ISSN: 2358-8829

O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: REESTRUTURAÇÃO NEOLIBERAL DO ESTADO E CONTRADIÇÕES DO TRABALHO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO

Romulo Bassi Piconi [1]

INTRODUÇÃO

Como pode uma reivindicação dos trabalhadores do serviço público, percebida como melhoria de suas condições de trabalho, levar ao mesmo tempo à intensificação desse trabalho e ao aprofundamento da subalternidade que motivou a sua busca? Essa pergunta orienta este estudo sobre a adesão dos servidores técnico-administrativos em educação (TAEs) das instituições federais de ensino (IFEs) ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Trata-se de um programa que substitui o controle de assiduidade dos servidores, realizado por meio do ponto eletrônico, pelo controle de entregas e resultados. O Decreto nº 11.072/2022 o define como um "instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes". É no interior desse programa que o teletrabalho, reivindicado por muitos técnico-administrativos em educação, se torna possível. Por isso, a reivindicação pelo teletrabalho converteu-se em pressão desses trabalhadores pela adesão das instituições ao programa. Se, por um lado, o PGD responde aos anseios de muitos desses servidores por maior qualidade de vida, autonomia e flexibilidade no trabalho, por outro vincula esses anseios a uma forma de controle orientada pela mensuração de resultados e pela eficiência gerencial, mediada por sistemas informatizados de registro e acompanhamento das entregas.

Esse interesse pelo PGD, no entanto, não se explica apenas pelas vantagens imediatas do teletrabalho. Ele se forma em um contexto prolongado de desvalorização da carreira, marcado pela defasagem salarial e pela posição subalterna dos técnicos na

[1] Doutorando do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ, romulopiconi@gmail.com;

ISSN: 2358-8829

universidade. Historicamente, a categoria construiu um conjunto amplo de reivindicações, entre as quais o reconhecimento dos técnicos como trabalhadores da educação, com participação nos processos decisórios e nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, a recomposição salarial e a defesa de uma universidade pública e democrática, contra a terceirização e a extinção de cargos. Nas disputas pelo tempo de trabalho, reivindicou também a flexibilização da jornada para 30 horas semanais e se opôs ao ponto eletrônico, pautas que encontraram resistência do Executivo, dos órgãos de controle e das próprias instituições e foram atendidas apenas de forma parcial e desigual entre as universidades. É nesse quadro que o PGD se torna uma reivindicação: mesmo inserido na lógica gerencial, ele foi apropriado pelos trabalhadores na tentativa de mitigar, no cotidiano, os efeitos dessa desvalorização e dessa subalternidade e melhorar, ao menos em parte, suas condições de vida e de trabalho.

O objetivo deste trabalho é analisar a adesão dos técnico-administrativos ao PGD como um processo contraditório. Nele, os trabalhadores se apropriam do programa e, ao mesmo tempo, têm suas reivindicações incorporadas à reestruturação neoliberal do Estado que o programa expressa. Interessam aqui as implicações dessa adesão para as condições de trabalho, para a carreira técnico-administrativa e para a função social da universidade pública. Para isso, o texto situa o programa nesse processo de reestruturação, recupera o percurso histórico de construção da carreira e das reivindicações da categoria e, com base em um levantamento de teses e dissertações, discute as formas que essa adesão assume no cotidiano de trabalho.

O PGD NA REESTRUTURAÇÃO DO ESTADO

A pandemia de covid-19 levou à adoção compulsória do trabalho remoto, de forma emergencial e provisória, por grande parte dos servidores públicos federais. Foi nesse cenário que o Ministério da Economia publicou, em julho de 2020, a Instrução Normativa nº 65, que regulamentou de maneira permanente o programa de gestão e generalizou na administração pública federal a possibilidade de substituir o controle de frequência pelo controle por resultados, inclusive em regime de teletrabalho.

Dois dias após a entrada em vigor da IN 65, o governo Bolsonaro encaminhou ao Congresso a PEC 32/2020, da reforma administrativa. Apresentada como medida que atingiria apenas os futuros servidores, a proposta alcançaria também os atuais: nas universidades, os regidos pelo Regime Jurídico Único passariam a compor um grupo em

extinção, e a exoneração por insuficiência de desempenho, admitida desde a Emenda Constitucional nº 19/1998, poderia atingir os servidores estáveis (Leher, 2021, p. 21-22).

A proposta, no entanto, não chegou a ser votada em plenário: a mobilização dos servidores impediu que o governo reunisse os votos necessários para aprová-la. A IN 65, por sua vez, não dependia do Congresso, e o controle por resultados avançou pela via infraconstitucional enquanto a reforma constitucional permanecia paralisada. Para Leher (2021, p. 21), a análise da PEC exige inseri-la "nos desdobramentos do Plano Diretor da Reforma do Estado e, obrigatoriamente, nas mudanças constitucionais advindas do golpe de 2016", e é também na reforma do aparelho do Estado dos anos 1990 que se encontra a origem do programa de gestão.

O Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, já previa que, "em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis", o Ministro de Estado poderia autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, "ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade" (art. 6º, § 6º). O decreto não tratava de teletrabalho, e sim da troca do controle de frequência pelo controle de resultados. Essa troca integrava o movimento de reforma do aparelho do Estado e de seu pessoal, defendido em nome do ajuste fiscal e da eficiência administrativa (Bresser-Pereira, 1998), que ganhou forma no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), de 1995. O plano propôs a transição de um Estado burocrático para um Estado gerencial, associada à redução do papel social do Estado e ao ajuste fiscal (Leher, 2003).

No campo educacional, o PDRAE classificou as universidades federais como "serviços não exclusivos ou competitivos" do Estado, passíveis de transformação em organizações sociais de direito privado, vinculadas ao poder público por contratos de gestão orientados por metas de desempenho (Leher, 2003). A Emenda Constitucional nº 19/1998 incorporou ao texto constitucional instrumentos dessa orientação: a eficiência como princípio da administração pública, os contratos com metas de desempenho (Chaves; Mendes, 2009) e a perda do cargo do servidor estável por avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar. As universidades federais não foram convertidas em organizações sociais, mas a lógica do contrato de gestão por metas chegaria a elas por outra via.

ISSN: 2358-8829

Nos anos 1990, a reestruturação do Estado significou, para as instituições federais, desfinanciamento, incorporação de lógicas gerenciais e pressão pela diversificação das fontes de financiamento. Entre 1994 e 2004, o número de estudantes de graduação passou de 350 mil para 575 mil, enquanto o quadro técnico-administrativo caiu de 94,2 mil para 63 mil servidores, e atividades como segurança, transporte, infraestrutura e limpeza, antes realizadas por servidores, foram terceirizadas (Silva; Leher, 2024, p. 26).

O REUNI, instituído pelo Decreto nº 6.096/2007, ampliou os recursos destinados à expansão e à interiorização das universidades federais, com previsão de crescimento orçamentário até 2012 (Silva; Leher, 2024), ao mesmo tempo em que vinculou essa expansão ao cumprimento de Acordos de Metas firmados com cada universidade. Por meio do REUNI, a lógica do contrato de gestão por resultados entrou no interior das universidades federais, e por isso Chaves e Mendes (2009) consideram o programa a expressão acabada do Plano Diretor nessas instituições. A expansão ampliou as atividades em proporção superior à recomposição dos quadros: os Acordos de Metas previam crescimento médio de 67,5% nas matrículas e de 23,22% nas funções docentes (Chaves; Mendes, 2009), e o quadro técnico partia do patamar reduzido deixado pelos anos 1990.

Encerrado o crescimento orçamentário previsto no programa, o ciclo expansivo se concluiu sem uma política de Estado de financiamento das federais (Silva; Leher, 2024, p. 27). Em 2016, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 95, conhecida como teto de gastos, que limitou por vinte anos as despesas primárias, entre elas as de educação, aos níveis então vigentes, corrigidos apenas pela inflação. Nas universidades federais, o orçamento de custeio e capital executado caiu de R$ 10,1 bilhões em 2014 para R$ 6,5 bilhões em 2023, em valores de janeiro de 2024 (Silva; Leher, 2024, p. 29). Foi nesse contexto de austeridade, e com a gestão por metas já presente na relação entre o Estado e as instituições, que a IN 65 vinculou a dispensa do controle de frequência à pactuação e à avaliação de entregas, levando essa forma de gestão à organização do trabalho de cada servidor.

Essa forma de gestão chegou às instituições no mesmo momento em que a experiência do trabalho remoto, durante a pandemia, mostrava na prática a muitos técnico-administrativos que boa parte de suas atividades podia ser realizada fora da instituição, o que fez crescer entre eles a reivindicação pelo teletrabalho. Encerrada a

ISSN: 2358-8829

emergência, a continuidade do teletrabalho nas universidades e institutos federais passou a depender da implementação do programa. O governo vinculou, assim, uma reivindicação legítima da categoria à adesão a uma forma de organização do trabalho baseada na pactuação e na avaliação de entregas.

A CARREIRA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA EM EDUCAÇÃO

O peso dessa reivindicação entre os técnicos se explica pela carreira e pelo lugar que eles ocupam na universidade. A inserção dos técnico-administrativos na universidade é marcada por uma subalternidade historicamente constituída, relacionada à separação, no interior do próprio processo educacional, entre atividades-fim, identificadas com o ensino, a pesquisa e a extensão, e atividades-meio, que as sustentariam. Almeida (2018, p. 27) descreve o efeito dessa separação sobre os técnicos: "o espaço da atividade-meio é relegado sempre a um plano secundário nas instituições, trazendo, com isso, certa invisibilidade a este segmento". Além disso, as instituições historicamente restringiram a participação dos técnicos nas atividades-fim, especialmente na pesquisa e na extensão, e nos espaços de decisão da universidade, em que os conselhos superiores e as consultas para a escolha de dirigentes não são paritários. Daí o desafio, apontado por Souza (2021, p. 95), de os técnicos "não serem reconhecidos somente como executores de atividades e sim como capazes de projetar e tomar decisões acerca do trabalho que realizam".

Foi sobretudo por meio da carreira que a categoria procurou enfrentar essa condição. O PCCTAE, instituído em 2005, é avaliado pela literatura como uma conquista incompleta: segundo Almeida (2018, p. 155), trata-se de "uma das maiores vitórias da categoria, embora não se constitua em uma carreira plena", pois não permite que um servidor de nível médio passe a um cargo de nível superior sem novo concurso público. O plano afirmou os técnicos como profissionais da educação e criou incentivos à qualificação, mas esse reconhecimento formal não alterou o lugar dos técnicos na divisão do trabalho universitário nem foi acompanhado de mudanças correspondentes nos cargos, nas atribuições e na remuneração, gerando servidores altamente qualificados com salários rebaixados.

A desvalorização salarial atravessa a trajetória da carreira, antes e depois do PCCTAE. No início dos anos 2000, o DIEESE estimava em 75,98% o reajuste necessário para recuperar as perdas acumuladas desde 1995 (DIEESE, 2001 apud Valle,

ISSN: 2358-8829

2014, p. 118). As conquistas da carreira não romperam esse padrão de remuneração baixa. À questão salarial somou-se, nos anos recentes, a redução do quadro. Entre dezembro de 2016 e agosto de 2023, o número de técnicos ativos nas universidades e institutos federais caiu de 138.513 para 132.084, uma redução de 4,6%, enquanto o quadro docente cresceu na mesma proporção (Eliseu, 2024, p. 61, 70). Parte dessa perda decorre da saída para outros cargos públicos: em 2023, 59,9% dos desligamentos de técnicos, sem contar as aposentadorias, ocorreram por posse em outro cargo inacumulável (Eliseu, 2024, p. 63). Esses desligamentos indicam os limites da carreira para reter seus servidores. Para quem permanece, a extinção de cargos e a terceirização alteram também o conteúdo do trabalho, reduzindo muitos técnicos à fiscalização das empresas contratadas (Almeida, 2018, p. 175). Nesse quadro de salários baixos, saída de servidores e esvaziamento de atribuições, ganham peso as alternativas que prometem melhorar as condições de vida sem depender de recomposição salarial.

A avaliação do trabalho também foi historicamente objeto de disputa. Os fóruns da FASUBRA "sempre reafirmaram a sua posição contrária às gratificações por produtividade no serviço público" (Valle, 2014, p. 168), como na greve de 2001, que teve entre suas pautas a oposição à gratificação de desempenho (GDAE) proposta pelo Ministério da Educação (FASUBRA, 2011 apud Azambuja, 2018, p. 55). Essa posição não significava recusa à avaliação. Nos termos do PCCTAE, a avaliação é um "processo pedagógico", com critérios decorrentes das metas institucionais e referenciada no caráter coletivo do trabalho (Lei nº 11.091/2005, art. 3º, IX). As metas já integravam, portanto, a carreira, mas como metas institucionais referidas ao trabalho coletivo.

Paralelamente, a categoria disputou o controle do tempo de trabalho, reivindicando a flexibilização da jornada para 30 horas semanais e resistindo ao ponto eletrônico. Por duas décadas, as universidades tentaram ampliar essa possibilidade (Santos, 2024, p. 18), mas esbarraram nos órgãos de controle e, por vezes, nos próprios órgãos decisórios das instituições. O ponto eletrônico, por sua vez, tornou-se obrigatório e permaneceu como forma de controle do trabalho.

É nesse ponto que o PGD encontra a trajetória da carreira. Às reivindicações que a categoria não conseguiu realizar plenamente pela via coletiva, o programa oferece uma saída individual: a dispensa do ponto eletrônico e, com o teletrabalho, maior controle sobre o tempo e o local de trabalho. Essa saída, porém, depende da adesão ao controle por entregas. Diferentemente da GDAE, o PGD não vincula remuneração

ISSN: 2358-8829

adicional às entregas. Embora as normas atuais do programa articulem o trabalho de cada servidor aos planos de entregas das unidades, seu acompanhamento se faz por meio de um plano de trabalho pactuado individualmente com a chefia, e é do cumprimento desse plano que passa a depender o acesso à flexibilidade do tempo. A categoria, que recusou as gratificações por produtividade, passa, assim, a reivindicar um programa em que o cumprimento do plano individual condiciona o acesso ao tempo flexível.

AS CONTRADIÇÕES DA ADESÃO AO PGD

Para examinar como a adesão tem sido estudada, foi feito um levantamento de teses e dissertações na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), com os descritores "Programa de Gestão e Desempenho" ou "teletrabalho", em setembro de 2026. Dos 604 trabalhos encontrados, 111 tratam do PGD, do teletrabalho ou do trabalho remoto emergencial nas IFEs. A leitura dos resumos mostra que grande parte deles aborda o programa a partir de uma perspectiva gerencial-prescritiva, voltada a avaliar e aperfeiçoar sua implementação, ou perceptivo-descritiva, centrada na percepção dos servidores sobre benefícios e desafios, e que muito poucos o analisam da perspectiva crítica do trabalho.

Na maior parte dessa produção, os técnicos aparecem mais como objeto de gestão do que como sujeitos do trabalho, e mesmo os estudos que ouvem diretamente os servidores tendem a organizar os resultados em "benefícios" e "desafios" e a concluir com recomendações à administração. Isso ganha relevo quando se considera que a maioria desses trabalhos foi produzida por técnico-administrativos: a racionalidade gerencial que organiza o programa organiza também o modo como os próprios trabalhadores o pesquisam.

Há também um limite temporal: o programa chegou às IFEs a partir de 2021 e foi reformulado em 2023, pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, e as pesquisas defendidas entre 2023 e 2025 estudaram, em sua maioria, sua implantação. Por isso, as contradições discutidas a seguir são tratadas como tendências.

As pesquisas que ouviram os técnicos identificam motivos recorrentes para a adesão. No Instituto Federal Goiano, a flexibilidade de horários foi a motivação mais citada (48,8%), seguida da redução do tempo de deslocamento (37,3%) (Pena, 2024, p. 56). Há ainda motivos que remetem ao lugar dos técnicos na universidade. Entre as

ISSN: 2358-8829

assistentes sociais do IFSP ouvidas por Silva (2025, p. 177-184), o teletrabalho aparece como forma de escapar de situações de assédio no campus e de proteger a saúde mental. O interesse pelo programa se expressou também em pressão por sua implementação: na UFLA, um gestor atribui a adoção do programa à "pressão da categoria", "bastante ansiosa em ter o PGD" (Andrade, 2025, p. 90).

O programa interessa também à administração. Na UFLA, 85,3% dos técnicos em teletrabalho não pretendiam voltar ao presencial (Andrade, 2025, p. 107), o que faz do programa um possível instrumento de retenção numa carreira que não consegue reter seus quadros pela remuneração. Além disso, o teletrabalho permite transferir aos participantes parte dos custos necessários à realização das atividades. O Decreto nº 11.072/2022 estabelece que a estrutura física e tecnológica necessária ao teletrabalho será "providenciada e custeada pelo agente público" (art. 9º, IV), e Andrade (2025, p. 80) observa que o aumento das despesas com internet, energia e equipamentos, "apesar da economia com deslocamento, revela uma transferência de custos da organização para os servidores".

Um servidor entrevistado por Santos (2024, p. 74) resume o encontro entre os dois interesses: o programa atendia à "expectativa do governo em ter uma gestão orientada para resultados e a expectativa dos servidores em poder trabalhar fora do ambiente físico das instituições". É nesse encontro que reside a contradição. O que os técnicos buscam é maior autonomia sobre o próprio tempo; o que o programa oferece é essa possibilidade condicionada a entregas quantificadas, registradas em sistema e utilizadas como medida da produtividade de cada servidor.

O tempo está no centro dessa contradição. Ao conceder a flexibilidade, o programa redefine também o sentido do tempo de trabalho. Sem o registro de entrada e saída, a fronteira entre o tempo de trabalho e o tempo da vida torna-se menos nítida, ainda que a jornada formal permaneça. Uma técnica do IFMG ouvida por Matos (2024, p. 112) descreve: "Minha jornada [é] de 8 da manhã às 5 da tarde. Mas eu recebo mensagem no 9 horas da noite, 10 horas da noite. Eu recebo mensagem no sábado no domingo".

Se o tempo se flexibiliza, o controle não desaparece: muda de lugar. Sai do ponto eletrônico, que registrava a presença, e passa às metas definidas no plano de trabalho, monitoradas por sistema informatizado e avaliadas pela chefia segundo os resultados entregues. O registro torna-se a própria medida do trabalho: como relata uma assistente

ISSN: 2358-8829

social ouvida por Silva (2025, p. 180), “se você não colocar que você fez, você não fez, para o PGD em si você não fez”. Essa tradução da atividade em dados mensuráveis e acompanháveis à distância aproxima o PGD dos debates sobre a plataformização do trabalho, embora as decisões sobre o trabalho dos técnicos continuem a cargo das chefias, e não de algoritmos.

O deslocamento do controle cria as condições para a intensificação do trabalho, que pode coexistir com a melhoria das condições de vida. A jornada formal se mantém, mas a pressão passa a incidir sobre o volume do que é entregue: quando o que conta é a entrega, os intervalos entre as tarefas tendem a se comprimir, a porosidade da jornada diminui e o trabalho tende a se intensificar. Entre os técnicos do IFMG em teletrabalho, a falta de tempo para pausas foi considerada crítica pela maioria (Matos, 2024, p. 84). Essa tendência não nasce com o PGD. Ela se relaciona diretamente aos processos históricos que atravessam a universidade, como a austeridade fiscal, a não reposição de servidores, a terceirização e a redução do quadro técnico, que já impunham sobrecarga aos servidores antes do programa. O que o PGD acrescenta é um instrumento pelo qual essa sobrecarga pode ser formalizada e cobrada: a entrega registrada, mensurável e comparável.

Há ainda uma dimensão que a percepção de quem está em teletrabalho não capta: a sobrecarga de quem permanece no presencial. Entre os prejuízos do PGD apontados pelos técnicos do Instituto Federal Goiano aparecem justamente a “sobrecarga dos servidores presenciais” e o “aumento da carga de trabalho dos servidores em teletrabalho” (Pena, 2024, p. 77).

Falta considerar o que o programa faz com a relação entre o técnico e a universidade. A luta histórica da categoria foi pelo reconhecimento como parte do trabalho educativo. O PGD tende a mover-se em direção contrária. Ao organizar o trabalho como um conjunto de entregas individuais, pactuadas e avaliadas por chefias muitas vezes ocupadas por docentes — na UFLA, onze dos treze gestores ouvidos por Andrade (2025, p. 59-61) —, aproxima o técnico da figura que a categoria procurou superar: a do executor de tarefas definidas por outros. Fora do campus, o técnico também tende a se afastar de espaços em que a universidade realiza sua função social, como o contato com os estudantes e o trabalho coletivo. Silva (2025, p. 196) observa que, com o teletrabalho, o contato com os estudantes se torna cada vez mais remoto, o que dificulta conhecer sua realidade social. Se a participação dos técnicos nas

ISSN: 2358-8829

atividades-fim já era restringida, o afastamento tende a reduzi-la ainda mais. O processo é contraditório também aqui: o teletrabalho oferece ao técnico uma forma individual de se afastar do assédio e das relações subalternas vividas no campus, mas por meio de uma organização do trabalho que tende a consolidar essa mesma subalternidade.

Essa relação, no entanto, não se impõe sobre uma categoria passiva. Os trabalhadores se apropriam do programa de modos diferentes, e essa apropriação gera tanto adaptações quanto resistências. Na pesquisa de Paz (2026, p. 37, 291-292), algumas equipes decidiram não aderir ao programa, e 17,2% das assistentes sociais pesquisadas o rejeitaram. À medida que o PGD altera as relações de trabalho, altera também as formas de luta: participantes ouvidos por Silva (2025, p. 187-188) apontam a perda de convivência e a dificuldade de mobilizar colegas, mas também aventam a paralisação das entregas como forma possível de greve. Essas formas de apropriação e de resistência, contudo, não alteram, até aqui, a direção da reestruturação do Estado em que o programa se inscreve.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho partiu de uma pergunta: como pode uma reivindicação dos trabalhadores, percebida como melhoria de suas condições de trabalho, levar ao mesmo tempo à intensificação desse trabalho e ao aprofundamento da subalternidade que motivou a sua busca? Os técnicos se apropriam do PGD para enfrentar, no cotidiano, os efeitos de uma carreira desvalorizada e subalternizada. O instrumento a que recorrem, porém, está fundado numa lógica gerencial que vai na contramão da própria noção de universidade pública, na qual o trabalho dos técnicos deveria integrar, de forma coletiva, as finalidades da instituição.

Essa formulação exigiu situar o programa em três planos: o da reforma gerencial do Estado, que levou a gestão por metas da relação com as instituições ao trabalho de cada servidor; o da carreira, marcada por salários baixos, perda de quadros, participação restringida e reivindicações realizadas apenas em parte; e o do trabalho, em que o controle se desloca da presença para as entregas registradas, redefinindo o tempo e criando condições para a intensificação.

O deslocamento central identificado neste trabalho é que a disputa pelo tempo, que a categoria travou coletivamente, tende a se resolver em arranjos individuais, pactuados com a chefia e condicionados ao controle por entregas. As diferentes formas

de apropriação do programa e as resistências que surgem em torno dele não alteram, até aqui, esse quadro: a saída individual encontrada pelos técnicos tende a aprofundar a subalternidade que procuravam enfrentar e a expor seu trabalho a novas formas de intensificação.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; Técnicos-administrativos em Educação; Neoliberalismo; Plataformização.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Augusto Gomes de. **A carreira dos técnico-administrativos em educação**: movimento de resistência à política do MEC e um constante recomeço. 2018. 197 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2018.

ANDRADE, Mariana Raquel de Oliveira. **Implementação do Programa de Gestão e Desempenho**: estudo em uma universidade federal no estado de Minas Gerais. 2025. 135 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2025.

AZAMBUJA, Antonio Augusto da Silva. **A carreira dos servidores técnicos administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior**: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 a 2007). 2018. 149 f. Dissertação (Mestrado em História) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova**: Revista de Cultura e Política, n. 45, p. 49-95, 1998. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob; MENDES, Odete da Cruz. REUNI: o contrato de gestão na reforma da educação superior pública. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO, 24., 2009, Vitória. **Anais** [...]. Vitória: ANPAE, 2009.

ELISEU, Renan Amaral. **Análise do quantitativo de pessoal da educação superior federal durante o regime fiscal do teto de gastos (2016 a 2023)**. 2024. 108 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2024.

LEHER, Roberto. Reforma do Estado: o privado contra o público. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 1, n. 2, p. 203-228, set. 2003.

LEHER, Roberto. Estado, reforma administrativa e mercantilização da educação e das políticas sociais. **Germinal**: Marxismo e Educação em Debate, Salvador, v. 13, n. 1, p. 9-29, abr. 2021.

MATOS, Ilda Augusta de. **Estudo de caso da implementação do teletrabalho em um instituto federal**: uso de si e contexto de trabalho. 2024. 136 f. Dissertação (Mestrado em Educação Tecnológica) – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024.

PAZ, Fernanda Alves Ribeiro. **Digitalização dos serviços públicos**: tendências e inflexões na gestão do trabalho de assistentes sociais na Assistência Estudantil das Universidades Federais. 2026. 386 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2026.

PENA, Kenny William. **Teletrabalho na Administração Pública**: evidências do processo de implantação e fatores de adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Instituto Federal Goiano. 2024. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2024.

SANTOS, Luciano Ferreira dos. **Os limites da autonomia universitária em face ao princípio da legalidade**: uma análise do caso da flexibilização da jornada de trabalho nas IFES sob a ótica do TCU e da CGU. 2024. 95 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2024.

SILVA, Juliana Fernanda da. **"Sei que nada será como antes, amanhã"**: implicações do PGD e teletrabalho no trabalho da/o assistente social na educação profissional e tecnológica. 2025. 247 p. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2025.

SILVA, Simone; LEHER, Roberto. A austeridade comprometendo o futuro da universidade pública e sua função social. **Temporalis**, v. 24, n. 47, p. 15-34, 2024. DOI: https://doi.org/10.22422/temporalis.2024v24n47p15-34.

SOUZA, Luciana Aparecida. **Transformações no mundo do trabalho**: uma abordagem a partir da avaliação de desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. 2021. 149 f. Dissertação (Mestrado em Serviço Social) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.

VALLE, Arthur Schlunder. **Trabalhadores técnico-administrativos em educação da UFMG**: inserção institucional e superação da subalternidade. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação: Conhecimento e Inclusão Social) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.