cumpra integralmente suas atribuições.

A tese parcial que emerge dessa análise é que o servidor engajado, na racionalidade contemporânea, torna-se aquele que internaliza metas como obrigação moral. Ele não apenas aceita os objetivos institucionais,

ele os transforma em critério de valor pessoal. O fracasso em atingir indicadores não é apenas falha técnica, é experiência subjetiva de insuficiência. O resultado é ambíguo. De um lado, há potencial de iniciativa e fortalecimento do serviço público. De outro, instala-se a lógica da autoexigência permanente e do esgotamento silencioso. A positividade do desempenho, como alerta Han, não elimina a coerção, apenas a desloca para o interior do sujeito (Han, 2015).

Assim, discutir engajamento na administração pública exige deslocar o debate do campo exclusivamente motivacional para o campo político e organizacional. É preciso perguntar a serviço de que projeto o engajamento é mobilizado, sob quais condições ele é produzido e quais são seus custos subjetivos. Sem essa problematização, o engajamento deixa de ser expressão de compromisso com o interesse público e passa a funcionar como tecnologia de governo das condutas, convertendo servidores em gestores de si mesmos, permanentemente convocados a performar, entregar e provar seu valor.

4. Intensificação do trabalho e captura subjetiva

A intensificação do trabalho, no contexto contemporâneo, não pode ser reduzida ao simples aumento de tarefas ou à ampliação quantitativa de demandas. Ela consiste, sobretudo, na densificação do tempo. O que se intensifica não é apenas o volume de atividades, mas a compressão dos intervalos, a redução das pausas, a eliminação das zonas de respiro entre uma entrega e outra. O tempo deixa de ser sucessão de jornadas delimitadas e torna-se fluxo contínuo de exigências (Antunes, 2018). Ricardo Antunes demonstra que as metamorfoses do trabalho no capitalismo recente implicam novas formas de exploração que operam tanto pela flexibilização quanto pela intensificação. A lógica do desempenho e da produtividade permanente transforma cada fração temporal em potencial produtivo, convertendo inclusive o tempo antes considerado improdutivo em espaço de geração de valor (Antunes, 2018). A intensificação, portanto, é qualitativa. Ela atinge a experiência do tempo vivido.

No trabalho remoto e híbrido, esse processo assume contornos ainda mais evidentes. A suposta autonomia espacial vem acompanhada da diluição das fronteiras temporais. A casa torna-se extensão do escritório, e o horário formal converte-se em referência cada vez mais frágil. O controle não desaparece, ele se reconfigura em forma de metas, prazos, indicadores e respostas instantâneas. A conectividade permanente transforma a exceção em regra. A hiperdisponibilidade passa a ser interpretada como virtude organizacional. Responder rapidamente, estar sempre acessível, demonstrar prontidão contínua são sinais de comprometimento. O servidor que desconecta, que estabelece limites claros de horário, pode ser lido como menos engajado. A intensificação se naturaliza sob o discurso da responsabilidade e da eficiência.

Antunes já advertia que o capitalismo contemporâneo combina flexibilidade e precarização com novas modalidades de controle e exploração, expandindo o trabalho para além dos limites tradicionais da jornada (Antunes, 2018). A intensificação não se restringe ao espaço físico da organização, ela invade o cotidiano, reorganiza rotinas familiares e redefine prioridades pessoais. O trabalho deixa de ocupar um tempo determinado e passa a estruturar o tempo como totalidade. Essa dinâmica encontra eco na análise de Byung-Chul Han sobre a sociedade do desempenho. O excesso de positividade e a autoexploração conduzem ao esgotamento e à depressão como patologias típicas do nosso tempo (Han, 2015). O sujeito de desempenho explora a si mesmo na tentativa de maximizar resultados, e essa autoexigência permanente produz uma forma silenciosa de violência (Han, 2015). No caso do serviço público orientado por metas, a lógica não é distinta.

Contudo, há um elemento frequentemente invisibilizado nesse debate: a materialidade do tempo reprodutivo. A exigência de performance contínua ignora que o tempo não é homogêneo. Ele é atravessado por responsabilidades de cuidado, por tarefas domésticas, por demandas familiares, por processos de envelhecimento e adoecimento. O trabalhador real não é portador de tempo abstrato, linear e ilimitado. Ele habita uma trama de



ARTIGO

obrigações que não se suspendem quando a jornada formal termina. Joan Tronto define o cuidado como atividade fundamental para a manutenção e a continuidade da vida, envolvendo práticas concretas que sustentam pessoas e comunidades (Tronto, 1993). O cuidado não é resíduo privado, é infraestrutura social. Nancy Fraser, ao discutir a crise da reprodução social, demonstra que o capitalismo depende estruturalmente do trabalho reprodutivo, embora o desvalorize e o invisibilize (Fraser, 2016). Há uma tensão permanente entre as exigências da acumulação e as necessidades da vida.

Quando a gestão por desempenho pressupõe disponibilidade constante, ela opera sobre a ficção de um trabalhador desvinculado dessas materialidades. A figura implícita é a de alguém com tempo homogêneo, elástico e integralmente mobilizável. Trata-se de um sujeito que pode converter cada minuto em produtividade sem fricção com outras esferas da existência. Essa ficção é socialmente situada. Historicamente, o tempo produtivo masculino foi construído sobre a externalização do cuidado para mulheres, especialmente mulheres negras e pobres. A reprodução social sustentou a produtividade formal, ainda que permanecesse invisível (Fraser, 2016). Ao exigir hiperdisponibilidade, a gestão contemporânea reatualiza essa assimetria.

No regime remoto, essa tensão se intensifica. A sobreposição entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo ocorre no mesmo espaço físico. A câmera ligada, a reunião online e a meta a cumprir coexistem com o cuidado de crianças, idosos e doentes. A densificação do tempo atinge, de forma desigual, aqueles cujas jornadas já eram atravessadas por responsabilidades invisíveis. A intensificação, portanto, não é apenas fenômeno organizacional, é fenômeno político. Ela redistribui custos temporais de maneira desigual. Quem dispõe de redes de apoio ou pode terceirizar o cuidado tende a experimentar a gestão por desempenho de modo distinto de quem acumula responsabilidades domésticas.

Nesse sentido, a captura subjetiva não se limita à interiorização das metas. Ela envolve também a internalização da culpa por não conseguir atender simultaneamente às exigências do trabalho e às demandas do cuidado. A performance contínua torna-se critério de valor, e a impossibilidade de corresponder integralmente a esse padrão é vivida como falha individual, não como limite estrutural. A proposição central deste capítulo é que a gestão por desempenho opera sobre a ficção de um trabalhador com tempo homogêneo e ilimitado. Essa ficção sustenta a legitimidade da intensificação e naturaliza a hiperdisponibilidade como sinal de comprometimento. Ao fazê-lo, ignora a base material que sustenta o próprio funcionamento das organizações: o trabalho de reprodução social.

Se o cuidado é infraestrutura da vida coletiva, então a gestão que desconsidera sua temporalidade produz não apenas sobrecarga, mas desigualdade. A intensificação do trabalho, sob a retórica da eficiência, pode aprofundar assimetrias de gênero, raça e classe ao exigir disponibilidade contínua de sujeitos que já operam em contextos temporais densos e fragmentados. Discutir intensificação do trabalho na administração pública exige, portanto, recolocar o tempo no centro do debate. Não como variável neutra de gestão, mas como dimensão socialmente estruturada. A racionalidade do desempenho precisa ser confrontada com a realidade da reprodução social. Sem isso, a eficiência administrativa continuará assentada sobre uma base invisível de trabalho não reconhecido e de subjetividades exauridas.

5. Exaustão, saúde mental e produtividade

O discurso gerencial contemporâneo estabelece uma equação aparentemente virtuosa: mais engajamento gera mais produtividade. O servidor comprometido e identificado com a missão institucional entregaria melhores resultados, com maior eficiência. Essa narrativa está alinhada à lógica da gestão por desempenho e à centralidade das métricas na administração pública contemporânea (Bresser-Pereira, 2007; Lopez; Junior, 2023). Entretanto, essa equação contém uma tensão estrutural. O mesmo modelo que promete produtividade por meio do

engajamento pode produzir exaustão como efeito colateral sistemático. Não se trata de desvio accidental, mas de consequência interna à racionalidade que articula desempenho, metas e responsabilização individual (Han, 2015; Antunes, 2018).

Byung-Chul Han argumenta que a sociedade contemporânea não é mais predominantemente disciplinar, mas sociedade do desempenho, na qual o sujeito se converte em empreendedor de si mesmo e internaliza a exigência de maximização contínua de resultados (Han, 2015). A coerção já não se organiza prioritariamente por proibição externa, mas por autoexigência permanente. O excesso de positividade, de metas e de possibilidades gera esgotamento, depressão e colapso psíquico como patologias estruturais do nosso tempo (Han, 2015). Nesse quadro, a exaustão não é fragilidade individual, é sintoma de um regime produtivo.

Quando essa lógica é incorporada pela administração pública, a produtividade deixa de ser apenas indicador organizacional e passa a operar como critério moral. O servidor engajado internaliza metas como compromisso ético com o interesse público. O fracasso em atingir resultados não é experimentado apenas como problema técnico, mas como insuficiência subjetiva. A responsabilização desloca-se do plano institucional para o plano individual, intensificando a autocobrança (Han, 2015).

Ricardo Antunes demonstra que as metamorfoses do trabalho contemporâneo combinam flexibilização, intensificação e ampliação do tempo produtivo, produzindo novas formas de desgaste físico e psíquico (Antunes, 2018). A exploração não se limita ao aumento de tarefas, mas envolve densificação do tempo, aceleração de ritmos e eliminação de pausas. O adoecimento mental emerge, nesse contexto, como expressão de um padrão estrutural de organização do trabalho, e não como anomalia isolada (Antunes, 2018).

A literatura sobre gestão pública contemporânea também evidencia que a ênfase crescente em metas, indicadores e accountability redefine padrões de avaliação e intensifica a pressão por resultados (Novato; Najberg; Lotta, 2020; Maia; Correia, 2022). A lógica da mensuração permanente transforma a produtividade em parâmetro central de legitimidade institucional. Essa centralidade tende a ampliar a carga subjetiva associada ao desempenho. Nesse cenário, a exaustão pode ser compreendida como indicador oculto da intensificação. Ela sinaliza que o tempo foi comprimido além do limite sustentável e que a hiperdisponibilidade se tornou norma organizacional. Quando múltiplos servidores apresentam sinais de ansiedade, burnout e esgotamento, não se está diante de um conjunto de fragilidades pessoais, mas de um padrão institucional que produz sofrimento como externalidade.

A psicologização do problema desloca a responsabilidade do desenho organizacional para o indivíduo. A narrativa da falta de resiliência ou de baixa capacidade de gestão emocional converte sofrimento estrutural em falha pessoal. Essa inversão é coerente com a racionalidade neoliberal, que individualiza riscos e desresponsabiliza estruturas (Han, 2015; Antunes, 2018). Além disso, o uso do propósito como elemento motivacional pode intensificar a captura subjetiva. Trabalhar por uma causa pública é mobilizado como fonte de sentido legítimo. Contudo, quando esse sentido é instrumentalizado para justificar sobrecarga, ele se converte em mecanismo de autoexploração. A dedicação ao interesse público passa a legitimar jornadas dilatadas e disponibilidade constante, reforçando a internalização das metas (Han, 2015).

Há ainda um elemento organizacional decisivo: a gestão por desempenho opera com indicadores visíveis de produtividade, mas não incorpora, de forma sistemática, indicadores de desgaste psíquico. O sofrimento não entra na planilha. O resultado aparece, a exaustão permanece invisível. Esse descompasso revela a assimetria entre o que é medido e o que é vivido. Sob essa perspectiva, a exaustão não é falha individual, mas produto organizacional. Ela decorre de escolhas institucionais relativas a metas, prazos, cultura de

hiperdisponibilidade e desenho de avaliação. Trata-se de efeito sistêmico de um modelo que associa valor profissional à performance contínua.

A tese crítica que se afirma é clara: o modelo que promete produtividade por meio do engajamento pode produzir exaustão como consequência estrutural. A exaustão deve ser lida como indicador oculto da intensificação do trabalho e como critério de avaliação da sustentabilidade das práticas de gestão (Antunes, 2018; Han, 2015). Reconhecer essa dimensão desloca o debate da esfera moral para a esfera política. Não se trata de fortalecer indivíduos para que suportem mais pressão, mas de interrogar os limites da própria racionalidade produtivista que organiza a gestão pública contemporânea (Bresser-Pereira, 2007; Novato; Najberg; Lotta, 2020). Se a administração pública pretende produzir resultados sustentáveis e de qualidade, precisa incorporar a saúde mental como variável estrutural e não residual. Caso contrário, continuará operando sob a ficção de um trabalhador inesgotável, ao custo silencioso de subjetividades exauridas.

6. Reconfiguração do sentido de ser servidor público

O debate sobre engajamento, intensificação e exaustão converge para uma questão mais profunda: o que significa ser servidor público sob a lógica da performance? A transformação da gramática gerencial não altera apenas instrumentos de gestão, ela reconfigura o próprio sentido do trabalho público e o ethos que historicamente estruturou a identidade do servidor. O modelo burocrático clássico, apesar de suas limitações, estava ancorado em um ideal republicano. A estabilidade não era concebida como privilégio individual, mas como mecanismo de proteção institucional contra pressões políticas e interesses privados, assegurando continuidade administrativa e compromisso com a legalidade (Bresser-Pereira, 2007). O servidor era definido como agente do Estado, vinculado à impessoalidade e à primazia do interesse público sobre interesses particulares (Bresser-Pereira, 2007).

Com a consolidação das reformas gerenciais e da gestão por resultados, a legitimidade do trabalho público desloca-se progressivamente para o desempenho mensurável. Metas, indicadores e contratos de desempenho passam a organizar a avaliação e o reconhecimento institucional (Maia; Correia, 2022; Novato; Najberg; Lotta, 2020). A estabilidade, nesse novo enquadramento, deixa de ser vista prioritariamente como garantia republicana e passa a ser frequentemente interpretada como elemento que precisa ser tensionado em nome da eficiência (Leite, 2016; Nunes, 2020). Essa inflexão não é apenas técnica, é normativa. A racionalidade gerencial introduz uma nova gramática de valor, na qual a entrega quantificável ocupa posição central. A pergunta implícita que orientava o ethos burocrático, cumpre a função pública com integridade e legalidade, passa a coexistir ou ser substituída por outra, atinge os resultados esperados e demonstra desempenho superior.

A literatura sobre Nova Gestão Pública e suas derivações já indicava que a ênfase em eficiência e accountability reorientaria os critérios de legitimidade do serviço público, aproximando-o de lógicas típicas do setor privado (Ormond; Löffler, 1999; Maia; Correia, 2022). No contexto brasileiro, essa racionalidade se hibridiza com estruturas burocráticas existentes, produzindo arranjos nos quais legalidade e desempenho convivem de forma tensa (Leite, 2016; Aguiar, 2019). À luz da noção foucaultiana de governamentalidade, essa transformação pode ser compreendida como mudança na forma de condução das condutas. Foucault demonstra que as racionalidades de governo produzem sujeitos que se autogovernam segundo determinados critérios normativos (Foucault, 2008). Quando o desempenho se torna eixo organizador da gestão pública, o servidor é convocado a governar a si mesmo segundo métricas de eficiência, produtividade e superação contínua.

Byung-Chul Han aprofunda essa análise ao afirmar que o sujeito da sociedade do desempenho se converte em empresário de si mesmo, internalizando exigências que antes eram predominantemente externas (Han, 2015). Ele se compara, se avalia e se responsabiliza por seus resultados. No serviço público orientado por

metas, essa lógica implica que indicadores institucionais passam a funcionar como critérios de autoavaliação profissional (Han, 2015). O deslocamento pode ser sintetizado em três movimentos estruturais. Primeiro, missão coletiva cede espaço à entrega individual. A política pública, que é intrinsecamente coletiva e interdependente, passa a ser fragmentada em metas individualizadas e mensuráveis. O servidor é avaliado por sua performance específica, frequentemente descolada da complexidade sistêmica da ação estatal (Novato; Najberg; Lotta, 2020). A cooperação tende a ser tensionada por lógicas comparativas e métricas individualizadas. Segundo, compromisso público converte-se em meta contratual. O vínculo ético com o interesse público é operacionalizado por meio de contratos de desempenho e instrumentos formais de avaliação. O que antes era fundamentado na ideia de dever republicano passa a ser traduzido em indicadores pactuados (Maia; Correia, 2022). A ação pública tende a ser enquadrada pelo que é mensurável, o que pode obscurecer dimensões qualitativas essenciais. Terceiro, vocação republicana transforma-se em performance mensurável. A noção de vocação, associada à dedicação de longo prazo ao serviço do Estado, é reconfigurada sob ciclos avaliativos, relatórios e rankings. O reconhecimento institucional passa a depender da capacidade de demonstrar resultados quantificados (Lopez; Junior, 2023).

Ricardo Antunes argumenta que o capitalismo contemporâneo promove não apenas novas formas de exploração, mas também novas formas de subjetivação, nas quais o trabalhador internaliza metas e responsabilidades ampliadas (Antunes, 2018). No serviço público, essa internalização redefine o sentido de pertencimento institucional. O servidor deixa de ser apenas guardião da legalidade e passa a ser gestor de sua própria performance. Esse processo produz ambivalências. De um lado, pode fortalecer a cultura de resultados e ampliar a transparência. De outro, pode reduzir a complexidade do trabalho público a números, desconsiderando atividades fundamentais que não se traduzem facilmente em indicadores, como mediação social, articulação intersetorial e cuidado com populações vulneráveis.

Há também implicações democráticas relevantes. Se o compromisso com indicadores se sobrepõe ao compromisso com princípios republicanos, abre-se espaço para redefinir prioridades públicas segundo critérios de mensuração e visibilidade, e não necessariamente segundo critérios de justiça social ou equidade (Maia; Correia, 2022). A racionalidade instrumental pode colonizar o sentido do serviço público. A tese central deste capítulo é que o ethos republicano do serviço público, associado à estabilidade como proteção institucional e ao compromisso com o interesse coletivo, vem sendo tensionado por uma cultura de performance individualizada. Esse deslocamento não elimina o ideal republicano, mas o subordina progressivamente à lógica da mensuração e da produtividade (Bresser-Pereira, 2007; Han, 2015).

Ser servidor público, sob a lógica da performance, passa a significar performar resultados de modo contínuo, internalizar metas como critérios de reconhecimento e submeter a identidade profissional a ciclos permanentes de avaliação. O risco é que o compromisso cívico seja reduzido a compromisso com indicadores e que a vocação pública seja absorvida pela lógica da autoperformance. A reconfiguração do sentido de ser servidor público, portanto, não é questão meramente administrativa. Trata-se de transformação normativa profunda, que redefine o que é valorizado, o que é reconhecido e o que é invisibilizado no trabalho estatal. Ao deslocar o eixo da missão coletiva para a entrega individual, a gestão por desempenho não apenas reorganiza práticas, ela reorganiza identidades.

7. Proposições teóricas

O percurso desenvolvido ao longo do ensaio permite avançar algumas proposições teóricas que não pretendem encerrar o debate, mas organizar um campo crítico de investigação sobre gestão de pessoas e comportamento organizacional no serviço público. Não se trata de oferecer prescrições normativas, mas de explicitar tensões estruturais que atravessam a racionalidade contemporânea da performance.



Proposição 1: Modelos de gestão por desempenho que enfatizam engajamento tendem a deslocar o compromisso público para a autoperformance contínua.

A gestão por desempenho introduz métricas, metas e indicadores como critérios centrais de legitimidade institucional (Maia; Correia, 2022; Novato; Najberg; Lotta, 2020). Quando articulada ao discurso do engajamento, essa racionalidade produz um deslocamento sutil, porém profundo. O compromisso cívico, historicamente associado à defesa da legalidade e do interesse público (Bresser-Pereira, 2007), passa a ser reinterpretado como capacidade de entregar resultados mensuráveis.

Nesse contexto, o servidor engajado é aquele que internaliza metas como dever moral. A identificação com a missão pública é traduzida em disposição permanente para performar. À luz da sociedade do desempenho, o sujeito já não se define apenas por obedecer normas, mas por superar metas e maximizar sua produtividade (Han, 2015). O compromisso público tende, assim, a ser absorvido pela lógica da autoperformance.

Proposição 2: A intensificação do trabalho no serviço público opera por internalização de metas, e não apenas por ampliação objetiva de tarefas.

A intensificação não se reduz ao aumento quantitativo de demandas. Ela envolve densificação do tempo, aceleração de ritmos e compressão de pausas (Antunes, 2018). No regime da gestão por desempenho, a pressão por resultados desloca-se do controle hierárquico externo para a autoexigência permanente.

A internalização das metas transforma indicadores institucionais em parâmetros subjetivos de valor profissional. O servidor passa a se cobrar antes mesmo de ser cobrado. Essa dinâmica corresponde à forma contemporânea de governamentalidade, na qual o poder opera pela condução das condutas e pela produção de sujeitos que se autogovernam segundo critérios normativos específicos (Foucault, 2008). A intensificação, portanto, é também subjetiva.

Proposição 3: A promessa de autonomia no trabalho remoto pode coexistir com expansão do controle temporal e da pressão por produtividade.

O trabalho remoto e híbrido é frequentemente apresentado como ampliação da autonomia e da flexibilidade. Contudo, ao substituir o controle da presença pelo controle da entrega, a gestão por desempenho reconfigura os mecanismos de supervisão (Leite, 2016; Maia; Correia, 2022). A conectividade permanente e a mensuração por resultados ampliam a expectativa de disponibilidade contínua.

À luz da análise de Han, a autonomia pode converter-se em autoexploração quando o sujeito assume integralmente a responsabilidade por maximizar sua performance (Han, 2015). O tempo deixa de ser delimitado por fronteiras físicas claras e passa a ser estruturado por prazos e metas. A liberdade espacial pode coexistir com intensificação temporal. A autonomia prometida não elimina o controle, apenas o desloca para o interior do sujeito.

Proposição 4: A ausência de reconhecimento do tempo reprodutivo amplia desigualdades na experiência do engajamento institucional.

A gestão por desempenho opera frequentemente sobre a ficção de um trabalhador com tempo homogêneo e ilimitado. Entretanto, a reprodução social constitui infraestrutura indispensável à sustentação da vida e do próprio trabalho produtivo (Fraser, 2016; Tronto, 1993). O cuidado não é variável residual, é dimensão estrutural.

Quando metas e indicadores pressupõem disponibilidade contínua, ignorando a materialidade do tempo de cuidado, a experiência do engajamento torna-se desigual. A intensificação temporal atinge de modo mais agudo aqueles que acumulam responsabilidades reprodutivas historicamente invisibilizadas. A ausência de reconhecimento institucional do tempo reprodutivo converte diferenças estruturais em aparentes desigualdades individuais de desempenho.

As proposições apresentadas convergem para uma tese mais ampla: a racionalidade da performance, ao ser incorporada à gestão pública, redefine não apenas instrumentos de avaliação, mas a própria experiência subjetiva do trabalho estatal. Engajamento, intensificação, autonomia e produtividade não são categorias neutras. Elas compõem um regime de verdade que reorganiza identidades, temporalidades e critérios de reconhecimento. A gestão por desempenho não elimina o ideal republicano, mas o reinterpreta sob a lógica da mensuração. O risco é que o compromisso com o interesse público seja progressivamente traduzido em compromisso com indicadores, e que a eficiência administrativa seja construída ao custo de subjetividades exauridas e desigualdades invisibilizadas.

Essas proposições não pretendem negar a importância de resultados ou de accountability. Elas visam, antes, problematizar os limites e os efeitos dessa racionalidade quando aplicada de forma acrítica ao serviço público. O desafio teórico e político que se impõe é pensar modelos de gestão que preservem o sentido coletivo da ação estatal, reconheçam a materialidade do tempo e considerem a saúde mental como variável estrutural, e não como externalidade. Encerrar o debate na dicotomia entre eficiência e burocracia seria simplificador. A questão central é outra: que tipo de sujeito a gestão pública contemporânea está produzindo, e que projeto de Estado essa produção subjetiva sustenta?

Considerações finais

Este ensaio partiu de uma inquietação central: a consolidação da gestão por desempenho na administração pública representa apenas modernização administrativa ou sinaliza uma transformação mais profunda na experiência de ser servidor público? Ao longo do texto, argumentou-se que não se trata apenas de novos instrumentos de avaliação, mas de uma reconfiguração normativa do trabalho estatal. A promessa de eficiência, autonomia e engajamento, associada à gestão por resultados, opera como narrativa legitimadora de um novo regime organizacional. Metas, indicadores e contratos de desempenho reorganizam critérios de reconhecimento e deslocam o eixo da legitimidade institucional. A entrega mensurável torna-se medida privilegiada de valor. O engajamento, apresentado como energia positiva e vínculo com a missão pública, passa a funcionar como dispositivo central dessa racionalidade.

Contudo, sob essa promessa, identificou-se uma dinâmica menos visível: a intensificação do trabalho por meio da densificação do tempo e da internalização de metas. A gestão por desempenho desloca o controle da presença para o controle do resultado, mas amplia a responsabilização individual. O servidor é convocado a governar a si mesmo segundo métricas de produtividade. A performance contínua transforma-se em critério moral. Esse deslocamento não é neutro. Ele reconfigura o sentido do trabalho público. O ethos republicano, associado à estabilidade como proteção institucional e ao compromisso com o interesse coletivo, é tensionado por uma cultura de performance individualizada. A missão coletiva cede espaço à entrega individual. O compromisso público converte-se em meta contratual. A vocação republicana é progressivamente traduzida em performance mensurável.

Nesse contexto, a exaustão não pode ser interpretada como falha individual ou fragilidade subjetiva. Ela emerge como indicador oculto da intensificação. Quando o engajamento se converte em exigência permanente de alta performance, o desgaste deixa de ser exceção e passa a ser efeito estrutural. A saúde mental torna-se



ARTIGO

variável central para compreender a sustentabilidade do modelo gerencial adotado. Além disso, ao operar sobre a ficção de um trabalhador com tempo homogêneo e ilimitado, a gestão por desempenho ignora a materialidade do tempo reprodutivo e as desigualdades que atravessam a experiência do trabalho. A exigência de disponibilidade contínua redistribui custos temporais de forma desigual, aprofundando assimetrias que permanecem invisíveis sob a neutralidade dos indicadores.

O argumento central que se reafirma, portanto, é que o discurso do engajamento, quando articulado à gestão por resultados, desloca o compromisso republicano com a coisa pública para uma exigência moral de autoperformance contínua. A dedicação institucional é convertida em autogerenciamento permanente. O servidor deixa de ser apenas agente do Estado e passa a ser gestor de sua própria produtividade. Isso não significa negar a importância de resultados, transparência ou accountability. O que se problematiza é a naturalização de uma racionalidade que associa valor profissional à performance incessante, sem interrogar seus limites e seus custos. A administração pública não pode reduzir o sentido do serviço à lógica da métrica, sob pena de esvaziar o próprio fundamento republicano que justifica sua existência. A questão que permanece em aberto é decisiva: que tipo de sujeito a gestão pública contemporânea está produzindo? Um servidor comprometido com o interesse coletivo ou um performer permanente de indicadores? Um agente de Estado protegido por princípios republicanos ou um empreendedor de si submetido à lógica da autoexigência?

Encerrar esse debate na dicotomia entre burocracia e eficiência seria simplificar o problema. O desafio é pensar modelos de gestão que preservem o sentido coletivo da ação estatal, reconheçam a pluralidade dos tempos sociais e incorporem a saúde mental como dimensão estrutural. Caso contrário, a busca por produtividade poderá corroer silenciosamente as bases humanas que sustentam o próprio projeto de Estado. O futuro do serviço público não depende apenas de metas bem formuladas, mas da capacidade de equilibrar desempenho com dignidade, eficiência com justiça organizacional e resultados com preservação da vida. É nesse ponto que a crítica se converte em convite: repensar a gestão por desempenho não como fim em si mesmo, mas como instrumento que precisa ser permanentemente interrogado à luz do projeto democrático que pretende servir.

Referências:

- Aguiar, R. C. (2019). Burocracia e reforma administrativa no Brasil: continuidades e rupturas no Estado contemporâneo. Editora X.
- Antunes, R. (2018). O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. Boitempo.
- Bresser-Pereira, L. C. (2007). Burocracia pública e reforma gerencial. *Revista do Serviço Público*, 58(3), 249–270.
- Foucault, M. (2008). Nascimento da biopolítica: curso dado no Collège de France (1978–1979). Martins Fontes.
- Fraser, N. (2016). Contradições do capital e cuidados. *New Left Review*, 100, 99–117.
- Han, B.-C. (2015). Sociedade do cansaço. Vozes.
- Lafargue, P. (1883). O direito à preguiça. (Edição utilizada conforme publicação consultada).
- Leite, C. K. S. (2016). Estado Neo-Weberiano e reforma administrativa no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 50(6), 1003–1026.



ARTIGO

Lopez, F. G., & Cardoso Junior, J. C. (2023). Estrutura e desigualdades no funcionalismo público brasileiro. Texto para Discussão IPEA, (XXXX), XX–XX.

Maia, L., & Correia, J. (2022). Gestão por resultados e racionalidade gerencial na administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 73(2), 345–368.

Monteiro, R., & Moura, L. (2019). Reformas administrativas e hibridismo institucional no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 53(4), 789–812.

Novato, G., Najberg, E., & Lotta, G. (2020). Gestão por desempenho e accountability no setor público brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 54(5), 1134–1158.

Nunes, E. (2020). Burocracia, reforma e governança no Estado brasileiro contemporâneo. *Dados*, 63(2), e20180089.

Ormond, D., & Löffler, E. (1999). A nova gestão pública: tendências internacionais e perspectivas para o Brasil. *Revista do Serviço Público*, 50(2), 5–26.

Tronto, J. (1993). *Moral boundaries: A political argument for an ethic of care*. Routledge.