UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel

Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: Inovação Organizacional, Desempenho Institucional e Framework de Maturidade

Dissertação

Recife, 2026

Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel

Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: Inovação Organizacional, Desempenho Institucional e Framework de Maturidade

Orientadora: Alessandra Carla Ceolin
Coorientador: Jorge da Silva Correia Neto

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Rural de Pernambuco como requisito para conclusão do Curso.

Recife, 2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecário(a): Suely Manzi – CRB-4 809

G978p

Gurgel, Jaidete Ferreira Diógenes.
Programa de gestão e desempenho nas universidades federais: inovação organizacional, desempenho institucional e framework de maturidade / Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel. – Recife, 2026.
174 f.; il.

Orientador(a): Alessandra Carla Ceolin.
Co-orientador(a): Jorge da Silva Correia Neto.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Recife, BR-PE, 2026.

Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).

1. Mensuração de desempenho organizacional
. 2. Controle da administração pública. 3. Administração de inovações tecnológicas. 4. Desenvolvimento organizacional 5. Universidade
pública - Administração
. I. Ceolin, Alessandra Carla, orient. II. Correia Neto, Jorge da Silva, coorient. III. Título

CDD 350

RESUMO

A presente dissertação tem como objetivo analisar as contribuições do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, para a inovação organizacional e o desempenho institucional nas universidades federais brasileiras. Inserido no contexto da modernização da administração pública e das práticas da Nova Gestão Pública (NGP), o PGD constitui uma estratégia orientada à gestão por resultados, à flexibilização das formas de trabalho e ao fortalecimento da eficiência administrativa. A pesquisa foi desenvolvida no formato *multipaper* e estruturada em três artigos científicos: o primeiro apresenta um estudo de estado da arte sobre o PGD na administração pública federal; o segundo analisa os desafios do programa como ferramenta de inovação na gestão pública, com foco nas universidades federais; e o terceiro investiga as contribuições do PGD para a inovação organizacional e o desempenho institucional nessas instituições. Como desdobramento aplicado da pesquisa, foi desenvolvido o Produto Técnico-Tecnológico (PTT) intitulado "Framework de Maturidade para Evolução do Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais", concebido como instrumento de apoio à gestão universitária, voltado ao diagnóstico, monitoramento e aperfeiçoamento do programa. Os resultados indicam que o PGD representa um instrumento de inovação organizacional nas universidades federais, promovendo avanços na governança e na modernização da gestão, embora ainda existam desafios para a consolidação de uma cultura institucional orientada por resultados e desempenho.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; gestão por resultados; inovação na gestão pública; maturidade organizacional; administração pública federal.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Publicação do artigo 1 - Inovação Organizacional. 15

Figura 2 - publicação do artigo 2 – Os desafios do PGD como ferramenta de inovação na gestão pública. 21

Figura 3 – Distância entre situação Real e Ideal do PGD 45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Implementação e governança do PGD 36

Tabela 2 – Gestão por resultados e práticas de desempenho no âmbito do PGD 38

Tabela 3 – Inovação organizacional e transformações na cultura institucional no âmbito do PGD 39

Tabela 4 – Resultados e desempenho institucional no âmbito do PGD 40

Tabela 5 – Sustentabilidade e aperfeiçoamento do PGD 42

Tabela 6 – Avaliação geral e o futuro do PGD 43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese da Estrutura do Questionário 33

Quadro 2 – Maturidade do PGD nas universidades federais 60

Quadro 3 – Framework Evolução do PGD: Implementação e Governança do PGD (IG) 61

Quadro 4 – Framework Evolução do PGD: Gestão por Resultados e Práticas de Desempenho (GR) 62

Quadro 5 – Framework Evolução do PGD: Inovação Organizacional e Transformações na Cultura Institucional (IO) 62

Quadro 6 – Framework Evolução do PGD: Desempenho Institucional (DI) 63

Quadro 7 – Framework Evolução do PGD: Sustentabilidade e Aperfeiçoamento do Programa (SA) 64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF – Administração Pública Federal
API – Interface de Programação de Aplicativos
CEP – Comitê de Ética em Pesquisa
CNS – Conselho Nacional de Saúde
CPGD – Comitê Executivo do PGD
GBR – Gestão Baseada em Resultados
GUAL – Gestão Universitária na América Latina
IFES – Instituições Federais de Ensino Superior
IN – Instrução Normativa
LAI – Lei de Acesso à Informação
MGI – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
NGP – Nova Gestão Pública
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P-NGP – Pós-Nova Gestão Pública
PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PGD – Programa de Gestão e Desempenho
Power BI – Power Business Intelligence
PROFIAP – Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional
PTT – Produto Técnico-Tecnológico
SEGES – Secretaria de Gestão
SGPRT – Secretaria de Gestão de Pessoas e de Relações de Trabalho
Siorg – Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU – Tribunal de Contas da União
TICs – Tecnologias da Informação e Comunicação
UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

SUMÁRIO

1. CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO ESTUDO 10
1.1 Contextualização 10
1.2 Objetivos 13
1.2.1 Objetivo Geral 13
1.2.2 Objetivos Específicos 13
1.3 Justificativa 13
1.4 Estrutura da Dissertação 14
2. CAPÍTULO 2 – ARTIGO 1: INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTADO DA ARTE SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL 16
2.1 Introdução 17
2.2 Referencial teórico 18
2.3 Metodologia e resultados 18
2.4 Discussão 20
2.5 Considerações Finais 21
3. CAPÍTULO 3 – ARTIGO 2: OS DESAFIOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: UM OLHAR SOBRE AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS 22
3.1 Introdução 23
3.2 Referencial Teórico 24
3.2.1 Governança Pública e Transparência na Gestão 24
3.3 Metodologia 25
3.4 Análise dos Resultados 26
3.5 Conclusão 27
4. CAPÍTULO 4 - ARTIGO 3 - O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: CONTRIBUIÇÕES PARA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO INSTITUCIONAL 29
4.1. Introdução 29
4.2 Referencial Teórico 31
4.2.1 Gestão por Resultados e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como instrumento de inovação na Administração Pública Federal 31
4.2.2 Estrutura de Governança e Monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) 32
4.3 Metodologia 33
4.3.1 Validação do questionário por meio de pré-teste 34
4.3.2 Estrutura do questionário 34
4.3.3 Procedimentos de análise dos dados 35

4.3.4 Aspectos éticos 36
4.4 Resultados e discussões 36
4.4.1 Implementação e governança do PGD 37
4.4.2 Gestão por Resultados e Práticas de Desempenho 38
4.4.3 Inovação Organizacional e Transformações na Cultura Institucional 40
4.4.4 Resultados e desempenho institucional 41
4.4.5 Sustentabilidade e Aperfeiçoamento do Programa 42
4.4.6 Avaliação Geral e o Futuro do PGD 44
4.5 Considerações finais 46
Referências 48
5. CAPÍTULO 5 - PTT: FRAMEWORK DE MATURIDADE PARA EVOLUÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS 53
5.1 Contexto 54
5.2 Público-Alvo 55
5.3 Situação-Problema 56
5.4 Objetivo Geral 57
5.4.1 Objetivos específicos 57
5.5 Diagnóstico e Análise 57
5.6 Proposta de intervenção 59
5.6.1 Diagnóstico do Nível de Maturidade do PGD nas Universidades Federais 60
5.6.2 Estrutura do *Framework* para Evolução do PGD nas Universidades Federais 61
5.7 Responsáveis Pela Proposta de Intervenção 66
Referências 67
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 70
REFERÊNCIAS GERAIS 73
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO REPRESENTANTES DA REDE PGD 93
APÊNDICE B: PTT: FRAMEWORK DE MATURIDADE PARA EVOLUÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS 97
ANEXO 1 – ARTIGO PUBLICADO NO PERIÓDICO CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES 127
ANEXO 2 - ARTIGO PUBLICADO NO PERIÓDICO GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA - GUAL 152

1. CAPÍTULO 1 - APRESENTAÇÃO DO ESTUDO

A princípio estão dispostos os aspectos iniciais que direcionam e são base para esta pesquisa. Para tanto, apresenta-se a contextualização da temática, seguida pelos objetivos e, por fim, a justificativa sobre a relevância do estudo.

1.1 Contextualização

A administração pública brasileira vem passando por transformações impulsionadas por demandas crescentes por eficiência, transparência, inovação e modernização dos serviços públicos. Nesse contexto, destaca-se a Nova Gestão Pública (NGP), modelo orientado à gestão por resultados que busca aprimorar o desempenho institucional por meio de práticas mais flexíveis, estratégicas e alinhadas às necessidades da sociedade (Osborne; Brown, 2005). Entre as iniciativas associadas a esse movimento destaca-se o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, que estabelece diretrizes para a gestão orientada por entregas e para a adoção de modalidades de trabalho como o teletrabalho no âmbito da administração pública federal.

O primeiro artigo, intitulado **"Inovação organizacional: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal"**, evidencia o PGD como uma estratégia de modernização administrativa voltada ao fortalecimento da inovação organizacional e da gestão por resultados (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025). A análise da produção científica demonstra crescimento significativo das pesquisas sobre o tema após a regulamentação do programa em 2022, destacando benefícios relacionados à produtividade, à eficiência institucional e à qualidade de vida dos servidores. Contudo, os estudos também apontam desafios associados à infraestrutura tecnológica, à cultura organizacional, à capacitação gerencial e à consolidação de mecanismos de avaliação de desempenho, indicando a necessidade de aperfeiçoamento contínuo do programa.

Na sequência, o segundo artigo, intitulado **"Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federais"**, aprofunda a discussão no contexto das universidades federais brasileiras. O estudo evidencia que, embora as instituições tenham apresentado ampla adesão ao PGD, persistem dificuldades relacionadas à padronização de processos, à transparência das informações, ao monitoramento das entregas e à heterogeneidade na

implementação do programa entre as instituições. Tais aspectos revelam que a efetividade do PGD depende não apenas de normativos institucionais, mas também da consolidação de práticas de governança, *accountability* e cultura orientada a resultados no ambiente universitário.

Complementando essa análise, o terceiro artigo, intitulado **"Programa de Gestão e Desempenho nas universidades federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional"**, apresenta uma investigação empírica de natureza qualitativa realizada junto aos representantes da Rede PGD[1] das universidades federais. O estudo analisa as contribuições do Programa de Gestão e Desempenho para a inovação organizacional e o desempenho institucional, considerando aspectos relacionados à governança, gestão por resultados, práticas de desempenho, monitoramento, suporte tecnológico e sustentabilidade do programa. Os resultados permitiram identificar avanços na modernização das práticas de gestão e no fortalecimento da cultura orientada a resultados, bem como desafios relacionados à mudança cultural, à capacitação gerencial, à definição de indicadores e à integração dos sistemas institucionais, evidenciando diferentes níveis de maturidade na implementação do PGD nas universidades federais brasileiras.

A partir das evidências obtidas nos três artigos, emergiu a seguinte questão central de pesquisa: **Como o Programa de Gestão e Desempenho tem contribuído para a inovação organizacional e o desempenho institucional nas universidades federais brasileiras, considerando seus avanços, desafios e níveis de maturidade?**

A fim de responder a essa questão de pesquisa, a presente dissertação está estruturada no formato *multipaper,* sendo composta por três artigos científicos articulados à construção de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), voltado ao aperfeiçoamento da gestão do PGD nas universidades federais.

- O **primeiro artigo** apresenta uma análise ampla do estado atual das pesquisas sobre o PGD, com foco nas principais abordagens e tendências da literatura científica sobre inovação organizacional e desempenho no contexto da administração pública federal. A partir de uma perspectiva abrangente, o estudo

[1] A **Rede PGD** é uma estrutura colaborativa criada para apoiar a implementação e o monitoramento do **Programa de Gestão e Desempenho (PGD)** na Administração Pública Federal brasileira. Ela é composta por representantes indicados pelos dirigentes máximos dos órgãos e entidades que aderiram ao programa (portal do servidor, 2025)

examina o panorama geral do programa, destacando sua contribuição para práticas inovadoras e a melhoria institucional;

- O **segundo artigo** concentra-se especificamente nas universidades federais brasileiras, por meio de uma pesquisa bibliográfica e exploratória. São analisados normativos, documentos institucionais, relatórios e práticas de gestão relacionadas ao programa, com o objetivo de compreender os desafios da implementação do PGD nas IFES, bem como aspectos relacionados à governança, transparência, cultura organizacional, monitoramento das entregas e aderência às diretrizes normativas.
- O **terceiro artigo** adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, operacionalizada por meio de *survey* aplicado aos representantes da Rede PGD das universidades federais. O estudo busca analisar as contribuições do Programa de Gestão e Desempenho para a inovação organizacional e o desempenho institucional nas universidades federais, considerando aspectos relacionados à governança, gestão por resultados, práticas de desempenho, monitoramento, suporte tecnológico e sustentabilidade do programa. Além disso, procura identificar potencialidades e desafios associados à implementação do PGD no contexto da gestão pública universitária.

- O **produto técnico-tecnológico (PTT)** consiste em um Relatório Técnico Conclusivo intitulado “Framework de Maturidade para Evolução do Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais”. O produto propõe um framework estruturado em dimensões, indicadores e níveis de maturidade voltados ao diagnóstico, monitoramento e aperfeiçoamento da implementação do PGD nas universidades federais brasileiras. A construção do framework fundamenta-se na integração entre referencial teórico, evidências empíricas obtidas na pesquisa e análise das práticas institucionais relacionadas ao programa, oferecendo subsídios para o fortalecimento da gestão por resultados, da inovação organizacional e do desempenho institucional no contexto da administração pública universitária.

1.2 Objetivos

Em face da problemática apresentada, foram delineados os objetivos geral e específicos a seguir detalhados.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as contribuições do Programa de Gestão e Desempenho para a inovação organizacional e o desempenho institucional nas universidades federais brasileiras.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos, implementados na forma de artigos científicos:

a) Realizar uma análise sobre o estado da arte do Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal e sua contribuição para inovação organizacional e melhoria do desempenho institucional;
b) Investigar como as universidades federais brasileiras vêm implementando o Programa de Gestão e Desempenho, considerando aspectos relacionados à governança, gestão por resultados, monitoramento, transparência e práticas de inovação na gestão pública;
c) Analisar as contribuições do Programa de Gestão e Desempenho para a inovação organizacional e o desempenho institucional nas universidades federais, a partir da percepção dos representantes da Rede PGD;
d) Desenvolver um Relatório Técnico Conclusivo, na forma de um framework de maturidade, voltado às estratégias para evolução do Programa de Gestão e Desempenho nas universidades federais brasileiras.

1.3 Justificativa

A relevância deste projeto de dissertação reside na necessidade de compreender e aprimorar os mecanismos de gestão por desempenho no setor público brasileiro, especialmente nas universidades federais, diante das transformações recentes impulsionadas pela Nova Gestão Pública (NGP). Nesse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, representa uma importante estratégia de modernização administrativa, alinhando a atuação do Estado às demandas por eficiência, inovação, transparência e gestão orientada a resultados.

Apesar do potencial do PGD para promover ganhos de produtividade, melhoria da qualidade de vida dos servidores e fortalecimento do desempenho institucional, sua implementação ainda apresenta desafios relacionados ao monitoramento por resultados, à definição de indicadores, às limitações tecnológicas e às resistências culturais. No caso das universidades federais, essas questões tornam-se ainda mais complexas em razão das especificidades do ambiente acadêmico e da autonomia universitária, exigindo análises voltadas à realidade dessas instituições.

A escolha do tema também se justifica pela ainda limitada produção científica sobre o PGD no contexto das universidades federais, especialmente em pesquisas aplicadas que investiguem seus impactos sobre a inovação organizacional e o desempenho institucional. Além disso, o estudo propõe a elaboração de um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), estruturado como um *Framework* de Maturidade para Avaliação e Evolução do PGD nas universidades federais, com a finalidade de oferecer uma ferramenta prática de diagnóstico e aperfeiçoamento da gestão.

A abordagem adotada, baseada na elaboração de três artigos científicos inter-relacionados, proporciona uma análise progressiva do tema, desde o panorama geral do PGD na administração pública federal até sua aplicação no contexto das universidades federais. Destaca-se, ainda, que o segundo artigo da pesquisa foi publicado em 25 de setembro de 2025 na Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL), reforçando a relevância acadêmica e aplicada do estudo.

Nesse sentido, esta pesquisa busca contribuir tanto para o avanço do conhecimento científico quanto para o fortalecimento das práticas de gestão pública universitária, alinhando-se às demandas contemporâneas por inovação, eficiência e melhoria do desempenho institucional.

1.4 Estrutura da Dissertação

Essa dissertação é composta por três artigos científicos e um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), sendo cada produção vinculada a um objetivo específico da pesquisa, conforme segue:

1. O primeiro artigo está alinhado ao primeiro objetivo específico e refere-se ao levantamento do estado da arte acerca do PGD. O mesmo procura identificar estudos que envolvam a temática do PGD na administração pública com a finalidade de detectar diretrizes, indicadores e contribuições que possam ser

implementadas na elaboração, melhoria e efetividade do Programa de Gestão em Instituições Públicas. É importante mencionar que este artigo científico já se encontra publicado na revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales;

2. Na sequência, o segundo artigo volta-se ao contexto das universidades federais, investigando como essas instituições estão implementando e monitorando o PGD para promover inovação administrativa e fortalecimento da gestão por resultados. Este artigo foi publicado em 25 de setembro de 2025 na Revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL).
3. O último artigo (o terceiro) analisa a contribuição do PGD para a inovação organizacional e o desempenho institucional nas universidades federais, buscando compreender os impactos do programa sobre as práticas de gestão e a cultura organizacional.
4. Por fim, fundamentado nessas três pesquisas, foi elaborado o Produto Técnico-Tecnológico, intitulado *Framework* de Maturidade para Evolução do Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais. O *framework* tem como finalidade apoiar o diagnóstico institucional, identificar potencialidades e fragilidades e subsidiar ações de aperfeiçoamento do programa.

Ao final da apresentação dos artigos, do Produto Técnico-Tecnológico (PTT) e das conclusões do estudo, são apresentadas as referências globais que fundamentaram a pesquisa. Na sequência, o Apêndice A contém o questionário aplicado aos representantes da Rede PGD, enquanto o Apêndice B apresenta o formato gráfico completo do PTT desenvolvido.

Nos anexos, são disponibilizados os artigos publicados decorrentes da pesquisa. O Anexo 1 apresenta o artigo intitulado “Inovação organizacional: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal”, publicado na revista Contribuciones a las Ciencias Sociales. Já o Anexo 2 reúne o artigo “Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federais”, publicado na revista Gestão Universitária na América Latina (GUAL).

2. CAPÍTULO 2 – ARTIGO 1: INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL: ESTADO DA ARTE SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

O presente artigo foi publicado na revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales, como demonstra a figura 1.

Figura 1- Publicação do artigo 1 - Inovação Organizacional.

Fonte: Área de publicação da revista (2026).

O artigo completo está disponível no Anexo I e por meio do link da publicação em: GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Inovação organizacional: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 2, p. 01-25, e15220. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-057. Acesso em: jun. 2026. No entanto, a seguir, é apresentado um resumo de cada seção do artigo.

RESUMO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) moderniza a administração pública federal ao promover gestão orientada a resultados, flexibilidade e inovação, alinhando-se à Nova Gestão Pública. O estudo identificou um crescimento nas pesquisas sobre o tema, especialmente após 2023, destacando o impacto do PGD no teletrabalho e na

produtividade. Os resultados indicam melhorias na qualidade de vida dos servidores e na eficiência organizacional, apesar de desafios normativos e estruturais. O PGD se consolida como um instrumento de inovação e modernização, atendendo às demandas por serviços públicos mais ágeis, eficientes e transparentes.

2.1 Introdução

A administração pública passou por uma transformação significativa, migrando de um modelo burocrático para a Nova Gestão Pública (NGP), que enfatiza eficiência, eficácia e inovação (Yilmaz, 2022; Ugyel, 2021). Nesse contexto, a inovação organizacional no setor público busca equilibrar eficiência, responsabilidade fiscal e atendimento às demandas sociais, abrangendo não apenas novas tecnologias, mas também mudanças estruturais e culturais (Osborne; Brown, 2013; Vigoda-Gadot; Shoham, 2005; Linders, 2012). O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) exemplifica essa tendência ao promover teletrabalho e gestão orientada a resultados para modernizar a administração pública federal (Brasil, 2023; Oliveira; Silva, 2021). Em outubro de 2024, das 213 instituições federais, 171 já haviam implementado o PGD, abrangendo mais de 80% das entidades públicas (Portal do Servidor, 2024). Diante dessa ampla adoção, este estudo investiga a eficácia do PGD, considerando seu impacto na inovação organizacional e no desempenho institucional.

Diante disso, uma questão central emerge: em quais aspectos o PGD contribui para impulsionar a inovação organizacional e melhorar o desempenho na administração pública federal? Questões subsidiárias incluem se as ferramentas de gestão por resultados estão sendo efetivamente utilizadas e se têm gerado melhorias na eficiência.

O objetivo é analisar o estado atual das pesquisas sobre o PGD, identificando tendências e abordagens na literatura científica sobre inovação organizacional na administração pública federal.

A justificativa baseia-se na crescente demanda por modernização, transparência e qualidade nos serviços públicos (Baretta; Hoffmann; Tezza, 2022), além da necessidade de avaliar a real efetividade do PGD como ferramenta de gestão baseada em resultados (Elvira, 2023; Kleiman *et al*., 2023; Santiago; Drumond e Castro, 2023).

Com isso, a pesquisa pretende fornecer subsídios para ajustes futuros na política e orientar outras esferas governamentais interessadas em adotar práticas inovadoras.

2.2 Referencial teórico

A Nova Gestão Pública (NGP) surgiu nos anos 1980 sob influência neoliberal e reformista, destacando eficiência, descentralização e gestão orientada para resultados (Christensen; Fan, 2016). No Brasil, consolidou-se com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995 (Brasil, 1995), promovendo privatizações e modernização administrativa (Wildberger; Gileá, 2020). Entretanto, críticas à sua ênfase no mercado levaram ao desenvolvimento da Pós-Nova Gestão Pública (P-NGP), que prioriza equidade e transparência (Donadelli; Cunha; Dussauge-Laguna, 2019). A NGP introduziu a Gestão Baseada em Resultados (GBR), focada no monitoramento contínuo do desempenho e na responsabilização organizacional (Leal *et al*., 2022; Landim *et al*., 2023).

A inovação organizacional na administração pública emergiu com a NGP e o avanço das tecnologias da informação (Sano, 2020). Sua relevância está na adaptação da administração pública às mudanças sociais e tecnológicas (Osborne; Brown, 2005; OCDE, 2018). A inovação pode ser incremental ou radical, abrangendo processos, estruturas e serviços (Sousa *et al*., 2022). No setor público, enfrenta desafios como burocracia e resistência à mudança, mas é essencial para maior eficiência e qualidade na prestação de serviços (Damanpour, 2017; Silva; Ribas; Meza, 2019).

A gestão de desempenho no setor público é uma estratégia para alinhar metas institucionais e otimizar a produtividade dos servidores (Armstrong, 2022). No Brasil, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022, substitui o controle de frequência pelo acompanhamento de resultados, promovendo teletrabalho e gestão por desempenho (Portal do Servidor, 2024). Com ampla adesão – 171 das 213 instituições federais já implementaram o PGD – sua eficácia na inovação organizacional e no desempenho administrativo precisa ser analisada (Portal do Servidor, 2024).

2.3 Metodologia e resultados

A pesquisa visa reunir o estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como uma ferramenta estratégica e inovadora na administração pública federal. O conceito de "Estado da Arte" foi inicialmente introduzido pela literatura científica americana para levantar o conhecimento existente em uma área específica, com base em pesquisas anteriores (Brandão *et al.,* 1986). Ferreira (2002) aponta que essa metodologia

vai além do mapeamento de produções científicas, buscando entender as condições de produção de teses, dissertações e publicações. Romanowsky e Ens (2006) destacam que o "Estado da Arte" se tornou um marco histórico, especialmente nas áreas de Educação, Ciências Sociais e Saúde.

Para Ferreira (2002) e Teixeira (2006), essa abordagem é essencialmente bibliográfica e panorâmica, com um caráter crítico e analítico voltado para mapear e investigar lacunas. A metodologia quanti-qualitativa adotada busca, por meio da análise comparativa de diversos trabalhos, criar perspectivas e contribuir para o avanço do conhecimento científico (Soares; Maciel, 2000). Assim, a pesquisa investigou diversos repositórios acadêmicos, analisando artigos, teses, dissertações e livros publicados entre 2022 e 2024, partindo do Decreto nº 11.072/2022, que regulamentou o PGD. Para garantir a consistência dos resultados entre as bases consultadas, utilizou-se a string de busca padronizada: "Programa de Gestão e Desempenho" OR "PGD", aplicada no Google Acadêmico, no Portal de Periódicos da Capes, na Scopus, na Web of Science e na Scielo. Além disso, foram analisados documentos disponíveis na biblioteca do PGD, acessível pelo Portal do Servidor.

A busca realizada em setembro de 2024 no Google Acadêmico retornou 190 resultados. Entretanto, a maioria consistia em normativos, monografias e outros documentos, exigindo uma análise cuidadosa para localizar artigos, dissertações e livros relevantes. Após a triagem, foram selecionados 20 artigos científicos (A1 a A20) diretamente relacionados ao PGD. Destes, 3 também estavam no Portal de Periódicos da Capes (A4, A8 e A9), 2 na Scopus (A5 e A12), 2 na biblioteca do PGD (A9 e A12), 1 na Web of Science (A12) e 1 na Scielo (A8). Esse levantamento revelou duplicidades entre as bases, evidenciando que todos os artigos encontrados na Capes, Scopus, biblioteca do PGD, Web of Science e Scielo já estavam no Google Acadêmico.

Além dos artigos, foram identificadas 15 dissertações (D1 a D15) relacionadas ao PGD no Google Acadêmico, das quais 2 também estavam na biblioteca do PGD (D5 e D15). Foi encontrado 1 relatório (R1) e 1 caderno (C1), disponíveis no Google Acadêmico e na biblioteca do PGD, além de 1 livro (L1) abordando a temática. Esse levantamento permitiu mapear o conhecimento existente sobre o PGD como instrumento de inovação organizacional na administração pública, possibilitando uma análise crítica sobre sua implementação e seus impactos no desempenho institucional.

2.4 Discussão

A análise das publicações sobre o PGD demonstra um interesse crescente pelo tema. Dos 38 documentos revisados, apenas 2 foram publicados em 2022 (5,3%), enquanto 2023 registrou um aumento expressivo, com 19 publicações (50%). Até setembro de 2024, 17 novos documentos (44,7%) foram identificados, refletindo a consolidação do PGD, especialmente no contexto pós-pandemia.

Predominam as análises qualitativas (60,5%), seguidas por estudos quali-quantitativos (34,2%) e quantitativos (5,3%), indicando um foco exploratório sobre o tema. As abordagens principais incluem teletrabalho (39,5%), gestão de desempenho e produtividade (26,3%), aspectos normativos e legais (13,2%), eficiência administrativa e inovação organizacional (10,5%) e outros enfoques (10,5%).

O teletrabalho é tema central em 15 estudos, abordando impactos na qualidade de vida, produtividade e desafios estruturais. O estudo A16 enfatiza a importância de espaços colaborativos para inovação e engajamento, enquanto D7 (UFRN) destaca benefícios ambientais e D15 (AGU) aponta desafios como isolamento social. O livro L1 analisa os efeitos do teletrabalho em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), ressaltando ganhos de flexibilidade e economia.

A gestão de desempenho e produtividade aparece em 10 documentos, evidenciando o PGD como ferramenta de inovação. O estudo A5 destaca ganhos de eficiência, enquanto D2 ressalta a gestão por metas. O estudo R1 propõe diretrizes para avaliação da produtividade e redução do absenteísmo.

Os aspectos normativos e legais são analisados em 5 documentos, discutindo desafios regulatórios. O estudo D5 (Ministério das Comunicações) identifica fragilidades na pactuação de metas e na avaliação de resultados.

A eficiência administrativa e inovação organizacional são foco de 4 estudos, destacando o PGD como um modelo inovador na gestão pública. O estudo D10 (UFRPE) enfatiza a estruturação da avaliação por resultados, enquanto D12 (DNIT) aponta a consolidação do teletrabalho e gestão orientada a metas.

Outros enfoques aparecem em 4 documentos, abordando temas como precarização do trabalho (A8), percepção dos servidores (A9) e desigualdade de gênero (A11). O estudo D6 (UnB) discute desafios na adaptação ao modelo de gestão por resultados.

Institucionalmente, 26 documentos (68,4%) analisam o PGD em universidades e institutos federais, enquanto 7 estudos (18,4%) focam outros órgãos públicos e 5 (13,2%) abordam a administração pública como um todo.

Os resultados reforçam o PGD como um modelo inovador para a administração pública, promovendo flexibilidade, gestão por resultados e inovação organizacional, alinhando-se às tendências contemporâneas de gestão.

2.5 Considerações Finais

Este estudo analisou o estado da arte do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na administração pública federal, destacando suas contribuições para a inovação organizacional e o desempenho no setor público. A revisão de 38 documentos confirmou que o PGD é amplamente reconhecido como uma iniciativa inovadora, especialmente em práticas como teletrabalho e gestão por resultados, alinhadas às abordagens da Nova Gestão Pública (NGP) e da Gestão Baseada em Resultados (GBR). O crescimento das publicações desde 2022 reflete o aumento do interesse pelo programa, impulsionado pela busca por flexibilidade e eficiência na gestão pública pós-pandemia.

O teletrabalho foi o tema mais explorado, evidenciando benefícios como melhoria na qualidade de vida, economia de recursos e redução do impacto ambiental, mas também desafios como infraestrutura e isolamento dos servidores. Já os estudos sobre desempenho e produtividade indicam que o PGD favorece uma cultura de resultados, aprimorando a eficiência dos serviços públicos.

Além dos impactos práticos, o PGD desafia estruturas normativas tradicionais, demandando um arcabouço regulatório mais sólido. Sua aplicação em diversas instituições, especialmente universidades e órgãos públicos, reforça sua adaptabilidade e relevância em diferentes contextos.

O estudo evidencia que o PGD promove uma transição do modelo burocrático para uma gestão mais flexível e orientada a resultados, alinhada às tendências contemporâneas. Para pesquisas futuras, sugere-se explorar temas pouco abordados, como coworking em espaços compartilhados, que pode impulsionar a inovação colaborativa e otimizar recursos. Também é necessário aprofundar estudos sobre os impactos de longo prazo na cultura organizacional, qualidade de vida dos servidores, métricas de desempenho e equidade de gênero, contribuindo para um entendimento mais amplo do PGD e seu papel na modernização da administração pública.

3. CAPÍTULO 3 – ARTIGO 2: OS DESAFIOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: UM OLHAR SOBRE AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

O presente artigo foi publicado na revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL, que é um periódico que possui como foco estimular a pesquisa e o debate sobre questões emblemáticas que atingem a Gestão Universitária e a Educação Superior na América Latina, como demonstra a figura 2.

Figura 2 - publicação do artigo 2 – Os desafios do PGD como ferramenta de inovação na gestão pública.

Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federais

Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
https://orcid.org/0009-0003-9210-6661

Alessandra Carla Ceolin
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
http://orcid.org/0000-0003-3892-8712

Jorge da Silva Correia-Neto
Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
https://orcid.org/0000-0001-9977-1267

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho, Inovação, Transparência, Governança Pública, Universidades Públicas Federais

Fonte: Área de publicação da revista (2026).

O artigo completo está disponível no Anexo II, e por meio do link em: GURGEL, Jaidete Ferreira Diógenes; CEOLIN, Alessandra Carla; CORREIA-NETO, Jorge da Silva. Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federaisThe challenges of the Management and Performance Program as a tool for innovation in public administration: a perspective on federal public universities. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 18, p. 151-173, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992. Acesso em: 15 jun. 2026. No entanto, a seguir, é apresentado um resumo de cada seção.

RESUMO

Este estudo analisa a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades públicas federais, destacando seus impactos na modernização da gestão e na transparência dos resultados. A pesquisa, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, analisou a adesão das instituições ao programa, os sistemas utilizados para sua gestão e a disponibilidade pública dos dados de monitoramento. Os resultados indicam uma ampla adoção do PGD, mas também desafios na transparência e na padronização das informações. Muitas universidades ainda não divulgam publicamente os dados do programa, dificultando a análise comparativa e o acompanhamento dos resultados. Além disso, a diversidade de plataformas utilizadas compromete a uniformidade da gestão e do monitoramento. A efetivação do PGD como ferramenta de inovação e de melhoria do desempenho na administração pública federal depende do aprimoramento na gestão da informação, do fortalecimento da transparência e do cumprimento das diretrizes normativas.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; Inovação; Transparência; Governança Pública; Universidades Públicas Federais.

3.1 Introdução

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072/2022 e regulamentado pela Instrução Normativa nº 24/2023, busca fortalecer a gestão orientada a resultados, aprimorando o planejamento institucional, a eficiência pública e a avaliação de desempenho das equipes (Portal do Servidor, 2025).

O PGD possui potencial para transformar a gestão pública ao estimular uma cultura de resultados e ampliar a mensuração do desempenho institucional e da eficiência dos serviços prestados à sociedade. Entretanto, ainda é necessário aprofundar a análise sobre a eficácia das métricas de desempenho adotadas no programa (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

Nas universidades públicas federais, a adesão ao PGD tem sido significativa. Em fevereiro de 2025, 54 das 69 universidades federais já haviam implementado o programa, representando mais de 78% do total (Portal do Servidor, 2025). Apesar disso, persistem desafios relacionados à padronização dos sistemas utilizados para gestão do programa e à transparência na divulgação dos dados. Conforme o artigo 23 da IN 24/2023, os órgãos responsáveis devem monitorar e divulgar anualmente os resultados do PGD em portal oficial, além de garantir o envio de dados por meio de Interface de Programação de Aplicativos (API).

Nesse contexto, a ausência de padronização dos sistemas e as inconsistências na divulgação das informações dificultam a avaliação dos impactos do PGD e de sua contribuição para a inovação e a melhoria da gestão universitária.

Diante desse cenário, este estudo busca responder às seguintes questões: como as universidades públicas federais estruturam a gestão do PGD, incluindo os sistemas utilizados para acompanhamento das entregas? Há um padrão na divulgação dos dados de monitoramento e avaliação do programa?

O objetivo deste estudo é analisar a implementação do PGD nas universidades públicas federais, identificando os mecanismos adotados para sua gestão, os desafios enfrentados e o grau de transparência na divulgação dos resultados. Busca-se ainda avaliar se as práticas adotadas estão alinhadas às diretrizes normativas e de que forma o programa influencia a inovação e a transparência.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender os efeitos do PGD na governança universitária e sua capacidade de modernizar a administração pública. Ao identificar desafios, boas práticas e oportunidades de aprimoramento, o estudo pode contribuir para o aperfeiçoamento do programa e para o fortalecimento da transparência e da inovação na gestão das universidades federais.

3.2 Referencial Teórico

3.2.1 Governança Pública e Transparência na Gestão

A modernização da gestão pública está associada à adoção de parâmetros e práticas de governança que promovam maior eficiência, transparência e fortalecimento da relação entre Estado e sociedade (Bastos; Souza; Ribeiro; Peixoto, 2016; Block, 2020). Nesse contexto, o Decreto nº 9.203/2017 impulsionou a adoção de boas práticas de governança pública, reforçando a importância da transparência, do controle social e da participação cidadã na administração pública (Aguiar, 2018; Costa; Nascimento; Mendonça; Guerra, 2018). Além disso, a transparência depende da ampliação do acesso às informações públicas e da digitalização dos serviços, fortalecendo a confiança nas instituições (Alcantara, 2023).

3.2.2 Programa de Gestão e Desempenho: Inovação e Transparência na Administração Pública

A pandemia da Covid-19 acelerou a adoção do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades, impulsionando novas formas de trabalho apoiadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (Virgilio; Burigo, 2023). Com a publicação da Instrução Normativa nº 65/2020, o programa ampliou seu escopo e passou a priorizar o monitoramento de metas e da qualidade das entregas em substituição ao controle de frequência, fortalecendo a cultura de resultados, a transparência e a *accountability* na administração pública (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso, 2022; Pojo; Cardoso Jr., 2022).

A implementação do PGD representa uma estratégia de inovação na gestão pública, promovendo maior eficiência, modernização dos processos e melhoria da qualidade de vida dos servidores (Elvira, 2023; Brasil, 2023). Entre os benefícios observados destacam-se a redução de custos operacionais, o aumento da produtividade e o estímulo à inovação, embora persistam desafios relacionados à interação social e à consolidação das práticas de gestão orientadas a resultados (Lemos; Souza, 2025). Além disso, o Decreto nº 11.072/2022 reforçou o compromisso com uma administração pública mais eficiente, transparente e responsiva (Brasil, 2022).

Para garantir a efetividade do PGD, a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 estabeleceu diretrizes como a definição de responsabilidades, a criação do Comitê Executivo do PGD e da Rede PGD, além da obrigatoriedade de divulgação anual dos resultados em portal oficial. Apesar dos avanços, ainda persistem desafios normativos e estruturais relacionados à padronização, transparência e consolidação do programa como instrumento de modernização da administração pública (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

3.3 Metodologia

A pesquisa classifica-se como qualitativa, bibliográfica e exploratória, com análise da legislação e dos normativos relacionados ao PGD, bem como das informações disponíveis nos websites das universidades públicas federais e dos relatórios institucionais sobre o programa. O objetivo foi examinar a implementação do PGD nas universidades e verificar o acompanhamento e a divulgação de seus resultados.

Inicialmente, em janeiro e fevereiro de 2025, realizou-se consulta ao Portal do Servidor, constatando-se que o painel de transparência do PGD ainda estava em elaboração. Em seguida, foi analisado o painel de implementação, que reúne informações sobre as instituições aderentes ao programa.

A partir dessas informações, foram acessados, em fevereiro de 2025, os websites das universidades federais dedicados ao PGD, com coleta e organização dos dados em planilha eletrônica. Nesses ambientes, buscaram-se informações sobre a implementação do programa, relatórios de análise, quantitativo de servidores participantes e total de adesões, entre outros dados relacionados ao acompanhamento do PGD.

3.4 Análise dos Resultados

Das 69 universidades públicas federais, 54 implementaram o PGD em algum nível, correspondendo a 78,3% do total, enquanto 15 instituições (21,7%) ainda não aderiram ao programa. A implementação apresentou crescimento contínuo nos últimos anos. A Unifesp foi pioneira, iniciando o programa em 2021. Em 2022, 33 universidades (61,1%) aderiram ao PGD, possivelmente impulsionadas pelo Decreto nº 11.072/2022; em 2023, 11 instituições (20,4%) aderiram; e, em 2024, outras 9 universidades (16,7%) implementaram a iniciativa.

Em relação à Rede PGD, apenas 4 universidades (7,4%) aderiram em 2023, enquanto a maioria, 50 instituições (92,6%), passou a integrar a rede a partir de 2024, após a publicação da IN 24/2023.

Quanto à transparência, 51 universidades (74%) disponibilizam páginas específicas sobre o PGD, enquanto UFAC, UFCAT e UFFS ainda não possuem esse canal de comunicação. No que se refere à gestão do programa, observou-se a utilização de diferentes plataformas, com destaque para o sistema Polare, adotado por 19 instituições (27,5%), seguido pelo PGD Petrvs próprio, utilizado por 13 universidades (18,8%). Também foram identificados outros sistemas, como PGD Petrvs ColaboraGov, Cobalto, MinhaUFOP, UFTMNET, NAUS PGD e Sagui. Além disso, 9 universidades (13%) não informaram o sistema utilizado. Essa diversidade dificulta a padronização e a comparabilidade das informações do programa.

Os resultados demonstram avanço significativo na implementação do PGD nas universidades federais, refletindo um movimento de modernização da gestão pública. Das 54 universidades que aderiram ao programa, 37 (68,5%) concluíram integralmente sua implementação, enquanto 17 (31,5%) ainda se encontram em processo de implantação.

Em relação à divulgação de informações, 27 universidades (50%) disponibilizam dados sobre os participantes do PGD, seja por identificação individual ou quantitativo total, enquanto as demais não apresentam essas informações. A IN nº 24/2023 reforça a

obrigatoriedade do envio desses dados para monitoramento e avaliação do programa (Portal do Servidor, 2025).

Também se observou avanço gradual na transparência dos relatórios e painéis de monitoramento do PGD. Das 54 universidades participantes, 26 (48,1%) disponibilizam relatórios ou painéis avaliativos, abordando resultados, impactos e viabilidade do modelo. Algumas instituições, como UFMA, UFU, UFCG, Unipampa, Unifesp e UFT, destacam-se pelo uso de painéis interativos em Power BI, fortalecendo o acompanhamento das métricas do programa. Entretanto, 28 universidades (51,9%) ainda não divulgam informações sobre os resultados, o que representa um obstáculo à transparência e à governança pública digital (Alcantara, 2023; Virgilio; Burigo, 2023).

Apesar dos avanços, persistem desafios relacionados à transparência dos dados. Entre as 37 universidades com implementação completa do PGD, apenas 19 (51,4%) disponibilizaram dados de monitoramento, enquanto 18 (48,6%) ainda não divulgaram essas informações, contrariando os princípios de transparência ativa previstos no Decreto nº 9.203/2017 e reforçados pela IN nº 24/2023 (Brasil, 2023). Esse cenário evidencia que a adoção do programa nem sempre está acompanhada da divulgação dos resultados, demonstrando dificuldades institucionais para garantir publicidade e acesso às informações (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

Além disso, a diversidade dos formatos dos relatórios compromete a comparabilidade dos dados entre as instituições, dificultando uma avaliação mais precisa dos impactos do programa. Assim, torna-se necessária a adoção de mecanismos mais padronizados de monitoramento e divulgação, capazes de fortalecer a transparência, a governança pública e a consolidação do PGD como estratégia de inovação na gestão universitária (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso, 2022; Elvira, 2023).

3.5 Conclusão

A análise da implementação do PGD nas universidades públicas federais evidencia seu potencial para transformar a gestão pública e fortalecer a governança orientada a resultados. Entretanto, a ampla adesão ao programa não significa uma implementação homogênea nem plenamente transparente.

Um dos principais desafios identificados refere-se à disponibilização pública dos dados do PGD. Embora a IN nº 24/2023 estabeleça diretrizes para monitoramento e divulgação das informações, muitas universidades ainda não apresentam esses dados de forma padronizada. A ausência de um sistema único de gestão e o fato de a plataforma de

transparência do PGD ainda estar em elaboração dificultam a comparabilidade entre instituições e comprometem a transparência ativa.

Outro aspecto relevante é o período de adequação previsto pela IN nº 24/2023, que concedeu doze meses para adaptação dos órgãos e entidades. Como a normativa foi publicada em julho de 2023, muitas universidades ainda se encontram em fase de transição, o que pode explicar parte das dificuldades relacionadas à padronização das informações e ao atendimento das exigências normativas.

Apesar de representar uma inovação importante na gestão pública, a efetividade do PGD depende da consolidação de mecanismos de controle, transparência e padronização. A fragmentação dos sistemas utilizados e a ausência de uniformidade na divulgação de dados podem comprometer os avanços alcançados e limitar a capacidade do programa de fortalecer uma cultura organizacional orientada a resultados.

As limitações desta pesquisa também devem ser consideradas. A indisponibilidade da plataforma de transparência do PGD restringiu o acesso a dados centralizados, e não foram solicitadas informações via Lei de Acesso à Informação (LAI). Além disso, a pesquisa concentrou-se nos websites das universidades públicas federais, o que pode ter ocasionado lacunas na obtenção de dados atualizados e comparáveis.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos qualitativos com gestores universitários, bem como análises comparativas entre universidades e outros órgãos públicos que adotaram o PGD. Também se recomenda o aprofundamento de estudos de caso em instituições que se destacam na transparência e no monitoramento do programa, buscando identificar boas práticas e fatores críticos de sucesso.

Conclui-se que, para que o PGD alcance seus objetivos como ferramenta de gestão, é fundamental que as universidades avancem na transparência das informações e na padronização dos sistemas utilizados. A disponibilização de dados acessíveis e confiáveis pode fortalecer a avaliação dos impactos do programa e contribuir para o aprimoramento da transparência, da *accountability* e da eficiência da administração universitária.

4. CAPÍTULO 4 - ARTIGO 3 - O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS: CONTRIBUIÇÕES PARA INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO INSTITUCIONAL

A seguir, a versão completa do artigo que será enviado para periódico a definir, após a defesa da dissertação.

RESUMO

No contexto da modernização da administração pública brasileira, instrumentos orientados à gestão por resultados têm ganhado centralidade, destacando-se o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Este estudo analisa a implementação do PGD nas universidades federais, com ênfase nas contribuições à inovação organizacional e desempenho institucional. Adota-se uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, operacionalizada através de survey aplicado aos representantes da Rede PGD das universidades. O instrumento, estruturado em oito dimensões analíticas, abrange aspectos de governança, gestão por resultados, práticas de desempenho, inovação organizacional, desempenho institucional e sustentabilidade. Os resultados apontados pelas 37 universidades respondentes indicam que o PGD está amplamente disseminado e tem contribuído para modernização das práticas de gestão, especialmente no fortalecimento da governança, na reorganização do trabalho, na ampliação do uso de tecnologias digitais e na indução de práticas orientadas a resultados. Entretanto, a consolidação do Programa ocorre de forma heterogênea e enfrenta desafios relacionados à mudança cultural, à capacitação gerencial, à definição de indicadores de desempenho e à integração dos sistemas de informação. Assim, o PGD apresenta potencial como instrumento de inovação na gestão pública universitária, embora sua efetividade dependa do fortalecimento das capacidades institucionais e da internalização da lógica de gestão por resultados.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; Gestão por Resultados; Inovação Organizacional; Desempenho Institucional; Administração Pública.

4.1. Introdução

Nas últimas décadas, a administração pública brasileira tem sido desafiada a adotar modelos de gestão orientados a resultados, com foco em transparência, eficiência e inovação. Essas diretrizes dialogam com a Reforma do Estado e a Nova Gestão Pública, que priorizam o deslocamento do foco dos meios para os fins e a valorização da *accountability* (Bresser-Pereira, 1998; Gomes, 2009; Moraes; Pena; Paiva, 2022).

Nesse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) emerge como iniciativa de modernização da Administração Pública Federal (APF). Ao priorizar metas e entregas em detrimento do controle da jornada, o programa busca superar práticas

burocráticas e fomentar uma cultura orientada à efetividade e ao alinhamento entre gestão de pessoas e objetivos institucionais (Brasil, 2020; Chagas, 2020; Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025). A incorporação do teletrabalho e do monitoramento por resultados reforça essa perspectiva ao ampliar a flexibilidade e aproximar a gestão pública das demandas contemporâneas.

O PGD também contribui para a inovação institucional ao viabilizar novas formas de trabalho e fortalecer a relação entre desempenho individual e institucional. Contudo, sua implementação enfrenta entraves estruturais e culturais, como estabilidade funcional, rotatividade de lideranças e fragilidades na cultura gerencial (Elvira; Bruno-Faria, 2021; Weibel; Rost; Osterloch, 2010).

Nas universidades públicas federais, a adoção do PGD ocorre de forma gradual e heterogênea, refletindo avanços e desafios. A cultura organizacional, a rigidez normativa e a complexidade estrutural tendem a limitar a consolidação de modelos orientados por resultados e inovação (Gerrish, 2016; Klein; Mascarenhas, 2016). Assim, compreender sua operacionalização nesse contexto torna-se relevante para analisar seus efeitos sobre as práticas de gestão.

Apesar da ampla disseminação do PGD na APF, a análise de seus efeitos sobre a inovação organizacional e o desempenho institucional ainda é limitada, especialmente em organizações complexas como universidades (Bergue, 2020; Pollitt; Bouckaert, 2017).

Diante disso, este estudo busca analisar as contribuições do PGD para a inovação organizacional e o desempenho institucional nas universidades federais, a partir da percepção dos representantes da Rede PGD, respondendo à seguinte questão: quais são as contribuições do programa para a inovação organizacional e o desempenho institucional?

Como objetivos específicos, pretende-se: (i) examinar a implementação do PGD nas universidades, considerando governança, gestão por resultados, monitoramento e suporte tecnológico; e (ii) identificar suas contribuições para a inovação organizacional, as práticas de gestão e o desempenho institucional.

Dados do Portal do Servidor indicam que, em fevereiro de 2026, 59 das 69 universidades federais haviam implantado o PGD, representando mais de 85% de adesão (Portal do Servidor, 2026), o que reforça a relevância de analisar seus desdobramentos.

No plano da governança, a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 determina a indicação de representantes institucionais para a Rede PGD,

responsáveis pela articulação, monitoramento e envio de dados via API ao órgão central do Siorg (Brasil, 2023).

Por fim, o estudo contribui para a literatura ao apresentar evidências empíricas sobre a implementação do PGD nas universidades federais e, no plano prático, oferece subsídios para seu aprimoramento, especialmente quanto à governança, capacitação gerencial e uso estratégico da informação.

4.2 Referencial Teórico

4.2.1 Gestão por Resultados e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como instrumento de inovação na Administração Pública Federal

A gestão por resultados emerge como resposta às dificuldades históricas de mensuração de desempenho no setor público, diferentemente do setor privado, em que o lucro atua como indicador direto (Boland; Fowler, 2000). No Brasil, a Reforma do Estado dos anos 1990 consolidou essa abordagem ao priorizar eficiência, eficácia e efetividade, deslocando o foco dos meios para os fins (Brasil, 1995; Bresser-Pereira, 1998; Alves, 2020). Nessa perspectiva, a gestão por resultados busca gerar valor público, ampliar a flexibilidade administrativa e fortalecer a *accountability*, com base no uso sistemático de informações de desempenho (Gomes, 2009; Han; Moynihan, 2022; OCDE, 2020).

Esse movimento insere-se no processo mais amplo de modernização do Estado, que enfatiza desempenho, legitimidade e eficiência na gestão pública (Moraes; Pena; Paiva, 2022). Contudo, sua implementação nas universidades enfrenta barreiras estruturais e culturais, como estabilidade funcional, rotatividade de lideranças, fragilidades na cultura gerencial e resistências institucionais à avaliação de desempenho (Elvira; Bruno-Faria, 2021). Ademais, práticas como gratificações pouco efetivas e avaliações distorcidas limitam os efeitos desses modelos (Santos; Cardoso, 2002; Weibel; Rost; Osterloch, 2010).

Nesse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) configura-se como uma estratégia de operacionalização da gestão por resultados ao priorizar metas e entregas em detrimento do controle de jornada (Chagas, 2020). A Instrução Normativa nº 65/2020 estabelece a promoção de uma cultura orientada a resultados, enquanto a IN nº 24/2023 reforça a padronização e o monitoramento de dados, contribuindo para maior comparabilidade e aprimoramento do programa (Brasil, 2020; Elvira, 2023).

Estudos recentes indicam que o PGD contribui para a inovação organizacional e para a melhoria do desempenho na administração pública federal, ao promover maior flexibilidade e responsabilização por resultados (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025; Cruz, 2025). Ao deslocar o foco para a entrega de resultados, o programa reforça princípios centrais da gestão por desempenho e responde às demandas sociais por maior efetividade na atuação estatal (Bergue, 2020; Gomes, 2009; Virgílio; Burigo, 2023).

A adoção desse modelo também se relaciona às transformações institucionais nas universidades, especialmente no âmbito da universidade empreendedora, que pressupõe maior capacidade de inovação e articulação com a sociedade (Ferreira; Leopoldi, 2013; Franz; Rodrigues, 2021). Contudo, a incorporação de lógicas gerenciais requer cautela, uma vez que pode intensificar processos de burocratização e tensionar a função crítica da universidade pública (Chauí, 2001).

4.2.2 Estrutura de Governança e Monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

De acordo com a IN nº 24/2023, o Comitê Executivo do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), vinculado ao MGI, é responsável por acompanhar a implementação e a evolução do Programa na APF, elaborando diretrizes, orientando práticas e propondo aperfeiçoamentos (Brasil, 2023). Cada órgão ou entidade deve indicar um representante para compor a Rede PGD, que atua como elo de articulação entre o Comitê e as instituições participantes, promovendo troca de experiências, disseminação de boas práticas e alinhamento das ações com as diretrizes do Programa.

Sob a coordenação do Comitê Executivo, cabe aos representantes da Rede PGD apoiar, tecnicamente, a implementação do programa, compartilhar experiências, padronizar procedimentos e promover sua governança, articulando a disseminação da cultura de gestão por resultados (Brasil, 2023). Essa estrutura busca garantir que o PGD seja um instrumento de melhoria do desempenho institucional e de promoção da inovação na APF, como prevê o parágrafo único do Art. 1º da IN nº 24/2023.

Em complemento a essa governança, o monitoramento do Programa é regulamentado pelo Art. 23 da mesma Instrução Normativa, que estabelece a obrigação de os órgãos e entidades monitorarem e divulgarem anualmente seus resultados em portal oficial, bem como garantirem o envio de dados por meio de API. O descumprimento

dessas diretrizes pode levar à notificação das Instituições e, em última instância, à suspensão do Programa (Brasil, 2023).

Ou seja, o monitoramento do envio de dados via API tem como objetivo assegurar a transparência, consistência e qualidade das informações declaradas pelas Instituições (Portal do Servidor, 2025). Essa iniciativa segue diretrizes normativas e visa fortalecer o uso gerencial dos dados, subsidiando o acompanhamento pelo Comitê Executivo do PGD e pelo Tribunal de Contas da União (TCU) (Portal do Servidor, 2025). No processo de verificação, observa-se se o órgão ou entidade está enviando corretamente as seis tabelas obrigatórias definidas pela Resolução CPGD/MGI nº 2/2024: Participante, Plano de Trabalho, Plano de Entrega, Entrega, Contribuição e Avaliação (Portal do Servidor, 2025).

4.3 Metodologia

Este estudo adota abordagem qualitativa, por buscar compreender fenômenos a partir da interpretação de significados, percepções e contextos, privilegiando a profundidade analítica em detrimento da mensuração estatística (Denzin; Lincoln, 2018; Flick, 2009). Quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratório, ao proporcionar maior familiaridade com o problema, e descritivo, ao analisar características de determinado fenômeno (Gil, 2019). A pesquisa foi conduzida por meio de survey, possibilitando examinar a implementação e os impactos do PGD nas universidades públicas federais, com ênfase nas mudanças organizacionais e no desempenho institucional.

O survey refere-se a um método de investigação voltado à coleta de dados diretamente de indivíduos, por meio de perguntas estruturadas, com o objetivo de identificar percepções e práticas (Fowler, 2011; Freitas *et al*., 2000). Trata-se de uma estratégia adequada para mapear fenômenos em contextos institucionais amplos e complexos, como o da Administração Pública Federal (Mineiro, 2020).

O universo da pesquisa é composto por 59 representantes da Rede PGD das universidades que aderiram ao Programa, incluindo titulares e suplentes formalmente designados para coordenar e acompanhar sua implementação. A escolha desses respondentes visa garantir acesso a informações qualificadas sobre a prática institucional do PGD, bem como captar variações e desafios nas diferentes realidades universitárias.

Complementarmente, foram analisadas informações institucionais obtidas junto ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), por meio de solicitação formal de acesso à informação, nos termos da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), registrada sob o Protocolo nº 18002.003154/2026-46. Esses dados subsidiaram a análise sobre monitoramento e integração das informações do PGD, contribuindo para a validade interna do estudo.

4.3.1 Validação do questionário por meio de pré-teste

Antes da aplicação definitiva do instrumento, foi realizado um pré-teste com três servidores da área de gestão de pessoas, diretamente envolvidos com o PGD em uma universidade federal. A escolha da instituição decorre do acesso da pesquisadora ao campo empírico, além da existência de um comitê interno do programa, o que favoreceu a aplicação junto a participantes com conhecimento sobre o tema.

O pré-teste teve como objetivo verificar a clareza, coerência e relevância das questões, bem como identificar ambiguidades e problemas no encadeamento do instrumento, conforme orientações de Converse e Presser (1986). Essa etapa é fundamental para reduzir erros de mensuração e assegurar a compreensão adequada dos itens pelos respondentes.

A partir dos feedbacks obtidos, foram realizados ajustes no questionário, contribuindo para sua validade aparente e de conteúdo (Sekaran; Bougie, 2016).

4.3.2 Estrutura do questionário

Antes do acesso ao instrumento, os participantes tiveram contato com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado conforme a Resolução nº 510/2016, aplicável às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

O questionário foi estruturado em oito blocos temáticos, alinhados aos objetivos da pesquisa e às dimensões analíticas do PGD nas universidades federais. O instrumento combina questões fechadas, em escala Likert de cinco pontos, e questões abertas, permitindo captar tanto percepções mensuráveis quanto aspectos qualitativos relacionados à implementação, à gestão por resultados, à inovação organizacional e ao desempenho institucional.

O Quadro 1 apresenta a síntese da estrutura do instrumento, evidenciando a organização dos blocos e seus objetivos analíticos, de modo a assegurar coerência entre os objetivos da pesquisa e os dados coletados.

Quadro 1 – Síntese da Estrutura do Questionário

Bloco	Questões Fechadas	Questões Abertas	Objetivo do Bloco
1. Perfil Institucional	1	1	Caracterizar a instituição e contextualizar o estágio de implementação do PGD
2. Implementação e Governança do PGD	5	1	Analisar o processo de implantação e os mecanismos de governança
3. Gestão por Resultados e Práticas de Desempenho	7	1	Examinar a incorporação da gestão por resultados e a integração sistêmica
4. Inovação Organizacional	5	1	Avaliar impactos do PGD na inovação e cultura institucional
5. Resultados e Desempenho Institucional	5	1	Analisar efeitos no desempenho individual e institucional
6. Sustentabilidade e Aperfeiçoamento	7	1	Investigar fatores de continuidade e aprimoramento do programa
7. Avaliação Geral e Futuro do PGD	3	1	Identificar percepção global e desafios persistentes
8. Síntese Avaliativa	2	1	Mensurar contribuição global e captar comentários finais

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.3.3 Procedimentos de análise dos dados

Os dados foram analisados de forma qualitativa. As questões fechadas foram tratadas com estatística descritiva, com cálculo de frequências relativas e absolutas, permitindo identificar padrões de resposta. Para fins analíticos, as categorias da escala Likert foram agrupadas em três níveis: concordância, neutro e discordância, facilitando a interpretação dos resultados. Os valores foram arredondados para números inteiros, podendo ocorrer pequenas variações no somatório total.

Foram registradas 38 respostas, sendo identificada duplicidade em uma instituição. Nesses casos, adotou-se como critério a manutenção da resposta mais completa, resultando em uma base final composta por 37 universidades.

Para as questões abertas, adotou-se a técnica de análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin, que consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos voltados à descrição e interpretação do conteúdo das comunicações, permitindo a identificação de significados recorrentes no material empírico (Bardin, 2011). Na modalidade temática, a análise busca apreender núcleos de sentido que se destacam nas respostas, organizando-os em categorias analíticas.

O processo seguiu três etapas (Bardin, 2011): (i) pré-análise, com organização e leitura flutuante do material; (ii) exploração do material, mediante codificação e categorização das respostas; e (iii) tratamento e interpretação dos resultados, à luz do referencial teórico adotado. Assim, as respostas abertas foram agrupadas em categorias relacionadas à implementação, governança, inovação organizacional e desempenho institucional.

Por fim, os dados quantitativos e qualitativos foram triangulados, possibilitando uma compreensão integrada das contribuições do PGD no contexto das universidades federais.

4.3.4 Aspectos éticos

Esta pesquisa segue integralmente a Resolução CNS n.º 510/2016, sendo dispensada de submissão ao CEP/Conep por não envolver dados sensíveis nem identificação individual (Art. 1.º, parágrafo único, inciso VII). Apesar da dispensa, o estudo compromete-se com os princípios éticos da Resolução, como respeito à autonomia, dignidade, confidencialidade e não discriminação.

A participação é voluntária, mediante aceite do TCLE, que informa objetivos, procedimentos, benefícios, riscos mínimos, anonimato, direito de recusa ou retirada a qualquer momento e contatos do pesquisador. Os procedimentos envolvem risco mínimo, pois se referem a práticas profissionais rotineiras e não envolvem grupos vulneráveis. Em caso de desconforto, foi garantido o direito de esclarecimento e desistência. Assim, o estudo adota boas práticas éticas, assegurando respeito e segurança aos participantes.

4.4 Resultados e discussões

Os resultados evidenciam ampla disseminação do PGD nas universidades analisadas, com participação de 37 instituições (cerca de 63% das 59), conferindo robustez empírica às análises. De modo geral, observa-se que o Programa tem induzido mudanças na organização do trabalho, nas práticas de gestão e na incorporação de tecnologias, o que também se reflete nas diretrizes e informações institucionais disponibilizadas pelo MGI, especialmente no que se refere aos mecanismos de monitoramento e à implementação da API do PGD.

Contudo, tais avanços não se manifestam de forma uniforme, refletindo diferenças nos níveis de maturidade institucional e nas capacidades organizacionais, aspecto igualmente observado na análise documental, que revela distintos graus de formalização,

regulamentação e integração do PGD entre as instituições. Esse cenário corrobora a literatura sobre gestão por resultados no setor público, que destaca a dependência de fatores institucionais e culturais para a efetividade dessas iniciativas (Bergue, 2020; Gomes, 2009). Assim, os resultados são apresentados em seis dimensões analíticas, permitindo compreender o PGD como um processo em institucionalização, marcado por avanços consistentes, mas ainda condicionado a desafios estruturais, culturais e gerenciais.

4.4.1 Implementação e governança do PGD

A análise da implementação e da governança do PGD evidencia predominância de percepções positivas, com destaque para a governança interna (86%) e o apoio da alta gestão (84%), indicando um estágio relevante de institucionalização formal do programa, como aponta a Tabela 1. Esse resultado confirma a literatura que aponta o papel central da liderança na consolidação de práticas orientadas a resultados no setor público (Bergue, 2020). Contudo, a presença de variações em aspectos como articulação interinstitucional (78%) e implementação estruturada (73%) revela que a institucionalização do Programa ainda ocorre de forma desigual entre as universidades.

A análise documental reforça esse diagnóstico ao evidenciar que, embora haja ampla adesão ao PGD — com 59 universidades federais com o programa autorizado e em execução — a consolidação de mecanismos de monitoramento e avaliação ainda se encontra em processo de estruturação. Conforme informações do MGI, os dados enviados pelas instituições por meio da API do PGD passam por etapas de verificação, validação e harmonização, em função de desafios como inconsistências de preenchimento, divergências de tipificação e diversidade dos sistemas utilizados. Esse cenário evidencia que, apesar dos avanços na institucionalização formal, a governança do programa ainda enfrenta limitações relacionadas à qualidade e à padronização das informações, o que impacta a capacidade de monitoramento e comparação entre instituições.

Tabela 1 – Implementação e governança do PGD

Aspecto avaliado	Concordância	Neutro	Discordância
Implementação estruturada	73%	11%	16%
Apoio da alta gestão	84%	14%	3%
Clareza das orientações	81%	11%	8%

Articulação interinstitucional	78%	14%	8%
Governança interna	86%	14%	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise qualitativa reforça esse cenário ao evidenciar desafios associados à mudança cultural, limitações tecnológicas e restrições de capacidade institucional. Destaca-se a resistência à substituição do controle de frequência pela lógica de entregas, corroborando estudos que indicam a centralidade dos fatores culturais na implementação de modelos gerenciais no setor público (Gomes, 2009). Como evidenciado nas falas dos respondentes, "a mudança de cultura na forma de controle da jornada de trabalho [...] hoje é por entregas realizadas via PGD, o que trouxe desafios diários", além da necessidade de "fazer os servidores entenderem o conceito de entregas e culturalmente mudar o mindset para gestão por resultados".

Além disso, dificuldades na definição de entregas mensuráveis e limitações na estrutura organizacional indicam que a adoção do PGD vai além da dimensão normativa, configurando-se como um processo de mudança organizacional mais amplo. Nesse sentido, relatos apontam entraves operacionais concretos, como "dificuldade em transformar rotinas presenciais em entregas mensuráveis" e a "falta de equipe técnica com dedicação exclusiva para implementação do projeto".

Assim, embora formalmente estruturado, o programa ainda enfrenta desafios para sua consolidação prática, especialmente no alinhamento entre instrumentos, cultura organizacional e capacidades institucionais, incluindo resistências internas, limitações tecnológicas e necessidade contínua de capacitação.

4.4.2 Gestão por Resultados e Práticas de Desempenho

Os resultados indicam que o PGD tem contribuído para o fortalecimento da gestão por resultados (78%), evidenciando a incorporação, ainda que parcial, dessa lógica nas universidades federais. Esse achado está alinhado à proposta do Programa de deslocar o foco do controle da jornada para a entrega de resultados, conforme discutido por Gomes (2009).

Entretanto, observam-se fragilidades relevantes na operacionalização desse modelo. A baixa percepção quanto à preparação dos gestores para avaliar por entregas (19%) e à definição de metas mensuráveis (51%) indica dificuldades na internalização das práticas de desempenho, corroborando a literatura que aponta a necessidade de

desenvolvimento de competências gerenciais para a efetividade da gestão por resultados (Bergue, 2020).

No campo tecnológico, verifica-se elevada diversidade nos sistemas utilizados, com predominância do Polare (49%), além de diferentes versões do PGD Petrvs e soluções próprias. Embora 65% das instituições realizem integração automática com o órgão central, persistem limitações relacionadas à usabilidade, estabilidade e interoperabilidade dos sistemas.

Tabela 2 – Gestão por resultados e práticas de desempenho no âmbito do PGD

Aspecto avaliado	Concordância	Neutro	Discordância
Fortalecimento da gestão por resultados	78%	19%	3%
Metas claras e mensuráveis	51%	38%	11%
Gestores preparados para avaliar por entregas	19%	46%	35%
Sistema facilita acompanhamento	73%	16%	11%
Redução da burocracia e maior autonomia	62%	24%	14%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise qualitativa evidencia a transição para práticas de monitoramento por entregas, com maior acompanhamento gerencial e formalização do planejamento. Como relatado pelos participantes, houve “maior acompanhamento da chefia, que precisa avaliar as entregas mensalmente, influenciando numa maior comunicação e feedback”, além de uma mudança estrutural em que “a avaliação passou a ocorrer de forma contínua, com definição de metas e entregas mensuráveis em substituição ao controle por presença física”. Esses elementos indicam avanços na incorporação da lógica de gestão por resultados no cotidiano organizacional.

Contudo, permanecem limitações na avaliação de desempenho, especialmente quanto ao uso de indicadores e critérios objetivos, indicando um processo de transição ainda incompleto. Nesse sentido, observa-se que “ainda há dificuldade na definição de critérios objetivos pelas chefias”, bem como a ausência de instrumentos consolidados, uma vez que “ainda não temos indicadores de desempenho disponíveis para avaliar”.

De forma geral, os resultados sugerem que a consolidação da gestão por resultados no âmbito do PGD depende não apenas da adoção de instrumentos formais, mas do fortalecimento das capacidades institucionais e do uso estratégico das informações,

especialmente no aprimoramento dos mecanismos de avaliação e na qualificação das práticas gerenciais.

4.4.3 Inovação Organizacional e Transformações na Cultura Institucional

Os resultados evidenciam que o PGD tem atuado como indutor de inovação organizacional, especialmente no estímulo ao uso de tecnologias digitais e à adoção de novas formas de trabalho (94%). Esse achado reforça a compreensão de que o programa contribui para a modernização das práticas administrativas e para a reconfiguração da organização do trabalho no setor público (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

Tabela 3 – Inovação organizacional e transformações na cultura institucional no âmbito do PGD

Aspecto avaliado	Concordância	Neutro	Discordância
Uso de novas tecnologias e formas de trabalho	94%	3%	3%
Inovações na gestão e fluxos de trabalho	84%	11%	5%
Colaboração entre equipes	57%	32%	11%
Cultura de inovação e eficiência	70%	24%	5%
Resistência a práticas baseada em metas e resultados	76%	14%	11%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Observa-se também elevada concordância quanto às mudanças nos fluxos de trabalho e na gestão de pessoas (84%), indicando avanços na reorganização das rotinas institucionais. Em contrapartida, a colaboração entre equipes apresenta níveis mais moderados (57%), sugerindo que os efeitos do Programa sobre dimensões relacionais ainda são heterogêneos.

A análise qualitativa aponta avanços na formalização do planejamento, na definição de metas e na digitalização dos processos, com maior uso de sistemas e ferramentas virtuais. Como evidenciado nas falas dos respondentes, observa-se a "formalização do uso de planos de trabalho com metas e entregas mensuráveis", bem como o "fortalecimento do uso de sistemas digitais para acompanhamento das atividades" e a ampliação de "canais virtuais de comunicação, inclusive com o usuário". Ademais, emergem inovações relacionadas à gestão de recursos, como a "reorganização da infraestrutura das unidades, com otimização do uso de recursos (menos salas, menos

mobiliário e equipamentos) e melhor aproveitamento de pessoal entre campi, sem necessidade de deslocamento". No plano cultural, identifica-se o fortalecimento de práticas orientadas a resultados, ainda que coexistindo com padrões tradicionais de gestão, evidenciando um processo de transição híbrido.

Adicionalmente, destacam-se impactos positivos sobre as condições de trabalho, como maior flexibilidade, melhoria da qualidade de vida e maior engajamento dos servidores. Nesse sentido, os relatos indicam "melhoria da qualidade de vida, maior comprometimento com as tarefas e redução de conflitos internos", além de maior dinamismo organizacional, com "respostas mais ágeis às demandas e intensificação do fluxo de informação".

Esses achados indicam que o PGD promove transformações relevantes, mas de forma gradual, em consonância com a literatura, que aponta a natureza incremental da mudança organizacional no setor público (Pollitt; Bouckaert, 2017).

4.4.4 Resultados e desempenho institucional

Os resultados indicam que o PGD tem contribuído para a melhoria do desempenho individual dos servidores (78%) e, em menor medida, para a eficiência dos serviços (68%), sugerindo avanços na organização do trabalho e na clareza das entregas.

Entretanto, observa-se fragilidade na utilização de instrumentos formais de mensuração, com apenas 41% de concordância quanto ao uso de indicadores de desempenho. Esse resultado evidencia um descompasso entre a percepção de melhoria no desempenho e a existência de mecanismos estruturados de avaliação, limitando a consolidação de uma gestão baseada em evidências, como discutido por Gomes (2009).

Em relação à transparência, 62% dos respondentes percebem avanços na visibilidade das entregas institucionais, embora a melhoria da imagem institucional apresente níveis mais moderados (49%), indicando um processo ainda em consolidação.

Tabela 4 – Resultados e desempenho institucional no âmbito do PGD

Aspecto avaliado	**Concordância**	**Neutro**	**Discordância**
Melhoria do desempenho individual	78%	16%	5%
Eficiência dos serviços	68%	24%	8%
Uso de indicadores de desempenho	41%	41%	19%
Transparência dos resultados	62%	30%	8%

Imagem institucional e capacidade de entrega	49%	41%	11%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise qualitativa aponta ganhos de eficiência, maior alinhamento com o planejamento institucional e aumento da produtividade, associados à reorganização do trabalho e à lógica de entregas. Conforme evidenciado nas falas dos respondentes, destacam-se “mais qualidade nas entregas, vinculadas ao planejamento institucional, com ganho de eficiência e produtividade das equipes”, bem como a “melhoria no acompanhamento das entregas institucionais e maior transparência nos resultados alcançados”. Ademais, observa-se maior integração entre execução e estratégia, uma vez que o programa “aproxima a gestão cotidiana do planejamento estratégico, ao reforçar que as atividades se avaliam à luz da missão institucional”.

Outro aspecto relevante refere-se à reorganização do trabalho e seus efeitos sobre a produtividade, especialmente diante de restrições de pessoal. Nesse sentido, os relatos indicam que “a possibilidade do trabalho remoto permite maior produtividade, ao reduzir o tempo de deslocamento” e contribui para “respostas mais rápidas aos usuários e maior agilidade nos processos”. Tais evidências reforçam o papel do PGD na racionalização das atividades e na melhoria da eficiência operacional.

Contudo, esses avanços estão mais relacionados à organização das atividades do que à mensuração sistemática de resultados. Observa-se que, embora haja fortalecimento da lógica de entregas e maior clareza nas responsabilidades, ainda são incipientes os mecanismos estruturados de avaliação baseada em indicadores e evidências.

De forma geral, os resultados indicam que o PGD contribui para o desempenho institucional, mas sua efetividade depende do fortalecimento das capacidades de monitoramento, avaliação e uso estratégico das informações.

4.4.5 Sustentabilidade e Aperfeiçoamento do Programa

Os resultados evidenciam elevado consenso quanto aos fatores críticos para a sustentabilidade do PGD, com destaque para o comprometimento da gestão (97%) e a necessidade de capacitação de gestores e servidores (97%). Esses achados reforçam o papel central da liderança e do desenvolvimento de competências na consolidação de práticas orientadas a resultados (Bergue, 2020).

Por outro lado, identificam-se fragilidades relevantes no suporte tecnológico. Apenas 46% consideram a infraestrutura suficiente, enquanto 89% apontam a necessidade

de melhorias nos sistemas, especialmente quanto à estabilidade e integração, indicando limitações no uso estratégico das informações.

No que se refere ao monitoramento, 81% reconhecem que o envio de dados ao órgão central contribui para a transparência e o controle do Programa, evidenciando avanços na dimensão da *accountability*.

Tabela 5 – Sustentabilidade e aperfeiçoamento do PGD

Aspecto avaliado	**Concordância**	**Neutro**	**Discordância**
Manutenção do PGD depende do comprometimento da gestão	97%	0%	3%
Necessidade de capacitação dos gestores e servidores	97%	3%	0%
Suporte tecnológico é suficiente para garantir o bom funcionamento do PGD.	46%	22%	32%
O sistema do PGD precisa de melhorias para garantir estabilidade e integração	89%	8%	3%
O monitoramento e o envio de dados ao MGI contribuem para a transparência e o controle.	81%	14%	5%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise qualitativa converge ao destacar a necessidade de fortalecimento da liderança, capacitação contínua, aprimoramento tecnológico e institucionalização de práticas de monitoramento e avaliação. Como evidenciado nas falas dos respondentes, destacam-se a importância de “capacitações para as chefias, pois são elas que precisam pensar nas atividades e processos” e o “maior envolvimento dos gestores e da alta gestão com o Programa”, indicando o papel central da liderança na consolidação do PGD.

No campo técnico e operacional, emergem demandas relacionadas ao aprimoramento dos sistemas e à qualificação do uso das informações, como a necessidade de “ferramentas que permitam um melhor acompanhamento pelos órgãos de gestão de pessoas” e de “desenvolvimento de um sistema mais estável e confiável, com geração de relatórios gerenciais mais robustos”. Além disso, observa-se a relevância da integração entre instrumentos, incluindo o “mapeamento das entregas e vinculação aos planejamentos institucionais” e a articulação com outras metodologias, como o dimensionamento da força de trabalho.

Adicionalmente, os respondentes enfatizam a importância da institucionalização de práticas contínuas de monitoramento e avaliação, com “definição mais objetiva de

indicadores institucionais" e a criação de "mecanismos permanentes de acompanhamento e revisão dos planos", bem como o compartilhamento de boas práticas entre as universidades.

Esses resultados indicam que a sustentabilidade do PGD depende de um conjunto articulado de fatores institucionais, ultrapassando a dimensão normativa e exigindo o fortalecimento integrado de capacidades gerenciais, tecnológicas e analíticas.

4.4.6 Avaliação Geral e o Futuro do PGD

A avaliação geral do PGD revela percepção predominantemente positiva, com 78% dos respondentes reconhecendo sua contribuição para o desempenho institucional e 81% apontando impactos positivos no engajamento dos servidores. Além disso, 70% percebem o Programa como uma prática de gestão inovadora, ainda que com variações entre as Instituições.

Esses resultados consolidam as evidências de que o PGD tem promovido avanços relevantes em termos de desempenho, inovação e práticas de gestão, embora de forma heterogênea. Tal heterogeneidade reflete diferenças nas capacidades institucionais e nos estágios de implementação.

Tabela 6 – Avaliação geral e o futuro do PGD

Aspecto avaliado	Concordância	Neutro	Discordância
Contribuição para o aumento do desempenho institucional.	78%	14%	8%
Fortalecimento da valorização e do engajamento dos servidores.	81%	16%	3%
O PGD é percebido como uma prática de gestão inovadora na universidade	70%	19%	11%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise qualitativa evidencia que o futuro do Programa está condicionado à superação de desafios estruturais, com destaque para a resistência cultural, as limitações de capacidade institucional, as fragilidades tecnológicas e a complexidade do contexto universitário. Como apontado pelos respondentes, persistem entraves como a "resistência da gestão e dos docentes" e a necessidade de "superar a transição do controle de horário para a gestão por resultados", além da percepção de que o teletrabalho ainda é compreendido como benefício individual e não como instrumento de gestão.

No plano institucional, destacam-se limitações operacionais relevantes, como o “déficit de pessoal, com sobrecarga dos gestores e limitação da capacidade de monitoramento” e a “falta de equipe técnica dedicada ao programa”, evidenciando fragilidades nas capacidades estatais necessárias à consolidação do PGD. No campo tecnológico, os relatos reforçam problemas recorrentes, como “instabilidades no sistema, com bugs que prejudicam o acompanhamento das atividades”, indicando a necessidade de maior robustez e integração dos sistemas.

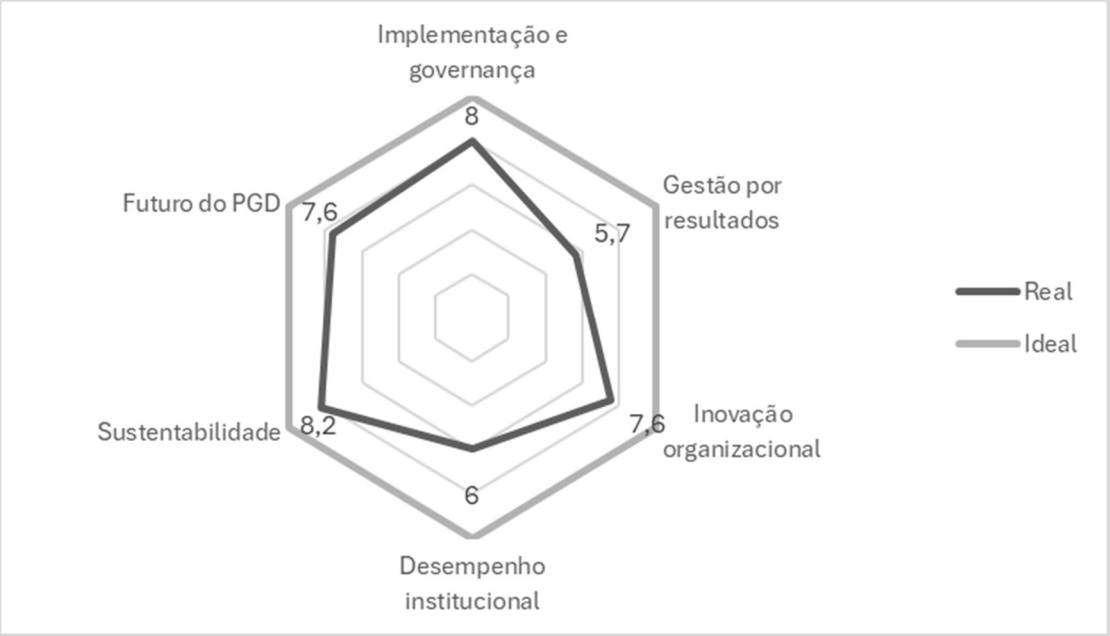
Adicionalmente, a complexidade do contexto universitário emerge como um fator crítico, sobretudo pela diversidade de atividades e unidades, exigindo “adaptar atividades tradicionalmente presenciais a um modelo baseado em entregas e resultados, respeitando as especificidades das áreas”.

De forma integrada, os resultados indicam que o PGD se encontra em processo de institucionalização e se configura como um instrumento relevante de transformação da gestão universitária, ao induzir mudanças na organização do trabalho, nas práticas gerenciais e no uso de tecnologias. Contudo, sua consolidação depende da internalização da lógica de gestão por resultados e do fortalecimento das capacidades institucionais, especialmente no que se refere à avaliação de desempenho e ao uso estratégico da informação, em consonância com a literatura da área (Bergue, 2020; Gomes, 2009).

Com o objetivo de sintetizar os resultados das diferentes dimensões analisadas neste estudo, elaborou-se um gráfico radar comparando a situação observada nas universidades federais com um cenário ideal de maturidade do PGD. A representação considera as dimensões de implementação e governança, gestão por resultados, inovação organizacional, desempenho institucional, sustentabilidade e avaliação geral do programa, permitindo uma análise integrada do nível de desenvolvimento do PGD.

Os valores da situação observada foram obtidos por meio da média dos percentuais de concordância dos respondentes em cada dimensão. Para isso, calculou-se inicialmente o percentual de concordância de cada item, agregando-se posteriormente esses valores em uma média por dimensão. Em seguida, os resultados foram convertidos para uma escala de 0 a 10, por meio de transformação proporcional (percentual dividido por 10). O cenário ideal foi fixado como o valor máximo (10) em todas as dimensões, representando o nível pleno de maturidade. (figura 3).

Figura 3 – Distância entre situação Real e Ideal do PGD



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A figura 3 evidencia por meio de um gráfico de radar que as dimensões relacionadas à implementação e governança, à inovação organizacional e à sustentabilidade do programa apresentam maior proximidade com o cenário ideal, indicando avanços relevantes na estruturação e operacionalização do PGD. A dimensão "Futuro do PGD" também se destaca positivamente, refletindo uma percepção favorável quanto ao seu potencial como instrumento de transformação da gestão universitária.

Em contrapartida, observa-se maior distanciamento nas dimensões de gestão por resultados e desempenho institucional, evidenciando fragilidades especialmente na definição de indicadores, na avaliação de desempenho e no uso sistemático de informações. Esses achados convergem com a literatura sobre gestão pública, que aponta dificuldades recorrentes na implementação de modelos orientados a resultados, especialmente no que se refere à mensuração de desempenho e à utilização efetiva de indicadores para a tomada de decisão (Han; Moynihan, 2022; Pollitt; Bouckaert, 2017).

4.5 Considerações finais

O presente estudo analisou as contribuições do PGD para a inovação organizacional e o desempenho institucional nas universidades públicas federais, a partir da percepção dos representantes da Rede PGD. Os resultados evidenciam que o programa

desempenha papel relevante na transformação das práticas de gestão, ainda em consolidação e com variações entre as instituições.

Em resposta à questão de pesquisa, verifica-se que o PGD contribui para o fortalecimento da governança, a incorporação da lógica de gestão por resultados, a ampliação do uso de tecnologias digitais e a reorganização das práticas de trabalho. Tais avanços indicam mudanças na forma como o trabalho é planejado, executado e monitorado nas universidades.

No plano da governança, observa-se um nível significativo de institucionalização formal, com ampla adesão e mecanismos estruturados de coordenação. Contudo, persistem desafios relacionados à capacidade organizacional, à articulação interna e ao uso efetivo de dados na gestão. De modo semelhante, embora haja uma transição consistente para modelos baseados em metas e entregas, a avaliação de desempenho ainda apresenta fragilidades, especialmente quanto à definição de indicadores e à capacidade gerencial de mensuração e diferenciação de resultados.

No campo da inovação organizacional, o PGD tem impulsionado a digitalização de processos, a flexibilização do trabalho e o fortalecimento do planejamento. Entretanto, essas transformações coexistem com práticas tradicionais, evidenciando a persistência de resistências culturais e o caráter incremental da mudança no setor público.

Quanto ao desempenho institucional, identificam-se melhorias na organização do trabalho, na produtividade e na eficiência dos serviços. Ainda assim, tais avanços estão mais associados a percepções e rearranjos organizacionais do que a sistemas consolidados de mensuração, revelando uma lacuna entre desempenho percebido e desempenho efetivamente mensurado.

De forma geral, os achados indicam que o PGD possui potencial como instrumento de modernização da gestão universitária, mas sua efetividade depende do fortalecimento de capacidades institucionais, especialmente em termos de liderança, capacitação, infraestrutura tecnológica e governança da informação.

Entre os principais desafios, destacam-se: resistências culturais à gestão por resultados, limitações dos sistemas tecnológicos e sua integração, insuficiência de indicadores de desempenho e necessidade de qualificação gerencial contínua. Soma-se a isso a complexidade do contexto universitário, que impõe limites à padronização de práticas e métricas.

Como implicação prática, destaca-se a necessidade de avançar para além da implementação formal do Programa, com investimentos em capacitação, integração de

sistemas e uso estratégico de dados. No plano teórico, o estudo reforça que a gestão por resultados no setor público depende da articulação entre instrumentos, cultura organizacional e capacidades institucionais.

Como limitações, ressalta-se o caráter perceptivo dos dados e a natureza transversal da análise. Pesquisas futuras podem avançar na construção de indicadores objetivos, em análises comparativas e em abordagens longitudinais que permitam avaliar a maturidade do programa ao longo do tempo.

Em síntese, o PGD se configura como um vetor relevante de transformação na administração universitária, mas sua consolidação dependerá da capacidade das instituições de institucionalizar práticas orientadas a resultados, sustentadas por competências gerenciais e sistemas de informação integrados e orientados à tomada de decisão.

Referências

ALVES, A. C. Teletrabalho na administração pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União. 2020. 158 f. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38637/1/2020_AlissonCardosoAlves.pdf. Acesso em: 01 maio 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BOLAND, T.; FOWLER, A. A systems perspective of performance management in public sector organisations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 5, p. 417–446. 2000. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513550010350832/full/html. Acesso em: 02 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf. Acesso em: 02 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 set. 2008. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2008/lei-11784-22-setembro-2008-581033-publicacaooriginal-103882-pl.html. Acesso em: 26 abril 2025.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016.** Disponível em: https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf. Acesso em: 21 julho 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa n. 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União, Brasília, 2020b. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395. Acesso em: 02 maio 2025.

BRASIL. **Decreto n. 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. Diário Oficial da União, Brasília, 2022. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788. Acesso em: 08 junho 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta n. 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. Diário Oficial da União, Brasília, 2023a. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248. Acesso em: 25 ago. 2025.

BRASIL. **Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.** Representantes do PGD nos órgãos e entidades. Portal do Servidor, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/representantes-do-pgd-nos-orgaos-entidades/copy_of_representantes. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Portal do servidor. **Programa de Gestão e Desempenho**. Brasília, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao. Acesso em: 01 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Resposta à solicitação de acesso à informação – Protocolo nº 18002.003154/2026-46**. Brasília, DF: MGI, 2026.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 8-42. 1998. Disponível em: http://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360. Acesso em: 05 nov. 2025.

CHAGAS, A. F. Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público. 2020. 75 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração Pública) — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2020. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29537. Acesso em: 10 set. 2025.

CHAUÍ, M. S. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Unesp, 2001.

CONVERSE, J. M.; PRESSER, S. **Survey questions**: Handcrafting the standardized questionnaire. Thousand Oaks: Sage Publications, 1986.

CRUZ, A. M. L. da . Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal de Alagoas: Impactos do Teletrabalho na Qualidade de Vida e Produtividade dos Servidores Técnico-Administrativos. **Rebena - Revista Brasileira De Ensino E Aprendizagem**, 12, 46–58, 2025. Disponível em: https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/395. Acesso em: 28 fev. 2025.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE handbook of qualitative research.** 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

ELVIRA, E. S. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho. Evidência Express**, ENAP, 2023. Disponível em: 2024.01.20-Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão_EXTERNO.pdf. Acesso em: 05 mar. 2025.

ELVIRA, E.; BRUNO-FARIA, F. Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: the case of Brazilian Federal Service. **Revista do Serviço Público**, v.72, p. 88-115, 2021. Disponível em: 329_333_PB-libre.pdf. Acesso em: 12 nov. 2025.

FERREIRA, A.; LEOPOLDI, M. A. A contribuição da universidade pública para a inovação e o desenvolvimento regional: a percepção de gestores e pesquisadores. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 60-82, 2013. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327518005.pdf. Acesso em: 03 maio 2025.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOWLER JUNIOR, F. J. **Pesquisa de levantamento**. Porto Alegre: Penso, 2011. 232 p.

FRANZ, A. H.; RODRIGUES, M. S. Da universidade operacional à universidade empreendedora: reflexões sobre o avanço do neoliberalismo na educação superior brasileira. **Simbiótica Revista Eletrônica**, Vitória, v. 8, n. 1, p. 53-85, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/simbiotica/article/view/35433. Acesso em: 03 ago. 2025.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey***. Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000. Disponível em: http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf. Acesso em: 18 maio 2025.

GERRISH, E. The impact of performance management on performance in public organizations:A meta-analysis. **Public Administration Review**, v. 76, p. 48–66, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281174382_The_Impact_of_Performance_Management_on_Performance_in_Public_Organizations_A_Meta-Analysis. Acesso em: 23 dez. 2025

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, E. G. M. Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência do governo de Minas Gerais. 2009. 187 f. **Tese** (Doutorado em Administração Pública e Governo): Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: http://hdl.handle.net/10438/4652. Acesso em: 03 jan. 2026.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Inovação organizacional e desempenho: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 2, p. 01-25, e15220. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-057. Acesso em: 27 ago. 2025.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 18, n. 3, set-dez. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992. Acesso em: 25 fev. 2026

HAN, X.; MOYNIHAN, D. P. Does managerial use of performance information matter to organizational outcomes? **The American Review of Public Administration**, v. 52, n. 2, p. 165–179, 2022.

KLEIN, F.; MASCARENHAS, A. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/58592/57058. Acesso em: 25 fev.2026.

MARVEL, J. Unconscious Bias in Citizens' Evaluations of Public Sector Performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 26, n. 1, p. 143–158, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1093/jopart/muu053. Acesso em: 02 fev. 2026

MINEIRO, M. Pesquisa de *survey* e amostragem: aportes teóricos elementares. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade**, v. 1, n. 2, p. 284-306, out./dez., 2020. Disponível em: https://doi.org/10.22481/reed.v1i2.7677. Acesso em: 13 fev. 2026

MORAES, R. B. S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. O programa de gestão de desempenho no IF goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, Montes Claros, v. 10, n. 2, p. 33-63,2022. Disponível em: https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspublicas/article/view/6178. Acesso em: 03 out. 2025.

OCDE. **Government at a Glance 2020**. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2020-1e1b6c3d-en.htm. Acesso em: 13 mar. 2026.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform: a comparative analysis – into the age of austerity**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

SANTOS, L.; CARDOSO, R. Sistemas de remuneração baseada em desempenho no governo federal do Brasil: o caso dos gestores governamentais. *In:* Congresso CLAD, 7,

2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: CLAD, Painel Carreiras de Executivos Públicos e Experiências de Sistemas de remuneração baseada em desempenho, p. 1-28, 2002.

SEKARAN, U.; BOUGIE, R**. Research methods for business:** A skill-building approach. 7. ed. Chichester: Wiley, 2016.

VIRGILIO, R. S. S; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, **Curitiba**, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2023. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801?utm_source. Acesso em 25 jul. 2025.

5. CAPÍTULO 5 - PTT: FRAMEWORK DE MATURIDADE PARA EVOLUÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Relatório técnico apresentado pelo(a) mestrando(a) Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do(a) docente Alessandra Carla Ceolin e Coorientação do(a) docente Jorge da Silva Correia Neto, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública. O formato gráfico completo do PTT está disposto no Apêndice B.

RESUMO

O presente Produto Técnico-Tecnológico (PTT) propõe um *framework* de maturidade para avaliação e evolução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades federais brasileiras. O objetivo consistiu em desenvolver uma estrutura analítica capaz de apoiar o diagnóstico do nível de maturidade do programa, identificar potencialidades e fragilidades relacionadas à sua implementação e subsidiar ações de aperfeiçoamento da gestão universitária. O *framework* foi elaborado a partir dos resultados do estudo intitulado Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026), desenvolvido com representantes da Rede PGD de universidades federais brasileiras. A pesquisa, de abordagem qualitativa e natureza aplicada, contemplou dimensões relacionadas à implementação e governança do PGD, gestão por resultados, inovação organizacional, desempenho institucional e sustentabilidade do programa. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e convertidos em níveis de maturidade a partir das médias obtidas nas dimensões avaliadas. Os resultados evidenciaram maior maturidade nas dimensões relacionadas à governança e sustentabilidade, indicando avanços na consolidação do programa e na modernização das práticas administrativas. Em contrapartida, as dimensões relacionadas à gestão por resultados, inovação organizacional e desempenho institucional apresentaram níveis intermediários de maturidade, revelando desafios associados à definição de indicadores, avaliação de desempenho, monitoramento das entregas e capacitação gerencial. Como contribuição prática, o produto propõe um *framework* composto por dimensões, indicadores, níveis de maturidade e recomendações estratégicas voltadas ao fortalecimento da governança, da gestão orientada a resultados, da integração tecnológica e do uso estratégico de dados no contexto da administração pública universitária. Espera-se que o *framework* possa subsidiar processos de monitoramento, apoiar a tomada de decisão e contribuir para o aperfeiçoamento contínuo do PGD nas universidades federais.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; maturidade organizacional; governança pública; gestão por resultados; universidades federais.

5.1 Contexto

As transformações recentes da administração pública têm intensificado a busca por modelos de gestão orientados à eficiência, transparência, inovação e geração de valor público. Nesse cenário, a gestão por resultados consolidou-se como importante referência das reformas gerenciais implementadas no setor público, ao priorizar desempenho institucional, monitoramento de entregas e uso estratégico de informações para subsidiar decisões e fortalecer a *accountability* (Gomes, 2009; Han; Moynihan, 2022; OCDE, 2020).

No Brasil, esse movimento influenciou mudanças na administração pública federal, especialmente a partir das reformas gerenciais iniciadas nos anos 1990, voltadas à superação de práticas burocráticas e à ampliação da eficiência estatal (Brasil, 1995; Bresser-Pereira, 1998). Mais recentemente, as discussões sobre governança pública passaram a incorporar dimensões relacionadas à inovação organizacional, transformação digital e flexibilidade das relações de trabalho, sobretudo em instituições públicas complexas, como as universidades federais.

Nesse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) destaca-se como uma das principais iniciativas de modernização da Administração Pública Federal, ao substituir o controle tradicional de frequência pelo acompanhamento de metas, entregas e resultados. Fundamentado no artigo 84 da Constituição Federal e no artigo 19 da Lei nº 8.112/1990, o programa foi regulamentado pela Instrução Normativa nº 65/2020, pelo Decreto nº 11.072/2022 e pela IN nº 24/2023, fortalecendo mecanismos de governança, monitoramento e transparência, além de impulsionar novas formas de organização do trabalho apoiadas por tecnologias digitais (Brasil, 1988; Brasil, 1990; Brasil, 2020; Brasil, 2022; Brasil, 2023).

Estudos recentes indicam que o PGD tem contribuído para o fortalecimento da gestão por resultados, da inovação organizacional e da digitalização de processos nas universidades federais. Contudo, ainda persistem desafios relacionados à definição de indicadores, capacitação gerencial, integração de sistemas e padronização das informações, fatores que podem comprometer a transparência, o monitoramento e a consolidação de práticas orientadas por resultados (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

Nesse sentido, o presente Produto Técnico-Tecnológico fundamenta-se nos resultados do estudo intitulado “Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional”, que

analisou a percepção dos representantes da Rede PGD sobre a implementação e os impactos do programa nas universidades federais brasileiras. Os resultados evidenciaram avanços relacionados à governança, digitalização de processos e reorganização das práticas de trabalho, mas também identificaram fragilidades na mensuração do desempenho, integração tecnológica e institucionalização de práticas gerenciais orientadas por resultados.

A partir desses achados, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de um *framework* de maturidade capaz de apoiar diagnósticos institucionais, identificar níveis de desenvolvimento do programa e subsidiar recomendações voltadas à evolução do PGD nas universidades federais. Os modelos de maturidade constituem instrumentos utilizados para avaliar capacidades organizacionais e orientar trajetórias de melhoria institucional (Becker; Knackstedt; Pöppelbuß, 2009; Pöppelbuß; Röglinger, 2011). No contexto da administração pública, esses modelos vêm sendo empregados como mecanismos de fortalecimento da governança, monitoramento e aperfeiçoamento contínuo da gestão organizacional (Capovillla; Gonçalves; Dantas; Oliveira, 2019).

5.2 Público-Alvo

O presente relatório é direcionado ao seguinte público-alvo:

- **Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e Comitê Executivo do PGD:** responsáveis pela coordenação, monitoramento e aperfeiçoamento do Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal, podendo utilizar o framework como instrumento de diagnóstico, classificação dos níveis de maturidade institucional, acompanhamento comparativo das universidades federais e apoio à formulação de estratégias de fortalecimento do programa;
- **Representantes da Rede PGD nas universidades federais:** responsáveis pela articulação institucional do PGD, disseminação de diretrizes, compartilhamento de boas práticas e apoio à implementação e monitoramento do programa nas instituições;
- **Gestores, dirigentes e unidades de gestão das universidades federais:** incluindo reitores, pró-reitores, diretores, chefias imediatas, unidades de gestão de pessoas e demais gestores institucionais envolvidos na operacionalização do programa, pactuação de metas, acompanhamento das entregas e fortalecimento da cultura de gestão orientada a resultados;
- **Áreas de governança, planejamento e tecnologia da informação:** envolvidas no monitoramento institucional, integração de sistemas, envio de dados ao MGI e utilização estratégica das informações geradas pelo PGD;

- **Pesquisadores e estudiosos da Administração Pública e Gestão Universitária:** interessados em temas relacionados à gestão por resultados, inovação organizacional, governança pública, transformação digital e modelos de maturidade aplicados ao setor público.

Além das universidades federais, o *framework* também apresenta potencial de aplicação em outros órgãos e entidades da Administração Pública Federal que adotam o Programa de Gestão e Desempenho, contribuindo para diagnósticos institucionais e estratégias de evolução do programa.

5.3 Situação-Problema

Apesar dos avanços na implementação do PGD nas universidades federais, sua consolidação como instrumento efetivo de gestão por resultados ainda enfrenta desafios gerenciais, tecnológicos e organizacionais. Embora tenha ocorrido ampliação da adesão ao programa e avanços em sua institucionalização, persistem dificuldades relacionadas ao monitoramento, à avaliação de desempenho e ao uso estratégico das informações produzidas pelo PGD.

A gestão orientada para resultados pressupõe a utilização de metas, indicadores e mecanismos de acompanhamento capazes de subsidiar decisões e fortalecer a *accountability* institucional (Gomes, 2009; Han; Moynihan, 2022). No entanto, no contexto das universidades federais, essas práticas ainda convivem com limitações relacionadas à cultura organizacional, às estruturas burocráticas e à complexidade da mensuração do desempenho no setor público (Elvira; Bruno-Faria, 2021).

Os resultados do estudo “Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional” evidenciaram avanços relacionados ao fortalecimento da governança, digitalização de processos e reorganização das práticas de trabalho. Contudo, também foram identificadas fragilidades na definição de indicadores, na avaliação de desempenho, na integração tecnológica e na utilização de dados para fins gerenciais e de monitoramento institucional (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026).

Além disso, estudos recentes sobre o PGD apontam que a ausência de maior padronização das informações e a fragmentação dos sistemas utilizados pelas instituições ainda dificultam processos de transparência, acompanhamento e comparabilidade institucional, limitando o potencial do programa como ferramenta de gestão estratégica (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

A literatura sobre inovação organizacional no setor público destaca, ainda, que processos de transformação gerencial tendem a ocorrer de forma gradual e frequentemente enfrentam resistências culturais e limitações institucionais (Osborne; Brown, 2005; Sano, 2020). Assim, embora o PGD represente importante iniciativa de modernização administrativa, sua efetividade depende da capacidade das universidades de institucionalizar práticas orientadas por resultados, sustentadas por competências gerenciais, governança da informação e mecanismos estruturados de avaliação.

Diante desse cenário, verifica-se a ausência de instrumentos capazes de avaliar, de forma integrada, o nível de maturidade do PGD nas universidades federais, identificar fragilidades institucionais e orientar estratégias de evolução do programa. Essa lacuna evidencia a necessidade de desenvolvimento de um *framework* de maturidade que apoie diagnósticos institucionais, fortaleça a gestão por resultados e subsidie processos de tomada de decisão voltados ao aperfeiçoamento do PGD.

5.4 Objetivo Geral

Desenvolver um *framework* de maturidade para apoiar a avaliação e a evolução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades federais, com foco no fortalecimento da governança, da gestão por resultados e do desempenho institucional.

5.4.1 Objetivos específicos

4. Identificar potencialidades, fragilidades e desafios relacionados à implementação e institucionalização do programa;
5. Propor critérios de análise capazes de subsidiar diagnósticos institucionais sobre o nível de desenvolvimento do PGD;
6. Estruturar dimensões, indicadores e níveis de maturidade para avaliação do PGD nas universidades federais;
7. Elaborar recomendações voltadas ao aperfeiçoamento da governança, da avaliação de desempenho e da integração tecnológica;

5.5 Diagnóstico e Análise

O estudo realizado com representantes da Rede PGD analisou a implementação e os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no contexto das universidades federais. A pesquisa contou com a participação de 37 instituições, correspondendo a aproximadamente 63% das 59 universidades identificadas com o programa implementado, conferindo representatividade aos resultados obtidos (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026).

Os achados evidenciaram avanços relevantes na implementação do PGD, especialmente no fortalecimento da governança institucional, na ampliação da cultura de gestão por resultados e na incorporação de práticas relacionadas à inovação organizacional. O programa tem contribuído para a modernização administrativa das universidades federais, promovendo mudanças na organização do trabalho, no uso de tecnologias digitais e na flexibilização das práticas gerenciais.

Na dimensão de implementação e governança, observou-se elevado nível de institucionalização formal do programa, com destaque para o apoio da alta gestão, existência de normativos internos e mecanismos de coordenação institucional. Esses resultados indicam que o PGD já ocupa posição relevante na agenda administrativa das universidades federais.

Entretanto, a pesquisa também identificou fragilidades relacionadas à operacionalização da gestão por resultados. Apesar dos avanços na definição de metas e entregas, persistem limitações na construção de indicadores mensuráveis, na avaliação de desempenho e na preparação gerencial para acompanhamento das equipes com foco em resultados. Tais aspectos demonstram que a transição do modelo tradicional de controle para uma lógica orientada ao desempenho ainda se encontra em consolidação.

No campo da inovação organizacional, verificou-se percepção positiva quanto à digitalização de processos, reorganização dos fluxos de trabalho e ampliação da flexibilidade organizacional. Contudo, permanecem resistências culturais e dificuldades na institucionalização de práticas gerenciais orientadas por resultados, evidenciando que as mudanças ocorrem de forma gradual no contexto universitário.

Quanto ao desempenho institucional, os participantes apontaram melhorias relacionadas à produtividade, organização das atividades e eficiência administrativa. No entanto, muitas dessas percepções ainda não estão associadas a sistemas estruturados de mensuração e monitoramento do desempenho, revelando limitações no uso estratégico de indicadores e informações gerenciais.

O estudo também evidenciou desafios relacionados à sustentabilidade e ao aperfeiçoamento do programa, especialmente quanto à integração tecnológica, estabilidade dos sistemas, capacitação contínua de gestores e utilização das informações produzidas pelo PGD para fins de monitoramento e tomada de decisão.

De forma geral, os resultados demonstram que o PGD possui potencial relevante como instrumento de transformação da gestão universitária, mas sua efetividade depende do fortalecimento de capacidades institucionais relacionadas à governança, avaliação de

desempenho, monitoramento e integração de dados. Nesse contexto, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de uma ferramenta estruturada capaz de diagnosticar o nível de maturidade do programa, identificar fragilidades institucionais e subsidiar estratégias de evolução do PGD nas universidades federais.

5.6 Proposta de intervenção

A proposta de intervenção consiste no desenvolvimento de um *Framework* de Avaliação e Evolução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades federais, elaborado a partir dos resultados do estudo Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026).

O *framework* foi concebido como instrumento de diagnóstico, monitoramento e aperfeiçoamento institucional, com a finalidade de identificar o estágio de maturidade do PGD nas universidades federais e subsidiar ações voltadas ao fortalecimento da governança, da gestão por resultados, da transformação digital e do desempenho institucional na administração pública universitária.

A proposta fundamenta-se nos modelos de maturidade organizacional, amplamente utilizados para avaliar capacidades institucionais, identificar níveis de desenvolvimento e orientar processos de melhoria contínua (Becker; Knackstedt; Pöppelbuß, 2009). Segundo Pöppelbuß e Röglinger (2011), esses modelos permitem apoiar diagnósticos institucionais, orientar estratégias de aperfeiçoamento e favorecer análises comparativas entre organizações. No setor público, vêm sendo utilizados como instrumentos de fortalecimento da governança e da gestão institucional (Capovilla; Gonçalves; Dantas; Oliveira, 2019).

A construção do *framework* resultou da triangulação entre três elementos centrais: i) a literatura sobre gestão por resultados, inovação organizacional e governança pública, com destaque para os estudos de Bresser-Pereira (1998), Gomes (2009), Bergue (2020), Pollitt e Bouckaert (2017), Han e Moynihan (2022) e OECD (2021); ii) a análise documental dos principais normativos do Programa de Gestão e Desempenho, especialmente a Instrução Normativa nº 65/2020, o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023 (Brasil, 2020; Brasil, 2022; Brasil, 2023); e iii) os resultados empíricos obtidos na pesquisa realizada com representantes da Rede PGD das universidades federais, apresentados no estudo de Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).

A partir da análise dos resultados da pesquisa e da estrutura temática do questionário aplicado aos representantes da Rede PGD, foram definidas cinco dimensões estratégicas de maturidade: Implementação e Governança do PGD; Gestão por Resultados e Práticas de Desempenho; Inovação Organizacional e Transformações na Cultura Institucional; Desempenho Institucional; e Sustentabilidade e Aperfeiçoamento do Programa. Essas dimensões correspondem aos principais eixos analíticos investigados no estudo e permitem avaliar diferentes aspectos relacionados à implementação, monitoramento, inovação, desempenho e sustentabilidade do PGD nas universidades federais.

Cada dimensão foi organizada em subdimensões analíticas construídas a partir das fragilidades identificadas na pesquisa empírica, associadas às contribuições da literatura e aos normativos que regulamentam o programa. As subdimensões representam, portanto, áreas prioritárias de intervenção institucional e estruturam estratégias voltadas ao aperfeiçoamento contínuo do PGD.

5.6.1 Diagnóstico do Nível de Maturidade do PGD nas Universidades Federais

O *framework* incorpora os níveis de maturidade identificados na pesquisa a partir das médias obtidas em cada dimensão avaliada no questionário aplicado aos representantes da Rede PGD. Para a mensuração dos resultados, utilizou-se escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (“discordo totalmente”) a 5 (“concordo totalmente”).

A classificação dos níveis de maturidade foi definida como critério analítico do estudo, com o objetivo de operacionalizar a interpretação do grau de institucionalização e consolidação do PGD nas universidades federais, considerando a lógica evolutiva dos modelos de maturidade organizacional discutidos por Becker, Knackstedt e Pöppelbuß (2009) e Pöppelbuß e Röglinger (2011).

Assim, foram definidos os seguintes níveis:

i) Inicial (1,00 a 2,99): baixo nível de institucionalização e presença significativa de fragilidades estruturais;
ii) Intermediário (3,00 a 3,99): práticas parcialmente institucionalizadas, ainda dependentes de aperfeiçoamento;
iii) Avançado (4,00 a 5,00): elevado grau de consolidação institucional e percepção positiva sobre os resultados do programa.

O Quadro 2 apresenta as médias obtidas em cada dimensão e sua respectiva classificação de maturidade institucional.

Quadro 2 – Maturidade do PGD nas universidades federais

Dimensão	Média	Nível de maturidade	Interpretação
Implementação e governança do PGD	4,04	Avançado	Elevado grau de institucionalização e coordenação do programa
Gestão por resultados e práticas de desempenho	3,56	Intermediário	Práticas parcialmente consolidadas, com necessidade de aperfeiçoamento
Inovação organizacional e transformações na cultura institucional	3,99	Intermediário	Avanços na modernização das práticas de trabalho, ainda com desafios culturais
Desempenho institucional	3,58	Intermediário	Fragilidades na mensuração e uso estratégico dos resultados
Sustentabilidade e aperfeiçoamento do programa	4,23	Avançado	Capacidade institucional favorável à continuidade e evolução do programa

A média geral do *framework* foi calculada a partir das cinco dimensões avaliadas:

$(4,04 + 3,56 + 3,99 + 3,58 + 4,23) \div 5 = 3,88$

Os resultados obtidos em março de 2026 evidenciam que o PGD nas universidades federais apresenta, de forma geral, nível intermediário de maturidade institucional, demonstrando avanços relevantes na governança e sustentabilidade do programa, mas ainda com desafios relacionados à cultura de avaliação, monitoramento institucional e gestão orientada por resultados.

5.6.2 Estrutura do *Framework* para Evolução do PGD nas Universidades Federais

A estrutura analítica do *framework* foi concebida como instrumento orientador para apoiar processos de diagnóstico institucional, monitoramento da maturidade e definição de estratégias de aperfeiçoamento do Programa de Gestão e Desempenho nas universidades federais.

Sua organização articula dimensões estratégicas, subdimensões analíticas, objetivos, estratégias de intervenção, atores institucionais, fragilidades identificadas, resultados esperados e referências teóricas e normativas. Essa estrutura permite transformar os principais achados da pesquisa em recomendações práticas voltadas ao fortalecimento da governança universitária, da gestão por resultados, da inovação organizacional e da sustentabilidade do programa.

As dimensões do *framework* derivam diretamente dos blocos temáticos do questionário aplicado na pesquisa, enquanto as subdimensões foram elaboradas a partir da análise integrada das respostas quantitativas e qualitativas obtidas junto aos

representantes da Rede PGD. Dessa forma, o *framework* busca refletir não apenas os aspectos normativos do programa, mas também as experiências, dificuldades e necessidades identificadas no contexto das universidades federais.

Os quadros apresentados a seguir sistematizam as dimensões e subdimensões do *framework*, evidenciando os principais desafios institucionais relacionados ao PGD e as estratégias propostas para o fortalecimento do programa nas universidades federais.

Quadro 3 – *Framework* Evolução do PGD: Implementação e Governança do PGD (IG)

DIMENSÃO 1: IMPLEMENTAÇÃO E GOVERNANÇA DO PGD (IG)	
SUB-IG-01 – Formalizar a Governança Institucional do PGD	
Objetivo	Instituir mecanismos formais de governança para assegurar planejamento, coordenação e monitoramento do PGD nas universidades federais.
Estratégia	Criação de comissões, comitês gestores e normativos institucionais voltados ao acompanhamento do programa.
Atores	Reitoria, Pró-Reitorias, Gestão de Pessoas, Comitês do PGD.
Fragilidades Identificadas	Ausência de equipes dedicadas; mudanças frequentes de normativos; implantação acelerada; dificuldades na padronização institucional.
Resultados Esperados	Maior alinhamento institucional, clareza normativa e fortalecimento da gestão do programa.
Referência	Brasil (2023); Elvira (2023); Pollitt e Bouckaert (2017).
SUB-IG-02 – Fortalecer os Processos de Comunicação e Integração Institucional	
Objetivo	Promover comunicação eficiente e compartilhamento de experiências entre as unidades institucionais participantes do PGD.
Estratégia	Desenvolvimento de canais institucionais permanentes de comunicação, capacitação e troca de boas práticas.
Atores	Gestão institucional, unidades acadêmicas e administrativas, Rede PGD
Fragilidades Identificadas	Comunicação institucional insuficiente; dificuldade de alinhamento entre unidades; necessidade de maior integração entre universidades.
Resultados Esperados	Maior engajamento das equipes, fortalecimento da cultura colaborativa e redução de resistências institucionais.
Referência	MGI (2023); OECD (2021); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026
SUB-IG-03 – Consolidar o Monitoramento e Acompanhamento do PGD	
Objetivo	Garantir acompanhamento contínuo da implementação e evolução do programa.
Estratégia	Implantação de rotinas de avaliação periódica, indicadores institucionais e relatórios gerenciais.
Atores	MGI, Rede PGD, Gestão de Pessoas, gestores institucionais e equipes técnicas.
Fragilidades Identificadas	Falta de indicadores; dificuldades de monitoramento; baixo uso analítico dos relatórios; inconsistências nos sistemas de acompanhamento.
Resultados Esperados	Maior controle institucional, melhoria contínua e tomada de decisão baseada em evidências.
Referência	Bergue (2020); Brasil (2022); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026

Quadro 4 – *Framework* Evolução do PGD: Gestão por Resultados e Práticas de Desempenho (GR)

DIMENSÃO 2: GESTÃO POR RESULTADOS E PRÁTICAS DE DESEMPENHO (GR)	
SUB-GR-01 – Fortalecer a Cultura de Gestão por Resultados	
Objetivo	Consolidar práticas de gestão orientadas por metas, entregas e desempenho institucional.
Estratégia	Vinculação das atividades das unidades aos objetivos institucionais e fortalecimento da cultura de planejamento e acompanhamento por resultados.
Atores	Reitoria, gestores, chefias imediatas, servidores e unidades institucionais.
Fragilidades Identificadas	Persistência da cultura do presenteísmo; dificuldade de adaptação à lógica por entregas; resistência à avaliação baseada em resultados.
Resultados Esperados	Maior alinhamento entre planejamento institucional, desempenho das equipes e resultados organizacionais.
Referência	Bresser-Pereira (1998); Gomes (2009); Bergue (2020); Han e Moynihan (2022); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2025).
SUB-GR-02 – Aperfeiçoar a Definição e Avaliação de Metas e Entregas	
Objetivo	Garantir maior clareza, mensuração e acompanhamento das metas e entregas pactuadas no PGD.
Estratégia	Desenvolvimento de indicadores objetivos, planos de trabalho estruturados e rotinas sistemáticas de avaliação e feedback.
Atores	Chefias, Gestão de Pessoas, gestores setoriais e servidores participantes do PGD.
Fragilidades Identificadas	Dificuldade de transformar atividades em entregas mensuráveis; ausência de indicadores padronizados; avaliações superficiais; fragilidade nos feedbacks gerenciais.
Resultados Esperados	Maior objetividade na avaliação de desempenho, fortalecimento da *accountability* e melhoria da produtividade institucional.
Referência	Kaplan e Norton (2004); Elvira e Bruno-Faria (2021); Brasil (2023); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).
SUB-GR-03 – Modernizar os Sistemas de Gestão e Monitoramento do PGD	
Objetivo	Aprimorar a infraestrutura tecnológica utilizada no gerenciamento e monitoramento do PGD.
Estratégia	Integração entre sistemas institucionais, automação de processos e fortalecimento da interoperabilidade via API com o MGI.
Atores	Setores de TI, Gestão de Pessoas, MGI, equipes técnicas e gestores institucionais.
Fragilidades Identificadas	Instabilidade e baixa integração sistêmica; envio manual de dados; limitações nos relatórios gerenciais; diversidade de sistemas utilizados pelas universidades.
Resultados Esperados	Maior confiabilidade das informações, redução do retrabalho e fortalecimento da gestão baseada em dados.
Referência	Brasil (2023); MGI (2026); Elvira (2023); OECD (2021); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).

Quadro 5 – *Framework* Evolução do PGD: Inovação Organizacional e Transformações na Cultura Institucional (IO)

DIMENSÃO 3: INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E TRANSFORMAÇÕES NA CULTURA INSTITUCIONAL (IO)	
SUB-IO-01 – Promover a Transformação Digital e a Modernização dos Processos	
Objetivo	Estimular o uso de tecnologias digitais e novos modelos de organização do trabalho nas universidades federais.
Estratégia	Ampliação de sistemas digitais, escritórios virtuais, automação de processos e ferramentas

	colaborativas.
Atores	Setores de TI, Gestão de Pessoas, gestores institucionais e equipes administrativas.
Fragilidades Identificadas	Infraestrutura tecnológica insuficiente; dificuldades de adaptação aos sistemas; instabilidades tecnológicas; baixa integração digital.
Resultados Esperados	Modernização administrativa, aumento da eficiência operacional e fortalecimento da transformação digital institucional.
Referência	OECD (2021); Brasil (2022); MGI (2026); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto (2026).
SUB-IO-02 – Fortalecer a Cultura Organizacional Orientada à Inovação e Resultados	
Objetivo	Desenvolver uma cultura institucional baseada em inovação, planejamento, autonomia e foco em resultados.
Estratégia	Capacitações contínuas, fortalecimento da gestão por entregas e incentivo à mudança cultural organizacional.
Atores	Reitoria, Gestão de Pessoas, gestores, chefias e servidores.
Fragilidades Identificadas	Resistência cultural; associação do PGD exclusivamente ao teletrabalho; dificuldades de adaptação à lógica de gestão por resultados.
Resultados Esperados	Maior maturidade institucional, fortalecimento da inovação organizacional e melhoria das práticas gerenciais.
Referência	Bergue (2020); Elvira e Bruno-Faria (2021); Chauí (2001); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025
SUB-IO-03 – Estimular Colaboração e Compartilhamento de Conhecimento	
Objetivo	Incentivar práticas colaborativas e integração entre equipes e unidades institucionais.
Estratégia	Criação de redes de aprendizagem, ambientes colaborativos e mecanismos de compartilhamento de experiências.
Atores	Unidades acadêmicas, administrativas, Rede PGD e equipes institucionais.
Fragilidades Identificadas	Comunicação fragmentada; baixa integração entre equipes; desigualdade entre unidades; dificuldades de cooperação institucional.
Resultados Esperados	Maior integração organizacional, fortalecimento da aprendizagem institucional e disseminação de boas práticas.
Referência	OECD (2021); MGI (2023); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto (2026).

Quadro 6 – *Framework* Evolução do PGD: Desempenho Institucional (DI)

DIMENSÃO 4: DESEMPENHO INSTITUCIONAL (DI)	
SUB-DI-01 – Fortalecer o Desempenho e a Produtividade Institucional	
Objetivo	Melhorar o desempenho individual e coletivo por meio da gestão orientada a resultados.
Estratégia	Implantação de metas institucionais, monitoramento contínuo das entregas e alinhamento ao planejamento estratégico.
Atores	Gestores, chefias, servidores e unidades institucionais.
Fragilidades Identificadas	Dificuldade de avaliação qualitativa; ausência de métricas consolidadas; diferenças entre unidades quanto ao acompanhamento das entregas.
Resultados Esperados	Aumento da produtividade, melhoria da qualidade das entregas e fortalecimento do desempenho institucional.
Referência	Kaplan e Norton (2004); Brasil (2022); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto (2026).
SUB-DI-02 – Consolidar a Transparência e o Monitoramento dos Resultados	
Objetivo	Fortalecer a transparência institucional e o acompanhamento dos resultados do PGD.
Estratégia	Utilização de indicadores, relatórios gerenciais e integração de dados institucionais com o MGI.
Atores	Gestão institucional, MGI, Gestão de Pessoas e setores de TI.

Fragilidades Identificadas	Baixa utilização estratégica dos relatórios; limitações dos sistemas; fragilidades na divulgação e monitoramento dos resultados institucionais.
Resultados Esperados	Maior *accountability* institucional, transparência organizacional e suporte à tomada de decisão.
Referência	Kaplan e Norton (2004); Brasil (2022); MGI (2026); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026
SUB-DI-03 – Ampliar os Impactos Institucionais do PGD	
Objetivo	Potencializar os impactos positivos do PGD sobre a qualidade dos serviços e a imagem institucional das universidades federais.
Estratégia	Vinculação das entregas ao planejamento estratégico, melhoria dos fluxos institucionais e fortalecimento da gestão orientada ao interesse público.
Atores	Reitoria, gestores institucionais, unidades acadêmicas e administrativas.
Fragilidades Identificadas	Dificuldades de alinhamento entre planejamento e execução; limitações na mensuração dos impactos institucionais e dos resultados organizacionais.
Resultados Esperados	Melhoria da eficiência institucional, fortalecimento da imagem organizacional e ampliação da capacidade de entrega à sociedade.
Referência	Virgílio e Burigo (2023); Moraes, Pena e Paiva (2022); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto (2026).

Quadro 7 – *Framework* Evolução do PGD: Sustentabilidade e Aperfeiçoamento do Programa (SA)

DIMENSÃO 5: SUSTENTABILIDADE E APERFEIÇOAMENTO DO PROGRAMA (SA)	
SUB-SA-01 – Fortalecer a Sustentabilidade Institucional do PGD	
Objetivo	Garantir a continuidade, institucionalização e consolidação do PGD como política estratégica permanente nas universidades federais.
Estratégia	Fortalecimento do compromisso da alta gestão, institucionalização das práticas do programa e integração ao planejamento estratégico.
Atores	Reitoria, Pró-Reitorias, Gestão de Pessoas e gestores institucionais.
Fragilidades Identificadas	Dependência das chefias e da alta gestão; baixa priorização institucional; riscos de descontinuidade administrativa.
Resultados Esperados	Consolidação do PGD como política estratégica institucional e fortalecimento da governança universitária.
Referência	Brasil (2022); OECD (2021); Bergue (2020); Pollitt e Bouckaert (2017).
SUB-SA-02 – Desenvolver Capacidades Técnicas e Gerenciais	
Objetivo	Capacitar gestores e servidores para atuação no modelo de gestão orientado por metas, entregas e resultados.
Estratégia	Programas permanentes de formação, capacitação tecnológica e desenvolvimento de competências gerenciais.
Atores	Gestão de Pessoas, escolas de governo, gestores e servidores.
Fragilidades Identificadas	Baixa preparação gerencial; dificuldades de utilização dos sistemas; necessidade contínua de capacitação.
Resultados Esperados	Maior maturidade gerencial, melhoria dos processos de avaliação e fortalecimento da cultura de gestão por resultados.
Referência	Elvira (2023); OECD (2020); MGI (2023); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).
SUB-SA-03 – Promover a Melhoria Contínua e o Aperfeiçoamento do PGD	
Objetivo	Aprimorar continuamente o PGD considerando as especificidades das universidades federais.
Estratégia	Revisão periódica dos normativos, aperfeiçoamento dos sistemas, monitoramento institucional e compartilhamento de boas práticas.

Atores	MGI, Rede PGD, universidades federais e equipes técnicas.
Fragilidades Identificadas	Normativos pouco aderentes à realidade universitária; sistemas limitados; ausência de indicadores padronizados.
Resultados Esperados	Evolução contínua do programa, maior aderência institucional e fortalecimento da gestão universitária orientada a resultados.
Referência	Brasil (2023); MGI (2023); Pollitt e Bouckaert (2017); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).

As dimensões e subdimensões apresentadas evidenciam que a consolidação do Programa de Gestão e Desempenho nas universidades federais depende da articulação entre governança institucional, capacidades gerenciais, integração tecnológica, cultura organizacional orientada a resultados e mecanismos permanentes de monitoramento e aperfeiçoamento.

O *framework* proposto configura-se como uma ferramenta analítica e estratégica destinada a apoiar a avaliação da maturidade institucional do PGD, permitindo identificar fragilidades, subsidiar diagnósticos organizacionais e orientar ações de melhoria contínua. Sua estrutura integra contribuições teóricas, normativas e empíricas, articulando os principais desafios identificados na implementação do programa com recomendações voltadas ao fortalecimento da governança, da gestão por resultados, da inovação organizacional e do desempenho institucional.

Além de possibilitar o acompanhamento da evolução do PGD, o *framework* contribui para o aprimoramento das capacidades institucionais das universidades federais, especialmente no que se refere à consolidação de práticas gerenciais orientadas a resultados, transparência, planejamento e transformação digital. Dessa forma, a proposta apresenta potencial de aplicação e replicação em diferentes contextos da Administração Pública Federal, constituindo instrumento de apoio à tomada de decisão e ao processo de modernização da gestão pública universitária.

5.7 Responsáveis Pela Proposta de Intervenção

JAIDETE FERREIRA DIÓGENES GURGEL - DISCENTE DO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP-UFRPE)

PROF. DRª ALESSANDRA CARLA CEOLIN - DOCENTE DO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP-UFRPE)

PROF. DR JORGE DA SILVA CORREIA NETO - DOCENTE DO MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP-UFRPE)

Referências

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. Developing Maturity Models for IT Management – A Procedure Model and its Application. **Business & Information Systems Engineering**, v. 1, n. 3, p. 213–222, 2009. Disponível em:https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5. Acesso em: 6 maio 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 maio 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 19 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2022.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Instrução Normativa SGP-SEGES/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Resposta à solicitação de acesso à informação** – Protocolo nº 18002.003154/2026-46. Brasília, DF: MGI, 2026.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

CAPOVILLA, R. A.; GONÇALVES, R. de S.; DANTAS, J. A.; OLIVEIRA, A. B. S. Modelo de maturidade como instrumento de avaliação de controle interno em organizações governamentais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 2, p. 267–289, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.14392/ASAA.2018110205. Acesso em: 6 maio 2026.

CHAUÍ, M. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

ELVIRA, E. S. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho**. Evidência Express, ENAP, 2023.

ELVIRA, E.; BRUNO-FARIA, F. Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: the case of Brazilian Federal Service. **Revista do Serviço Público**, v.72, p. 88-115, 2021.

GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência do governo de Minas Gerais**, 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: http://hdl.handle.net/10438/4652. Acesso em: 03 jan. 2026.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 18, n. 3, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992. Acesso em: 05 mai. 2026.

GURGEL, J. F. D. **Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais:** contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, UFRPE, Recife, 2026.

HAN, X.; MOYNIHAN, D. P. Does managerial use of performance information matter to organizational outcomes? **The American Review of Public Administration**, v. 52, n. 2, p. 165–179, 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MORAES, R. B. S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. O programa de gestão de desempenho no IF goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, Montes Claros, v. 10, n. 2, p. 33-63,2022. Disponível em: https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspublicas/article/view/6178. Acesso em: 03 abr. 2026.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Government at a Glance 2021 Report**, Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1787/1c258f55-en. Acesso em: 06 maio 2026.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform:** a comparative analysis: into the age of austerity. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

PÖPPELBUß, J.; RÖGLINGER, M. What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and its Demonstration in Business Process Management. In: ECIS 2011 ***Proceedings.*** Helsinki: European Conference on Information Systems, 2011. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/ecis2011/28/. Acesso em: 6 maio 2026.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público:** mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112. Acesso em: 20 maio 2025.

VIRGILIO, R. S. S; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2023. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801?utm_source. Acesso em: 25 jul. 2025.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo analisar as contribuições do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para a inovação organizacional e o desempenho institucional nas universidades federais brasileiras, considerando seus avanços, desafios e níveis de maturidade. Estruturada no formato multipaper, a pesquisa articulou três estudos complementares e um Produto Técnico-Tecnológico (PTT), permitindo compreender o fenômeno sob diferentes perspectivas: o estado da arte da produção científica sobre o PGD, os desafios de sua implementação nas universidades federais e as contribuições percebidas pelos gestores responsáveis pela condução do programa.

Os resultados do primeiro artigo evidenciaram que o PGD vem se consolidando como uma temática relevante na administração pública federal, especialmente após sua regulamentação pelo Decreto nº 11.072/2022. A literatura analisada demonstra que o programa é amplamente associado à modernização administrativa, à gestão por resultados e à inovação organizacional, destacando benefícios relacionados à produtividade, à eficiência institucional, à flexibilização das formas de trabalho e à melhoria da qualidade de vida dos servidores. Ao mesmo tempo, os estudos apontam desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, à cultura organizacional, à avaliação de desempenho e à necessidade de aperfeiçoamento dos mecanismos de monitoramento e gestão.

O segundo artigo aprofundou essa discussão no contexto das universidades federais brasileiras, evidenciando que a ampla adesão ao programa não tem sido acompanhada por níveis homogêneos de implementação. Os resultados revelaram fragilidades relacionadas à transparência, à padronização das informações, à integração dos sistemas utilizados e à disponibilização de dados para monitoramento institucional. Embora o PGD represente uma importante inovação na gestão universitária, sua efetividade ainda depende do fortalecimento da governança, da *accountability* e da consolidação de práticas orientadas a resultados.

O terceiro artigo permitiu compreender, a partir da percepção dos representantes da Rede PGD, como o programa tem influenciado as práticas de gestão nas universidades federais. Os resultados demonstraram que o PGD tem contribuído para o fortalecimento da governança institucional, para a reorganização dos processos de trabalho, para a ampliação do uso de tecnologias digitais e para a incorporação gradual da lógica de gestão por resultados. Observou-se também impacto positivo na produtividade, na eficiência administrativa e no alinhamento entre atividades e planejamento institucional.

Entretanto, os resultados evidenciam que a consolidação do programa ainda enfrenta desafios importantes. Persistem resistências culturais associadas à transição do modelo de controle de frequência para a gestão baseada em entregas, dificuldades na definição de indicadores e métricas de desempenho, limitações relacionadas à capacitação gerencial e fragilidades na integração e estabilidade dos sistemas tecnológicos utilizados pelas instituições. Esses fatores demonstram que a implementação do PGD vai além da dimensão normativa, configurando-se como um processo de transformação organizacional que exige mudanças culturais, desenvolvimento de capacidades institucionais e fortalecimento dos mecanismos de monitoramento e avaliação.

A análise integrada dos resultados permitiu constatar que o PGD tem se consolidado como um instrumento de inovação organizacional nas universidades federais, promovendo mudanças significativas na forma como o trabalho é planejado, executado e acompanhado. Contudo, os avanços observados ainda ocorrem de maneira heterogênea entre as instituições, refletindo diferentes capacidades organizacionais e distintos estágios de desenvolvimento do programa. Enquanto aspectos relacionados à governança e à institucionalização apresentam maior consolidação, persistem desafios associados à gestão por resultados, à avaliação de desempenho, ao monitoramento institucional e ao uso estratégico dos dados gerados pelo programa. Essas evidências reforçam a necessidade de instrumentos capazes de apoiar diagnósticos organizacionais e orientar processos de aperfeiçoamento contínuo, justificando o desenvolvimento do *Framework* de Maturidade para Evolução do Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais como contribuição aplicada desta pesquisa.

Como principal contribuição aplicada da pesquisa, foi desenvolvido o Produto Técnico-Tecnológico intitulado “*Framework* de Maturidade para Evolução do Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais”. O *framework* foi concebido como instrumento de diagnóstico, monitoramento e aperfeiçoamento institucional, estruturado em cinco dimensões estratégicas, subdimensões analíticas, indicadores e recomendações voltadas ao fortalecimento da governança, da gestão por resultados, da inovação organizacional, do desempenho institucional e da sustentabilidade do programa. A proposta busca apoiar gestores universitários na identificação de fragilidades, no acompanhamento da evolução do PGD e na definição de estratégias de melhoria contínua.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui para o avanço das discussões sobre gestão por resultados, inovação organizacional e modernização da administração pública, especialmente no contexto das universidades federais brasileiras, ainda pouco explorado

pela literatura. Os resultados reforçam a compreensão de que a efetividade de programas de gestão orientados por resultados depende da articulação entre instrumentos normativos, capacidades institucionais, cultura organizacional e governança da informação.

No campo prático, os achados oferecem subsídios para gestores públicos, equipes de gestão de pessoas e formuladores de políticas voltadas à modernização da administração pública, evidenciando a necessidade de investimentos em capacitação gerencial, integração tecnológica, desenvolvimento de indicadores e fortalecimento dos mecanismos de monitoramento e avaliação.

Como limitações do estudo, destacam-se a utilização de dados perceptivos obtidos junto aos representantes da Rede PGD e o caráter transversal da pesquisa, que não permite acompanhar a evolução do programa ao longo do tempo. Além disso, as diferenças existentes entre as universidades federais dificultam generalizações absolutas acerca da implementação do PGD.

Para pesquisas futuras, recomenda-se o desenvolvimento de estudos longitudinais que permitam acompanhar a evolução dos níveis de maturidade do programa, bem como investigações voltadas à construção e validação de indicadores objetivos de desempenho. Sugere-se, ainda, a realização de estudos comparativos entre universidades e outros órgãos da administração pública federal, além da aplicação e validação do *framework* proposto em diferentes contextos institucionais.

Conclui-se, portanto, que o Programa de Gestão e Desempenho representa uma importante estratégia de inovação organizacional e modernização da gestão pública universitária. Embora já existam avanços significativos em sua institucionalização, sua consolidação como instrumento efetivo de gestão por resultados dependerá da capacidade das universidades federais de fortalecer suas estruturas de governança, desenvolver competências gerenciais, aprimorar seus sistemas de informação e consolidar uma cultura organizacional orientada ao desempenho, à transparência e à melhoria contínua dos serviços públicos prestados à sociedade.

REFERÊNCIAS GERAIS

Referências do Capítulo 1 - Apresentação Do Estudo

BRASIL. **Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022**. D.O.U. no 93, de 18 de maio de 2022, seção 1, p. 5, Brasília, 2022.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Inovação organizacional e desempenho: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 2, p. 01-25, e15220. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-057. Acesso em: 27 fev. 2025.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public servisse organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

Referências do Capítulo 2 – artigo 1: inovação organizacional: estado da arte sobre o programa de gestão e desempenho na administração pública federal

AGUIAR, N. A. da S.; BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. de A.; BARROS, R. O. Programa de Gestão e Desempenho e Mudanças Organizacionais na Administração Pública Federal Brasileira: uma análise integrativa da literatura. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v. E69, 2024.

ALMEIDA, L. de. **A construção de sentido do teletrabalho em uma instituição pública federal Brasileira.** Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, 2022.

ALVES, A. M. **Gestão de Pessoas e Inovação Organizacional: Um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2023.

ALVES, M. M.; BORGES NETTO, M. B. O Teletrabalho na Universidade Federal de Uberlândia (2020-2023): uma análise da fase piloto da sua implantação. **Revista Trabalho Necessário**, v. 22, n. 48, p. 01-18, 2024.

ALVES, P. R. S. S. Avaliação do Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal - PGD. **Anais...** VII EIGEDIN, 2024.

ANDRADE, R. C. **Qualidade de Vida no Teletrabalho: Um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior sob a perspectiva da ergonomia.** Dissertação. Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção – PPGPEP da Universidade Federal de São Carlos, 2024.

ANDREWS, R; BOYNE, G. A. Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box in Public Organizations. **Public Administration Review**, v. 70, n. 3, p. 443-454, 2010.

ARAÚJO, M. L. de. **Decisões gerenciais na implementação do teletrabalho: estudo de caso em uma universidade pública federal.** Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade, da Universidade Federal de São Carlos, 2024.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Performance Management:** An Evidence-Based Guide to Performance Leadership. USA: Kogan Page Publishers, 2022.

ASSUNÇÃO, B. S. B.; DUARTE, J. M. S.; AGUIAR, J. L. B.; VELASCO, S. M. V.; DIAS, C. N. Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na controladoria-Geral da União. **Revista do Serviço Público,** v. 74, n. 4, p. 890-913, 2023.

BARETTA, J. V; HOFFMANN, M. G; TEZZA, R. Inovação e governança no setor público: identificação e análises de escalas. **Revista Pretexto Fumec.** v. 23, n. 3, p. 103-116, 2022.

BECK, G. G. de L.; LIMA, R. G. de; MATOS, R. de S; RIDER, A. P; CARVALHO, S. B. R. de; NISHIYAMA, M. A; SOUZA, I. M. de; SILVEIRA, A. L. da. Administração e trabalho: os desafios e limites do trabalho remoto em uma Universidade Pública Federal. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 4, p. 1-40, 2024.

BRANDÃO, Z.; BAETA, A. M. B; ROCHA, A. D. C. **Evasão e repetência no Brasil:** a escola em questão. 2. ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora Achiamé, 1986.

BRASIL. Portal do servidor. **Programa de Gestão e Desempenho**. Brasília, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao. Acesso em: 30 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21**, de 16 de julho de 2024. Diário Oficial da União, 2024. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/diarios. Acesso em: 19 set. 2024.

CAVALCANTE, P. As políticas de gestão de pessoas na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 367-393, 2018.

CHRISTENSEN, T; FAN, Y. New Public Management Reforms in China and Scandinavia: A Comparison of the Evolution of the NPM Philosophy in Two Different Societies. **International Journal of Public Administration,** v. 39, n. 6, p. 382-393, 2016.

CRUZ, R. R. M. **Teletrabalho no âmbito da UFRN: Diagnóstico acerca do Programa de Gestão de Desempenho.** Dissertação. Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2024.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation.** *In:* Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. USA. Editora Edward Elgar. 2017.

DE SOUSA, R. M; DA SILVA FLORÊNCIO, M. N; DE MORAES, T. A. Importância da Capacidade Absortiva na Inovação do Setor Público: Uma Revisão da Literatura. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 19, n. 9, p. 49-62, 2022.

DONADELLI, F; CUNHA, M. P.; DUSSAUGE-LAGUNA, M. I. Post-New Public Management and Public Policy Reforms: A Comparative Perspective. **Governance**, v. 32, n. 1, p. 35-51, 2019.

ELVIRA, E. S. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho.** Evidência Express, ENAP, 2023.

ELVIRA, E. S; BEZERRA, L. F. **O programa de gestão: No caminho da pós-nova gestão de desempenho? Programa Cátedras Brasil**, ENAP, Caderno n° 129, 2023.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público.** Brasil. Editora Enap, 2019.

FANELLI, S; LANZA, G; ENNA, C; ZANGRANDI, A. Managerial competences in public organizations: the healthcare professionals perspective. **BMC Health Services Research**, v. 20, n. 1, p. 303-309, dez. 2020.

FERREIRA, N. S. A. **As pesquisas denominadas "Estado da Arte". Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 79, p. 258, ago. 2002.

FERREIRA, R. A.; ROCHA, E. M. P; CARVALHAIS, J. N. Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de Minas Gerais. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015.

FIALHO, A. L; BURIGO, C. C. D; VIRGILIO, R. S. S. A universidade empreendedora como instituição social. **Navus**. Florianópolis/SC, v. 13, p. 01-13, 2023.

GUIMARÃES, V. A. **Teletrabalho em um Campus do IF Sudeste MG: Proposição de um programa de capacitação para gestores e servidores TAES**. Dissertação, Mestrado em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, 2023.

HERNANDES, E. M; LEMOS JÚNIOR, W. A difusão do teletrabalho nas autarquias da Rede Federal de Educação profissional e tecnológica. **Educação em Revista**, v. 24, publicação contínua, p. 1-19. 2023.

KLEIMAN, F; REGO, R. S. M. P; FARIAS, R. de S.; NOGUEIRA, N. J.; BRITO, T. B. de O.; BARBOSA, M. M.; BERTAZZI, D. M. New ways for monitoring the public

workforce after the pandemic. **Anais...** 24ª Conferência Internacional Anual sobre Pesquisa em Governo Digital. p. 349-354, 2023.

LAM, A. Innovative organizations: Structure, learning, and adaptation. **Proceedings...** DIME final Conference, p. 163-175, 2011.

LANDIM, L. M. das C; SILVA NETO, J. M. da; MORAIS, F. R. de; RODRIGUEZ, T. D. M. Aligning Strategy, Governance, and People Management in Public Organizations: Lessons from the 14th Region Labor Court - RO/AC. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, p. 3911-3936, 2023.

LEAL, G. E. F; LIMA FILHO, J. S. F. de; ARAÚJO, E. F. de; PAULO, N. L. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **ID on-line. Revista de Psicologia**, v. 16, n. 61, p. 282-295, 2022.

LEITE, B. W. A; PINHO, M. A. B. de; CORREIA-NETO, J. da S. O Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Públicas Brasileiras: um Mapeamento Sistemático. **Anais...** VII EIGEDIN, 2024.

LEMOS, P. H. C. **Proposta de Métrica de aferição da produtividade do teletrabalho da Universidade Federal de Rondônia. Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Fundação Universidade Federal de Rondônia). 2023.

LINDERS, D. From E-Government to We-Government: Defining a Typology for Citizen Coproduction in the Age of Social Media. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 446-454, 2012.

MENDONCA, J. C. A; SANTOS, T. S. dos; ALMEIDA, V. L. de. Trabalho remoto nas Universidades Federais da Região Centro-Oeste do Brasil: Um olhar sob a perspectiva da teoria da complexidade. **Anais...** XX Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica y de la Innovación ALTEC, 2023.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organization. Englewood Cliffs**, NJ: Prentice Hall, 1979.

MONTENEGRO, A. D. V; PINHO, A. P. M; TUPINAMBÁ, A. C. R; FEITOSA, R. L**.** É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. spe, p. 761–776, nov. 2021.

MORAES, R. B. de S; PENA, K. W; PAIVA, I. A. A. de. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Eletrônica de Economia**, v. 10, n. 2, p. 169-196, 2022.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Gestão da Criatividade Organizacional: Elementos de Discussão. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 922-939, 2018.

NASCIMENTO, F. B. P. do. **Efeitos da Implantação do Teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino e Estudo de Mapeamento Tecnológico de Patentes.** Ponta Grossa, AYA Editora, 2024.

NIELSEN, P. A; MONTAGUE, N. Performance Management and Public Sector Accountability: An Evolutionary Perspective. **Public Administration Review**, v. 83, n. 2, p. 230-242, 2023.

NUNES, A. X. **O Programa de Gestão e Desempenho e sua implementação no Ministério das Comunicações.** Dissertação. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2023.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Oslo Manual:** guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4. ed. Paris: OCDE, 2018.

OLIVEIRA, M. C; SILVA, J. P. Teletrabalho e Desempenho no Setor Público: Desafios e Oportunidades no Brasil. **Cadernos de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 75-89, 2021.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public servisse organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

OSBORNE, S. P.; BROWN, L. **Handbook of Innovation in Public Services**. USA, Edward Elgar Publishing, 2013.

PAIVA, M. S; CUNHA, G. H. de M; JÚNIOR, C. V. N. S; CONSTANTINO, M. Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. Campo Grande: **Interações**, v. 19, n. 1, p. 155-170, 2018.

PALUMBO, R. Managing public employees' performance in times of crisis: insights from COVID-19. **International Journal of Public Sector Management**, v. 36, n. 1, p. 145-162, 2023.

PETERSEN, K.; FELDT, R.; KUZNIARZ, L.; MATTSSON, M. Systematic mapping studies in software engineering. **Proceedings** ... 12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering, 2008.

PHAM NGOC HA; NGUYEN THI HONG HAI. Facilitating results-based planning in developing countries: the case of Vietnam's Ministry of Agriculture and Rural Development. **Journal of Public Administration**, v. 5, n. 1, p. 59-80, 2020.

PIMENTEL, L. C. Gestão e Inovação na Administração Pública. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 54, n. 3, 2020, p. 112-126.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes.** São Paulo: LTR Editora, 2021.

PRESTES, J. E; DRUMOND E CASTRO, M. C. Um estudo sobre a viabilidade de um modelo coworking no Instituto Federal do Amazonas (IFAM). **Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFAM (IGAPÓ)**, v. 18, n. ed. especial, p. 546-568, 2024.

RODRIGUES, I. T. **Inovação no Setor Público pelo Teletrabalho com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho: O Caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes.** Dissertação. Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, 2023.

ROMANOWSKI, J. P; ENS, R. T. As pesquisas denominadas do tipo "Estado da Arte" em educação. **Revista Diálogo Educacional**, v. 6, n. 19, p. 37-50, 2006.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília: Enap, 2020.

SANTANA, D. M. R. de. **Teletrabalho e produtividade**: Há influência? Um estudo à luz do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Superintendências do Patrimônio da União. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Sergipe, 2023.

SANTIAGO, V. B; DRUMOND E CASTRO, M. C. Programa de Gestão e Desempenho nos órgãos da administração Pública Federal - Estudo de aplicação das normativas no Ministério da Educação do Brasil. **Anais...** IX Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração. EMPRAD FEA-USP, 2023.

SANTIAGO, V. B; DRUMOND E CASTRO, M. C; ANDRADE, J. F. de. O Programa de Gestão e Desempenho no Ministério da Educação no Brasil e sua aplicação no IFAM. **Revista Educação, Ciência e Tecnologia do IFAM (IGAPÓ)**, v. 18, ed. especial, p. 568-595, 2024.

SILVA, M. V. G.; RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 46, p. 74–87, 2019.

SOARES, M. B.; MACIEL, F. (Org.). **Alfabetização**. Série Estado do Conhecimento, n. 1. Brasília: MEC/Inep/Comped, 2000.

SOUZA, R. de L. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 48, n. 22, p. 1-7, 2023.

SPOLAOR, D. **Teletrabalho: reflexos na motivação e saúde emocional dos membros e servidores da Advocacia-Geral da União.** Dissertação. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2023.

TEIXEIRA, C. G. **Diagnóstico da produtividade de servidores públicos federais**: Um estudo na UNIR/Vilhena a partir da implementação do Programa de Gestão e

Desempenho. Dissertação. Mestrado em Administração Pública da Fundação Universidade Federal de Rondônia, 2023.

TEIXEIRA, C. G; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. 1-21, 2024.

TEIXEIRA, C. R. O "Estado da Arte": concepção de avaliação educacional veiculada na produção acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo (1975-2000). **Cadernos de Pós-Graduação–Educação**. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 59-66, 2006.

TERRA, N. M.; BARBOSA, J. G. P.; BOUZADA, M. A. C. A influência da inovação em produtos e processos no desempenho de empresas brasileiras. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 183-208, 2015.

TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

UGYEL, L. Relationship between public sector reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture. **Public Administration and Development**, v. 41, n. 5, p. 257–266, dez. 2021.

VASCONCELOS, M. S. V. de. Divisão sexual do trabalho durante o teletrabalho: trabalho remoto na pandemia e no programa de gestão e desempenho em uma Universidade Federal. **Revista Práticas de Administração Pública**, v. 7, n. 5, p. 1-21, 2024.

VIANA, J. L. M. **Gestão de desempenho nas organizações públicas**: análise da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília. Projeto de Residência em Políticas Públicas, Universidade de Brasília, 2023.

VIGODA-GADOT, E; SHOHAM, A; SCHWABSKY, N; RUVIO, A. Public sector innovation for the managerial and the post-managerial era: promises and realities in a globalizing public administration. **International Public Management Journal,** v. 8, n. 1, p. 57-81, 2005.

VIRGILIO, R. S. S. **Programa de Gestão e Desempenho**: Desafios e Perspectivas. Dissertação. Mestrado em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, 2024.

VIRGILIO, R. S. S. Programa de Gestão e Desempenho: adesão junto às Instituições Federais de Ensino. **Revista Práticas de Administração Pública**, v. 6, n. 3, p. 22-43, 2024.

VIRGILIO, R. S. S; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, **Curitiba**, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2023.

WILDBERGER, M; GILEÁ, J. Post-New Public Management, governança e controle externo: um diálogo necessário. **Revista Research, Society and Development,** v. 9, n. 8, p. 1-21, 2020.

XAVIER, G. F; KUBO, E. K. de M; BRAGA, B. M. B; OLIVA, E. de C. Home Office e o Ambiente de trabalho dos servidores públicos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 7, p. 1-19, 2024.

YILMAZ, C. Human Resources Planning Process with the Impact of the New Public Management. **Public Administration Issues**, v. 0, n. 6, p. 78–95, 2022.

ZANINI, I. F. **Percepções dos servidores técnico-administrativos em educação sobre o teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso.** Dissertação, Programa de Pós- Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, 2024.

Referências do Capítulo 3 – Artigo 2: Os desafios do programa de gestão e desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federais

AGUIAR, L. F. B. L. **A governança corporativa e os programas de compliance: uma análise sob a ótica da gestão pública**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

ALCÂNTARA, N. S. A. **Lei de Acesso à Informação nas principais universidades federais brasileiras.** Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun., São Paulo, v. 46, e2023112, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1809-58442023112pt. Acesso em: 11 Mar. 2025.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, G. C.; RIBEIRO, J. L. L. S.; PEIXOTO, A. L. A**.** O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA. *In:* XVI Coloquio internacional de gestión universitária – CIGU – 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/172081/OK%20-%20102_00500%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21 fev. 2025.

BLOCK, M. **Compliance e Governança Corporativa.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 65, DE 30 DE julho DE 2020.** Disponível em: https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/INSTRUONORMATIVAN65DE30DEJULHODE2020.pdf. Acesso em: 12 fev. 2025

BRASIL. **Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022**. D.O.U. no 93, de 18 de maio de 2022, seção 1, p. 5, Brasília, 2022.

BRASIL. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 18 fev. 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI n° 24, de 28 de julho de 2023**. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/legislacao/in-24-ajustada.pdf. Acesso em: 02 fev. 2025.

BRASIL. Portal do servidor. **Programa de Gestão e Desempenho**. Brasília, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao. Acesso em: 02 fev. 2025.

COSTA, A. C. P. da, LEAL, A. F. P., NASCIMENTO, L. C. B. do, MENDONÇA, C. M. C. DE, & GUERRA, L. C. B. (2018). **Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental.** Revista Do Serviço Público, 69(3), 741-772. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183 Acesso em: 03 mar, 2023

Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/35206. Acesso em: 17 fev, 2023.

ELVIRA, E. S. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho.** Evidência Express, ENAP, 2023.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Inovação organizacional e desempenho: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 2, p. 01-25, e15220. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-057. Acesso em: 27 fev. 2025.

LEMOS, R. R.; DE SOUZA, M. M. P. Influências da cultura organizacional na implementação do teletrabalho no Campus UFV-Florestal. **Revista GUAL,** Florianópolis, v. 18, n. 1, p. 01-21, janeiro-abril 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e100399. Acesso em 27 fev. 2025.

PGD FURG. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progep.furg.br/bin/procedimento/index.php?id_procedimento=352. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFABC. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufabc.edu.br/pgd. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFAM. **Site Institucional.** Disponível em: https://progesp.ufam.edu.br/programa-de-gestao-teletrabalho.html. Acesso em: 06. fev 2025

PGD UFC. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://teletrabalho.ufc.br/pt/. Acesso em 10. fev. 2025.

PGD UFCA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufca.edu.br/instituicao/servicos/gestao-de-pessoas/pgd/. Acesso em 11. fev. 2025.

PGD UFCG. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://portal.ufcg.edu.br/programa-de-gestao/. Acesso em 22. fev. 2025.

PGD UFCSPA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/gestao-com-pessoas/programa-de-gestao. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFDPAR. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufdpar.edu.br/progep/pgd/comissao-permanente-sobre-o-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd/. Acesso em: 24. fev. 2025.

PGD UFERSA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.ufersa.edu.br/. Acesso em 25. fev. 2025.

PGD UFES. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.ufes.br/. Acesso em: 11. fev. 2025.

PGD UFF. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.uff.br/?q=pg. Acesso em: 25. fev. 2025.

PGD UFG. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.propessoas.ufg.br/. Acesso em: 12. fev. 2025.

PGD UFLA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.ufla.br/. Acesso em: 19. fev. 2025.

PGD UFMA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://portalpadrao.ufma.br/progep/programa-de-gestao. Acesso em: 14. fev. 2025.

PGD UFMS. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progep.ufms.br/pagina-inicial/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd/. Acesso em: 15. fev. 2025.

PGD UFMT. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufmt.br/unidade/pgd/pagina/sobre-o-pgd/10712. Acesso em: 14. fev. 2025.

PGD UFNT. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufnt.edu.br/pgd/. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFOP. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progep.ufop.br/programa_de_gestao. Acesso em 18. fev. 2025.

PGD UFPB. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.progep.ufpb.br/pgd/. Acesso em: 21. fev. 2025.

PGD UFPE. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufpe.br/progepe/programa-gestao. Acesso em: 23. fev. 2025.

PGD UFPEL. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/progep/programa-de-gestao-e-desempenho/. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFPI. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.ufpi.edu.br/legislacoes. Acesso em 24. fev. 2025.

PGD UFPR. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufpr.br/pgd/. Acesso em: 22. Fev. 2025.

PGD UFRA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progep.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1136&Itemid=554. Acesso em: 21. fev. 2025.

PGD UFRB. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufrb.edu.br/progep/pgd. Acesso em: 05 fev. 2025.

PGD UFRGS. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufrgs.br/programagestao/. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFRJ. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pessoal.ufrj.br/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-2/. Acesso em: 25. fev. 2025

PGD UFRN. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progesp.ufrn.br/secao/programa_de_gest%C3%A3o_de_trabalho. Acesso em: 25. fev. 2025.

PGD UFRPE. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/programa-de-gestao. Acesso em: 24. fev. 2025.

PGD UFRRJ. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://portal.ufrrj.br/pro-reitoria-de-gestao-de-pessoas/pgd/. Acesso em: 25. fev. 2025.

PGD UFS. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.ufs.br/conteudo/70557-conheca-as-modalidades-de-trabalho-do-programa-de-gestao-e-desempenho. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFSB. **Site Institucional PGD.** Disponível em:https://ufsb.edu.br/a-ufsb/comissoes/comissao-especial-de-frequencia-e-pgd. Acesso em 05. fev. 2025.

PGD UFSCAR. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.progpe.ufscar.br/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFSJ. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufsj.edu.br/cogam/tutoriais_pgd.php. Acesso em 19. fev. 2025.

PGD UFSM. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/programa-de-gestao-e-desempenho. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFT. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.uft.edu.br/gestao/pessoas/programa-de-gestao-e-desempenho. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFTM. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://uftm.edu.br/pgd. Acesso em: 18. fev. 2025.

PGD UFU. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufu.br/pgd. Acesso em: 18. fev. 2025.

PGD UFV. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgp.ufv.br/pgd/. Acesso em 19. fev. 2025.

PGD UNB. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.unb.br/. Acesso em 11. fev. 2025.

PGD UNIFAL-MG. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.unifal-mg.edu.br/progepe/programa-de-gestao/. Acesso em: 20. fev. 2025.

PGD UNIFAP. **Site Institucional do PGD.** Disponível em: https://www2.unifap.br/drh/teletrabalho/. Acesso em 05 fev. 2025.

PGD UNIFEI. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://prgp.unifei.edu.br/programa-de-gestao-e-desempenho/. Acesso em 20. Fev. 2025.

PGD UNIFESP. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/teletrabalho. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UNIFESSPA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progep.unifesspa.edu.br/pgd.html. Acesso em: 21. fev. 2025.

PGD UNILA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://portal.unila.edu.br/progepe/servicos-e-orientacoes/pgd. Acesso em 23. fev. 2025.

PGD UNILAB. **Site Institucional.** Disponível em: https://unilab.edu.br/programa-de-gestao/. Acesso em: 10. fev. 2025.

PGD UNIPAMPA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/compgd/. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UNIR. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://cgpgd.unir.br/homepage. Acesso em: 27. fev. 2025.

PGD UNIVASF. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/programadegestao. Acesso em 10. fev. 2025.

PGD UTFPR. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.utfpr.edu.br/servidores/site/programa-de-gestao-e-desempenho. Acesso em: 23. fev. 2025.

POJO, R. Entrevista**: programa de gestão e desempenho, com Roberto Pojo**. 2021. Disponível em: https://ementario.info/2021/12/06/egp-entrevista-roberto-pojo/. Acesso em: 08 fev. 2025.

POJO, R. S.; CARDOSO JR., J. C. **Princípios, condições e diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro.** Estadão, 2022. Disponível em: https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/principios-condicoes-e-diretrizes-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-para-o-governo-federal-brasileiro/. Acesso em: 08 fev. 2025.

TEIXEIRA, C. G; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. 1-21, 2024.

Universidade Federal da Bahia (UFBA). **Site Institucional.** Disponível em: https://www.ufba.br/. Acesso em 08. fev. 2025.

Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). **Site Institucional.** Disponível em: https://www.uffs.edu.br/uffs/home/. Acesso em: 23. fev. 2025.

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). **Site Institucional.** Disponível em: https://portal.ufgd.edu.br/. Acesso em: 18. fev. 2025.

Universidade Federal de Alagoas (UFAL). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufal.br/. Acesso em: 05 fev. 2025

Universidade Federal de Catalão (UFCat). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufcat.edu.br/. Acesso em 14. fev. 2025.

Universidade Federal de Jataí (UFJ). **Site Institucional.** Disponível em: https://portalufj.jatai.ufg.br/. Acesso em: 14. fev. 2025.

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). **Site Institucional.** Disponível em: https://www2.ufjf.br/ufjf/. Acesso em: 19. fev. 2025.

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufmg.br/. Acesso em 18. fev. 2025.

Universidade Federal de Rondonópolis (UFR). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufr.edu.br/. Acesso em: 15. fev. 2025.

Universidade Federal de Roraima (UFRR). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufrr.br/. Acesso em 27. fev. 2025.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufsc.br/. Acesso em: 28. fev. 2025.

Universidade Federal do Acre (UFAC). **Site Institucional.** Disponível em: https://www.ufac.br/. Acesso em: 05 fev. 2025

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (Ufape). **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufape.edu.br/. Acesso em: 24. fev. 2025.

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). **Site Institucional.** Disponível em: https://www.unirio.br/. Acesso em: 25. fev. 2025.

Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufob.edu.br/. Acesso em 08. fev. 2025.

Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa). **Site Institucional.** Disponível em: https://www.ufopa.edu.br/ufopa/. Acesso em: 21. fev. 2025.

Universidade Federal do Pará (UFPA). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufpa.br/. Acesso em: 20. fev. 2025.

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). **Site Institucional.** Disponível em: https://portal.ufvjm.edu.br/. Acesso em: 18. fev. 2025.

VIRGILIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE,** Curitiba, v. 26, 2023 – e 0801

Referências do Capítulo 4 - Artigo 3 - O programa de gestão e desempenho nas universidades federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional

ALVES, A. C. Teletrabalho na administração pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União. 2020. 158 f. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Pública) — Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/38637/1/2020_AlissonCardosoAlves.pdf. Acesso em: 01 maio 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BOLAND, T.; FOWLER, A. A systems perspective of performance management in public sector organisations. **International Journal of Public Sector Management**, v. 13, n. 5, p. 417–446. 2000. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513550010350832/full/html. Acesso em: 02 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, 1995. Disponível em: http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf. Acesso em: 02 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.** Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 set. 2008. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2008/lei-11784-22-setembro-2008-581033-publicacaooriginal-103882-pl.html. Acesso em: 26 abril 2025.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016.** Disponível em: https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/acesso-a-informacao/atos-normativos/resolucoes/2016/resolucao-no-510.pdf. Acesso em: 21 julho 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa n. 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Diário Oficial da União, Brasília, 2020b. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395. Acesso em: 02 maio 2025.

BRASIL. **Decreto n. 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. Diário Oficial da União, Brasília, 2022. Disponível em:

https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788. Acesso em: 08 junho 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta n. 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. Diário Oficial da União, Brasília, 2023a. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248. Acesso em: 25 ago. 2025.

BRASIL. **Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.** Representantes do PGD nos órgãos e entidades. Portal do Servidor, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/representantes-do-pgd-nos-orgaos-entidades/copy_of_representantes. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Portal do servidor. **Programa de Gestão e Desempenho**. Brasília, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao. Acesso em: 01 out. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Resposta à solicitação de acesso à informação – Protocolo nº 18002.003154/2026-46**. Brasília, DF: MGI, 2026.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 49, n. 1, p. 8-42. 1998. Disponível em: http://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360. Acesso em: 05 nov. 2025.

CHAGAS, A. F. Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público. 2020. 75 f. **Dissertação** (Mestrado em Administração Pública) — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2020. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29537. Acesso em: 10 set. 2025.

CHAUÍ, M. S. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Unesp, 2001.

CONVERSE, J. M.; PRESSER, S. **Survey questions**: Handcrafting the standardized questionnaire. Thousand Oaks: Sage Publications, 1986.

CRUZ, A. M. L. da . Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal de Alagoas: Impactos do Teletrabalho na Qualidade de Vida e Produtividade dos Servidores Técnico-Administrativos. **Rebena - Revista Brasileira De Ensino E Aprendizagem**, 12, 46–58, 2025. Disponível em: https://rebena.emnuvens.com.br/revista/article/view/395. Acesso em: 28 fev. 2025.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE handbook of qualitative research.** 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

ELVIRA, E. S. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho. Evidência Express**, ENAP, 2023. Disponível em: 2024.01.20-Evidências

e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão_EXTERNO.pdf. Acesso em: 05 mar. 2025.

ELVIRA, E.; BRUNO-FARIA, F. Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: the case of Brazilian Federal Service. **Revista do Serviço Público**, v.72, p. 88-115, 2021. Disponível em: 329_333_PB-libre.pdf. Acesso em: 12 nov. 2025.

FERREIRA, A.; LEOPOLDI, M. A. A contribuição da universidade pública para a inovação e o desenvolvimento regional: a percepção de gestores e pesquisadores. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 6, n. 1, p. 60-82, 2013. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327518005.pdf. Acesso em: 03 maio 2025.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOWLER JUNIOR, F. J. **Pesquisa de levantamento**. Porto Alegre: Penso, 2011. 232 p.

FRANZ, A. H.; RODRIGUES, M. S. Da universidade operacional à universidade empreendedora: reflexões sobre o avanço do neoliberalismo na educação superior brasileira. **Simbiótica Revista Eletrônica**, Vitória, v. 8, n. 1, p. 53-85, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/simbiotica/article/view/35433. Acesso em: 03 ago. 2025.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey***. Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000. Disponível em: http://www.clam.org.br/bibliotecadigital/uploads/publicacoes/1138_1861_freitashenriquerausp.pdf. Acesso em: 18 maio 2025.

GERRISH, E. The impact of performance management on performance in public organizations:A meta-analysis. **Public Administration Review**, v. 76, p. 48–66, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281174382_The_Impact_of_Performance_Management_on_Performance_in_Public_Organizations_A_Meta-Analysis. Acesso em: 23 dez. 2025

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOMES, E. G. M. Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência do governo de Minas Gerais. 2009. 187 f. **Tese** (Doutorado em Administração Pública e Governo): Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: http://hdl.handle.net/10438/4652. Acesso em: 03 jan. 2026.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Inovação organizacional e desempenho: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 2, p. 01-25, e15220. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-057. Acesso em: 27 ago. 2025.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre

as universidades públicas federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 18, n. 3, set-dez. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992. Acesso em: 25 fev. 2026

HAN, X.; MOYNIHAN, D. P. Does managerial use of performance information matter to organizational outcomes? **The American Review of Public Administration**, v. 52, n. 2, p. 165–179, 2022.

KLEIN, F.; MASCARENHAS, A. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/58592/57058. Acesso em: 25 fev.2026.

MARVEL, J. Unconscious Bias in Citizens' Evaluations of Public Sector Performance. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 26, n. 1, p. 143–158, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1093/jopart/muu053. Acesso em: 02 fev. 2026

MINEIRO, M. Pesquisa de *survey* e amostragem: aportes teóricos elementares. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade**, v. 1, n. 2, p. 284-306, out./dez., 2020. Disponível em: https://doi.org/10.22481/reed.v1i2.7677. Acesso em: 13 fev. 2026

MORAES, R. B. S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. O programa de gestão de desempenho no IF goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, Montes Claros, v. 10, n. 2, p. 33-63,2022. Disponível em: https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspublicas/article/view/6178. Acesso em: 03 out. 2025.

OCDE. **Government at a Glance 2020**. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-2020-1e1b6c3d-en.htm. Acesso em: 13 mar. 2026.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform: a comparative analysis – into the age of austerity**. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

SANTOS, L.; CARDOSO, R. Sistemas de remuneração baseada em desempenho no governo federal do Brasil: o caso dos gestores governamentais. *In:* Congresso CLAD, 7, 2002, Lisboa. **Anais...** Lisboa: CLAD, Painel Carreiras de Executivos Públicos e Experiências de Sistemas de remuneração baseada em desempenho, p. 1-28, 2002.

SEKARAN, U.; BOUGIE, R**. Research methods for business:** A skill-building approach. 7. ed. Chichester: Wiley, 2016.

VIRGILIO, R. S. S; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, **Curitiba**, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2023. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801?utm_source. Acesso em 25 jul. 2025.

Referências do capítulo 5 - PTT: framework de maturidade para evolução do programa de gestão e desempenho nas universidades federais

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. Developing Maturity Models for IT Management – A Procedure Model and its Application. **Business & Information Systems Engineering**, v. 1, n. 3, p. 213–222, 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5. Acesso em: 6 maio 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 maio 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 19 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2022.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Instrução Normativa SGP-SEGES/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Resposta à solicitação de acesso à informação** – Protocolo nº 18002.003154/2026-46. Brasília, DF: MGI, 2026.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público.** 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

CAPOVILLA, R. A.; GONÇALVES, R. de S.; DANTAS, J. A.; OLIVEIRA, A. B. S. Modelo de maturidade como instrumento de avaliação de controle interno em organizações governamentais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11,

n. 2, p. 267–289, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.14392/ASAA.2018110205. Acesso em: 6 maio 2026.

CHAUÍ, M. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

ELVIRA, E. S. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho**. Evidência Express, ENAP, 2023.

ELVIRA, E.; BRUNO-FARIA, F. Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: the case of Brazilian Federal Service. **Revista do Serviço Público**, v.72, p. 88-115, 2021.

GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência do governo de Minas Gerais**, 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: http://hdl.handle.net/10438/4652. Acesso em: 03 jan. 2026.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 18, n. 3, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992. Acesso em: 05 mai. 2026.

GURGEL, J. F. D. **Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais:** contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, UFRPE, Recife, 2026.

HAN, X.; MOYNIHAN, D. P. Does managerial use of performance information matter to organizational outcomes? **The American Review of Public Administration**, v. 52, n. 2, p. 165–179, 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MORAES, R. B. S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. O programa de gestão de desempenho no IF goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, Montes Claros, v. 10, n. 2, p. 33-63,2022. Disponível em: https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspublicas/article/view/6178. Acesso em: 03 abr. 2026.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Government at a Glance 2021 Report**, Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1787/1c258f55-en. Acesso em: 06 maio 2026.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public servisse organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform:** a comparative analysis: into the age of austerity. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

PÖPPELBUß, J.; RÖGLINGER, M. What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and its Demonstration in Business Process Management. In: ECIS 2011 ***Proceedings.*** Helsinki: European Conference on Information Systems, 2011. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/ecis2011/28/. Acesso em: 6 maio 2026.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público:** mapeamento e diagnóstico de

experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112. Acesso em: 20 maio 2025.

VIRGILIO, R. S. S; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2023. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801?utm_source. Acesso em: 25 jul. 2025.

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO REPRESENTANTES DA REDE PGD

Você, representante/suplente da Rede PGD em sua universidade, está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa acadêmica sobre a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades federais brasileiras. Esta pesquisa faz parte de um estudo de mestrado e tem como objetivo compreender os impactos do PGD na inovação organizacional e no desempenho dos servidores.

O questionário tem perguntas objetivas e discursivas sobre a experiência da sua universidade com o PGD. O tempo estimado para resposta é de aproximadamente 10 minutos.

Todas as informações disponibilizadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos e de forma agregada, mantendo o sigilo, sem identificação individual dos participantes ou das universidades. Os resultados da pesquisa serão publicados em artigos científicos, mas sempre de forma que preserve o anonimato dos respondentes.

A participação é totalmente voluntária. Você pode se recusar a participar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Caso tenha dúvidas, você pode entrar em contato com a pesquisadora: Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel, mestranda em Administração Pública da rede PROFIAP na Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). E-mail: jaidete.gurgel@ufrpe.br

Ao prosseguir e marcar a opção "Sim", você declara que compreendeu as informações acima e consente, de forma livre e esclarecida, em participar desta pesquisa.

BLOCO 1 – Perfil Institucional

1.1 Nome completo da universidade representada:

1.2 Há quanto tempo você atua como representante/suplente da Rede PGD na universidade? (Menos de 6 meses/ 6 a 12 meses/ Mais de 1 ano)

BLOCO 2 – Implementação e Governança do PGD:

2.1 A implementação do PGD na universidade ocorreu de forma planejada e estruturada. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

2.2 Houve apoio efetivo da alta gestão (reitoria, pró-reitorias, direções) na implantação do programa. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

2.3 As orientações do Comitê Executivo do PGD (MGI) são claras e adequadas. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

2.4 A Rede PGD tem sido um canal eficiente de comunicação e troca de experiências entre as instituições. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

2.5 Existem mecanismos internos de governança (comissões, comitês, portarias) que favorecem a gestão e o monitoramento do PGD. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

Aberta: 2.6 Quais foram os principais desafios enfrentados durante a implementação do PGD na sua instituição?

BLOCO 3 – Gestão por Resultados e Práticas de Desempenho:

3.1 O PGD contribuiu para fortalecer a cultura de gestão por resultados na universidade. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

3.2 As metas e entregas são estabelecidas de forma clara e mensurável. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

3.3 Os gestores estão preparados para realizar o acompanhamento e a avaliação de desempenho baseado em entregas. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

3.4 Qual sistema de gestão do PGD é utilizado em sua universidade para o acompanhamento das metas e entregas? (Polare, PGD Petrvs ColaboraGov, PGD Petrvs próprio, Outro sistema, Não informado / Não sei responder)

3.5 O sistema de gestão do PGD facilita o acompanhamento das metas e entregas, contribuindo para a efetiva gestão por resultados. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

3.6 O sistema de gestão do PGD utilizado em sua universidade está integrado à API oficial para envio de dados ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)? (Sim, com envio automático e periódico dos dados, Sim, mas o envio é realizado manualmente (exportação/importação de dados), Parcialmente integrado (em fase de testes ou implementação), Não há integração com a API do MGI, Não sei informar)

3.7 A adoção do PGD reduziu práticas burocráticas e aumentou a autonomia dos servidores. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

Aberta: 3.8 Quais mudanças ocorreram nas práticas de gestão e avaliação de desempenho após a implantação do PGD?

BLOCO 4 – Inovação Organizacional e Transformações na Cultura Institucional:

4.1 O PGD estimulou o uso de novas tecnologias e formas de trabalho na sua universidade. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

4.2 O programa tem promovido inovações na gestão de pessoas e nos fluxos de trabalho. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

4.3 A implantação do PGD incentivou maior colaboração e troca de conhecimento entre as equipes. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

4.4 O PGD tem contribuído para o fortalecimento da cultura organizacional voltada à inovação e à eficiência. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

4.5 Existem resistências culturais internas à adoção de práticas baseadas em metas e resultados. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

Aberta: 4.6 Quais foram as principais inovações geradas pelo PGD na sua instituição?

BLOCO 5 – Resultados e Desempenho Institucional:

5.1 O PGD tem contribuído para a melhoria do desempenho individual dos servidores. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

5.2 O programa trouxe impactos positivos na eficiência dos serviços prestados à comunidade universitária. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

5.3 A universidade tem utilizado indicadores de desempenho para monitorar os resultados do PGD. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

5.4 Na sua universidade, os resultados alcançados pelo PGD são divulgados de maneira transparente, tanto para o público interno quanto por meio de integração (API) ao MGI. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

5.5 O PGD tem fortalecido a imagem institucional e a capacidade de entrega da universidade. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

Aberta: 5.6 Quais aspectos mais significativos o PGD trouxe para o desempenho institucional?

BLOCO 6 – Sustentabilidade e Aperfeiçoamento do Programa:

6.1 A manutenção do PGD depende do comprometimento das chefias e da alta gestão. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

6.2 Há necessidade de maior capacitação dos gestores e servidores para consolidar o programa. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

6.3 O suporte tecnológico atual é suficiente para garantir o bom funcionamento do PGD. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

6.4 O sistema de gestão do PGD necessita de melhorias para garantir estabilidade e integração com os sistemas institucionais. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

6.5 O monitoramento via API e o envio de dados ao MGI contribuem para a transparência e o controle do programa. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

6.6 A universidade utiliza os relatórios do PGD para promover o aperfeiçoamento da gestão. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

6.7 O PGD deve ser aperfeiçoado para contemplar melhor as especificidades das universidades federais. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

Aberta: 6.8 Sugestões para o aperfeiçoamento do PGD nas universidades federais:

BLOCO 7 – Avaliação Geral e o Futuro do PGD:

7.1 O PGD tem contribuído para o aumento do desempenho institucional. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

7.2 O programa tem fortalecido a valorização e o engajamento dos servidores. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

7.3 O PGD é percebido como uma prática de gestão inovadora na universidade. (Discordo totalmente, Discordo, Neutro, Concordo, Concordo totalmente)

BLOCO 8 – Síntese Avaliativa:

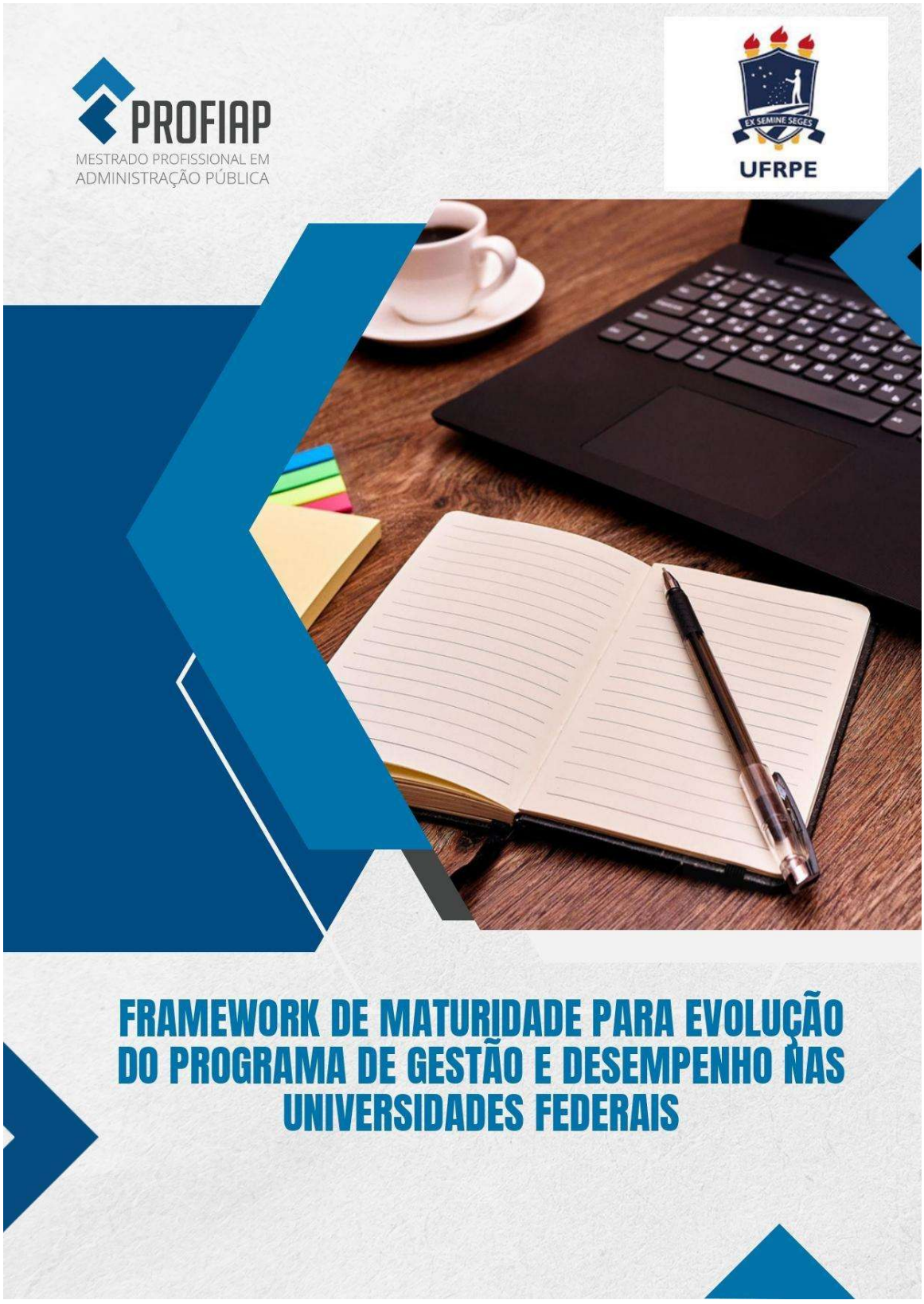
8.1 Em uma escala de 1 a 5, qual o grau de contribuição do PGD para a inovação organizacional na universidade?

8.2 Em uma escala de 1 a 5, qual o impacto do PGD no desempenho institucional?

Aberta: 8.3 Deseja acrescentar alguma observação ou comentário final sobre qualquer um dos aspectos do PGD investigados nesta pesquisa?

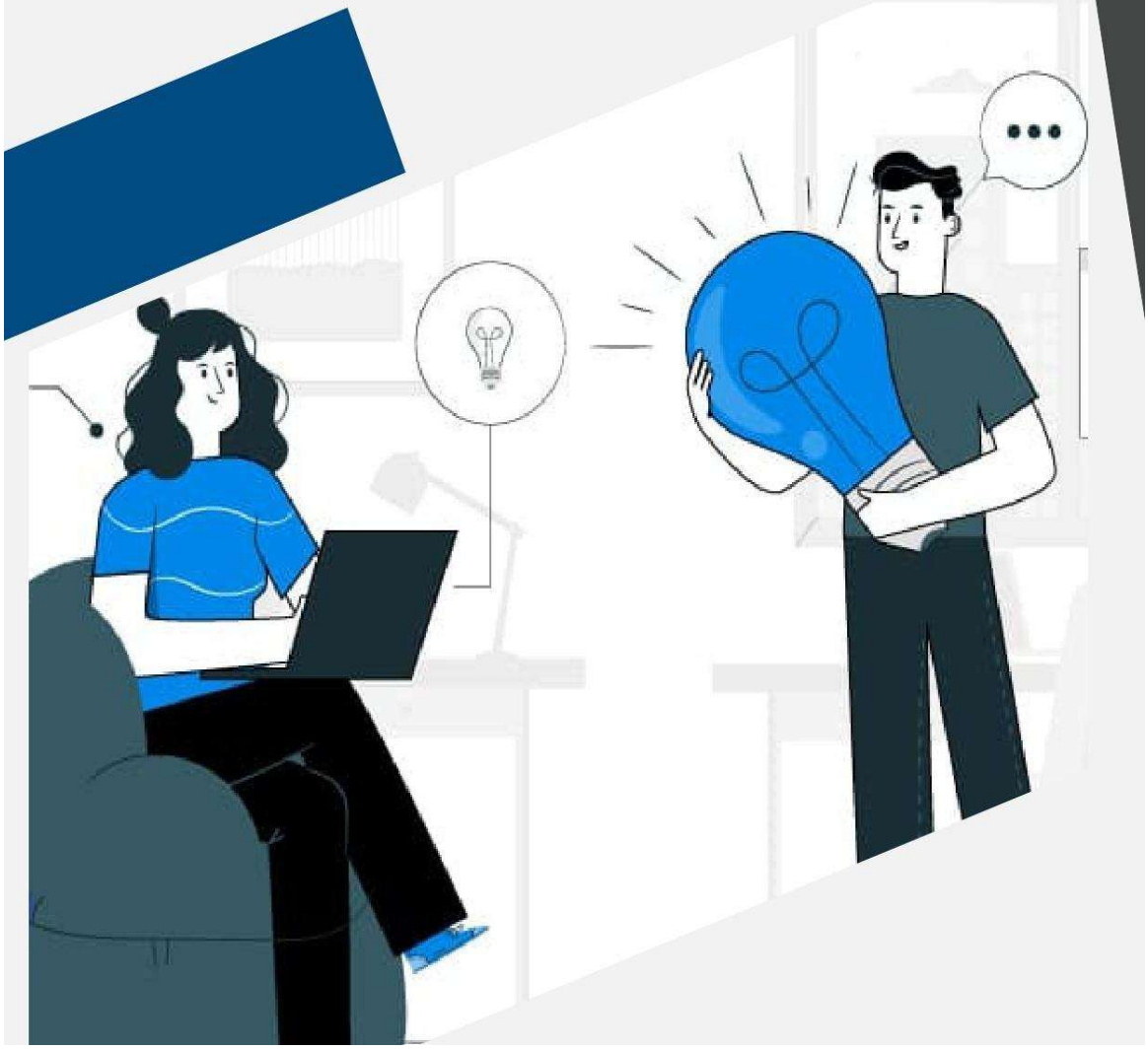
Agradecemos sua participação! Sua contribuição é essencial para compreendermos os efeitos e desafios da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades públicas federais. As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos e tratadas com total confidencialidade. Muito obrigada!

APÊNDICE B: PTT: FRAMEWORK DE MATURIDADE PARA EVOLUÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS



FRAMEWORK DE MATURIDADE PARA EVOLUÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Relatório técnico apresentado pela mestranda Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Alessandra Carla Ceolin e Coorientação do docente Jorge da Silva Correia Neto, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto e/ou organização e/ou setor da proposta 04

Público-alvo da proposta 06

Descrição da situação-problema 08

Objetivos da proposta de intervenção 10

Diagnóstico e análise 11

Proposta de intervenção 13

Responsáveis pela proposta de intervenção 25

Referências 26

Protocolo de recebimento 28

RESUMO

O presente Produto Técnico-Tecnológico (PTT) propõe um framework de maturidade para avaliação e evolução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades federais brasileiras. O objetivo consistiu em desenvolver uma estrutura analítica capaz de apoiar o diagnóstico do nível de maturidade do programa, identificar potencialidades e fragilidades relacionadas à sua implementação e subsidiar ações de aperfeiçoamento da gestão universitária. O framework foi elaborado a partir dos resultados do estudo intitulado Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026), desenvolvido com representantes da Rede PGD de universidades federais brasileiras. A pesquisa, de abordagem qualitativa e natureza aplicada, contemplou dimensões relacionadas à implementação e governança do PGD, gestão por resultados, inovação organizacional, desempenho institucional e sustentabilidade do programa. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e convertidos em níveis de maturidade a partir das médias obtidas nas dimensões avaliadas.

Os resultados evidenciaram maior maturidade nas dimensões relacionadas à governança e sustentabilidade, indicando avanços na consolidação do programa e na modernização das práticas administrativas. Em contrapartida, as dimensões relacionadas à gestão por resultados, inovação organizacional e desempenho institucional apresentaram níveis intermediários de maturidade, revelando desafios associados à definição de indicadores, avaliação de desempenho, monitoramento das entregas e capacitação gerencial. Como contribuição prática, o produto propõe um framework composto por dimensões, indicadores, níveis de maturidade e recomendações estratégicas voltadas ao fortalecimento da governança, da gestão orientada a resultados, da integração tecnológica e do uso estratégico de dados no contexto da administração pública universitária. Espera-se que o framework possa subsidiar processos de monitoramento, apoiar a tomada de decisão e contribuir para o aperfeiçoamento contínuo do PGD nas universidades federais.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; maturidade organizacional; governança pública; gestão por resultados; universidades federais.

CONTEXTO

As transformações recentes da administração pública têm intensificado a busca por modelos de gestão orientados à eficiência, transparência, inovação e geração de valor público. Nesse cenário, a gestão por resultados consolidou-se como importante referência das reformas gerenciais implementadas no setor público, ao priorizar desempenho institucional, monitoramento de entregas e uso estratégico de informações para subsidiar decisões e fortalecer a accountability (Gomes, 2009; Han; Moynihan, 2022; OCDE, 2020).

No Brasil, esse movimento influenciou mudanças na administração pública federal, especialmente a partir das reformas gerenciais iniciadas nos anos 1990, voltadas à superação de práticas burocráticas e à ampliação da eficiência estatal (Brasil, 1995; Bresser-Pereira, 1998). Mais recentemente, as discussões sobre governança pública passaram a incorporar dimensões relacionadas à inovação organizacional, transformação digital e flexibilidade das relações de trabalho, sobretudo em instituições públicas complexas, como as universidades federais.

Nesse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) destaca-se como uma das principais iniciativas de modernização da Administração Pública Federal, ao substituir o controle tradicional de frequência pelo acompanhamento de metas, entregas e resultados. Fundamentado no artigo 84 da Constituição Federal e no artigo 19 da Lei nº 8.112/1990, o programa foi regulamentado pela Instrução Normativa nº 65/2020, pelo Decreto nº 11.072/2022 e pela IN nº 24/2023, fortalecendo mecanismos de governança, monitoramento e transparência, além de impulsionar novas formas de organização do trabalho apoiadas por tecnologias digitais (Brasil, 1988; Brasil, 1990; Brasil, 2020; Brasil, 2022; Brasil, 2023).

Estudos recentes indicam que o PGD tem contribuído para o fortalecimento da gestão por resultados, da inovação organizacional e da digitalização de processos nas universidades federais. Contudo, ainda persistem desafios relacionados à definição de indicadores, capacitação gerencial, integração de sistemas e padronização das informações, fatores que podem comprometer a transparência, o monitoramento e a consolidação de práticas orientadas por resultados (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

Nesse sentido, o presente Produto Técnico-Tecnológico fundamenta-se nos resultados do estudo intitulado "Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional", que analisou a percepção dos representantes da Rede PGD sobre a implementação e os impactos do programa nas universidades federais brasileiras. Os resultados evidenciaram avanços relacionados à governança, digitalização de processos e reorganização das práticas de trabalho, mas também identificaram fragilidades na mensuração do desempenho, integração tecnológica e institucionalização de práticas gerenciais orientadas por resultados.

A partir desses achados, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de um framework de maturidade capaz de apoiar diagnósticos institucionais, identificar níveis de desenvolvimento do programa e subsidiar recomendações voltadas à evolução do PGD nas universidades federais. Os modelos de maturidade constituem instrumentos utilizados para avaliar capacidades organizacionais e orientar trajetórias de melhoria institucional (Becker; Knackstedt; Pöppelbuß, 2009; Pöppelbuß; Röglinger, 2011). No contexto da administração pública, esses modelos vêm sendo empregados como mecanismos de fortalecimento da governança, monitoramento e aperfeiçoamento contínuo da gestão organizacional (Capovillla; Gonçalves; Dantas; Oliveira, 2019).

PÚBLICO-ALVO

O presente relatório é direcionado ao seguinte público-alvo:

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e Comitê Executivo do PGD: responsáveis pela coordenação, monitoramento e aperfeiçoamento do Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal, podendo utilizar o framework como instrumento de diagnóstico, classificação dos níveis de maturidade institucional, acompanhamento comparativo das universidades federais e apoio à formulação de estratégias de fortalecimento do programa;

Representantes da Rede PGD nas universidades federais: responsáveis pela articulação institucional do PGD, disseminação de diretrizes, compartilhamento de boas práticas e apoio à implementação e monitoramento do programa nas instituições;

Gestores, dirigentes e unidades de gestão das universidades federais: incluindo reitores, pró-reitores, diretores, chefias imediatas, unidades de gestão de pessoas e demais gestores institucionais envolvidos na operacionalização do programa, pactuação de metas, acompanhamento das entregas e fortalecimento da cultura de gestão orientada a resultados;

Áreas de governança, planejamento e tecnologia da informação: envolvidas no monitoramento institucional, integração de sistemas, envio de dados ao MGI e utilização estratégica das informações geradas pelo PGD;

Pesquisadores e estudiosos da Administração Pública e Gestão Universitária: interessados em temas relacionados à gestão por resultados, inovação organizacional, governança pública, transformação digital e modelos de maturidade aplicados ao setor público.

Além das universidades federais, o framework também apresenta potencial de aplicação em outros órgãos e entidades da Administração Pública Federal que adotam o Programa de Gestão e Desempenho, contribuindo para diagnósticos institucionais e estratégias de evolução do programa.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

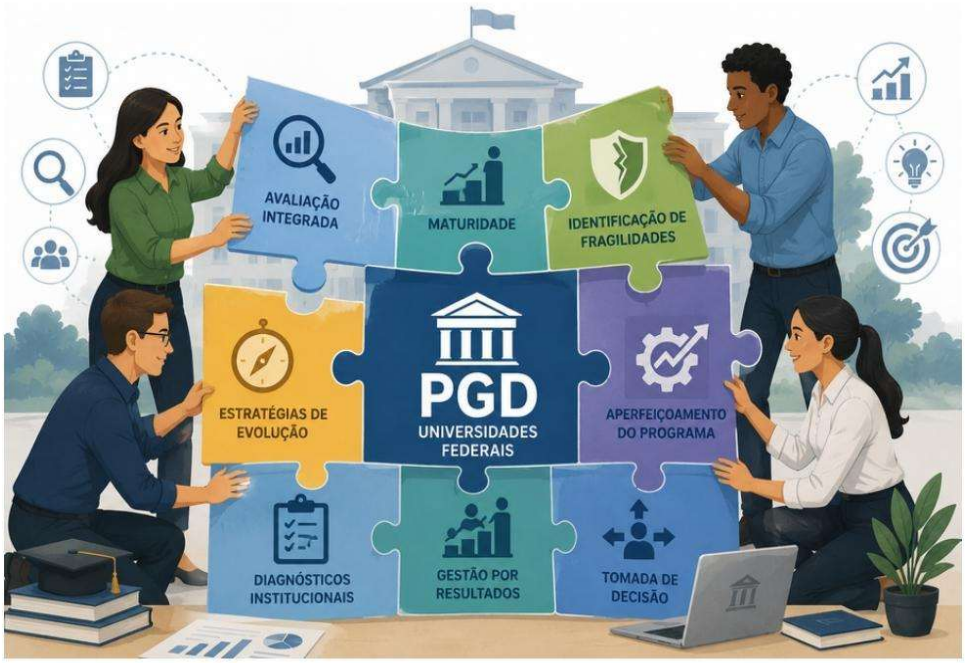
A gestão orientada para resultados pressupõe a utilização de metas, indicadores e mecanismos de acompanhamento capazes de subsidiar decisões e fortalecer a accountability institucional (Gomes, 2009; Han; Moynihan, 2022). No entanto, no contexto das universidades federais, essas práticas ainda convivem com limitações relacionadas à cultura organizacional, às estruturas burocráticas e à complexidade da mensuração do desempenho no setor público (Elvira; Bruno-Faria, 2021).

Os resultados do estudo "Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional" evidenciaram avanços relacionados ao fortalecimento da governança, digitalização de processos e reorganização das práticas de trabalho. Contudo, também foram identificadas fragilidades na definição de indicadores, na avaliação de desempenho, na integração tecnológica e na utilização de dados para fins gerenciais e de monitoramento institucional (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026).

Além disso, estudos recentes sobre o PGD apontam que a ausência de maior padronização das informações e a fragmentação dos sistemas utilizados pelas instituições ainda dificultam processos de transparência, acompanhamento e comparabilidade institucional, limitando o potencial do programa como ferramenta de gestão estratégica (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

A literatura sobre inovação organizacional no setor público destaca, ainda, que processos de transformação gerencial tendem a ocorrer de forma gradual e frequentemente enfrentam resistências culturais e limitações institucionais (Osborne; Brown, 2005; Sano, 2020). Assim, embora o PGD represente importante iniciativa de modernização administrativa, sua efetividade depende da capacidade das universidades de institucionalizar práticas orientadas por resultados, sustentadas por competências gerenciais, governança da informação e mecanismos estruturados de avaliação.

Diante desse cenário, verifica-se a ausência de instrumentos capazes de avaliar, de forma integrada, o nível de maturidade do PGD nas universidades federais, identificar fragilidades institucionais e orientar estratégias de evolução do programa. Essa lacuna evidencia a necessidade de desenvolvimento de um framework de maturidade que apoie diagnósticos institucionais, fortaleça a gestão por resultados e subsidie processos de tomada de decisão voltados ao aperfeiçoamento do PGD.



OBJETIVOS GERAL

Desenvolver um framework de maturidade para apoiar a avaliação e a evolução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades federais, com foco no fortalecimento da governança, da gestão por resultados e do desempenho institucional.

Objetivos específicos

- **Identificar potencialidades, fragilidades e desafios relacionados à implementação e institucionalização do programa;**
- **Estruturar dimensões, indicadores e níveis de maturidade para avaliação do PGD nas universidades federais;**
- **Propor critérios de análise capazes de subsidiar diagnósticos institucionais sobre o nível de desenvolvimento do PGD;**
- **Elaborar recomendações voltadas ao aperfeiçoamento da governança, da avaliação de desempenho e da integração tecnológica;**

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O estudo realizado com representantes da Rede PGD analisou a implementação e os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no contexto das universidades federais.

A pesquisa contou com a participação de 37 instituições, correspondendo a aproximadamente 63% das 59 universidades identificadas com o programa implementado, conferindo representatividade aos resultados obtidos (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026).

Os achados evidenciaram avanços relevantes na implementação do PGD, especialmente no fortalecimento da governança institucional, na ampliação da cultura de gestão por resultados e na incorporação de práticas relacionadas à inovação organizacional.

O programa tem contribuído para a modernização administrativa das universidades federais, promovendo mudanças na organização do trabalho, no uso de tecnologias digitais e na flexibilização das práticas gerenciais.

Na dimensão de implementação e governança, observou-se elevado nível de institucionalização formal do programa, com destaque para o apoio da alta gestão, existência de normativos internos e mecanismos de coordenação institucional. Esses resultados indicam que o PGD já ocupa posição relevante na agenda administrativa das universidades federais.

Entretanto, a pesquisa também identificou fragilidades relacionadas à operacionalização da gestão por resultados. Apesar dos avanços na definição de metas e entregas, persistem limitações na construção de indicadores mensuráveis, na avaliação de desempenho e na preparação gerencial para acompanhamento das equipes com foco em resultados. Tais aspectos demonstram que a transição do modelo tradicional de controle para uma lógica orientada ao desempenho ainda se encontra em consolidação.

- No campo da inovação organizacional, verificou-se percepção positiva quanto à digitalização de processos, reorganização dos fluxos de trabalho e ampliação da flexibilidade organizacional. Contudo, permanecem resistências culturais e dificuldades na institucionalização de práticas gerenciais orientadas por resultados, evidenciando que as mudanças ocorrem de forma gradual no contexto universitário.
- Quanto ao desempenho institucional, os participantes apontaram melhorias relacionadas à produtividade, organização das atividades e eficiência administrativa. No entanto, muitas dessas percepções ainda não estão associadas a sistemas estruturados de mensuração e monitoramento do desempenho, revelando limitações no uso estratégico de indicadores e informações gerenciais.

O estudo também evidenciou desafios relacionados à sustentabilidade e ao aperfeiçoamento do programa, especialmente quanto à integração tecnológica, estabilidade dos sistemas, capacitação contínua de gestores e utilização das informações produzidas pelo PGD para fins de monitoramento e tomada de decisão.

De forma geral, os resultados demonstram que o PGD possui potencial relevante como instrumento de transformação da gestão universitária, mas sua efetividade depende do fortalecimento de capacidades institucionais relacionadas à governança, avaliação de desempenho, monitoramento e integração de dados. Nesse contexto, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de uma ferramenta estruturada capaz de diagnosticar o nível de maturidade do programa, identificar fragilidades institucionais e subsidiar estratégias de evolução do PGD nas universidades federais.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção consiste no desenvolvimento de um Framework de Avaliação e Evolução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades federais, elaborado a partir dos resultados do estudo Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026).

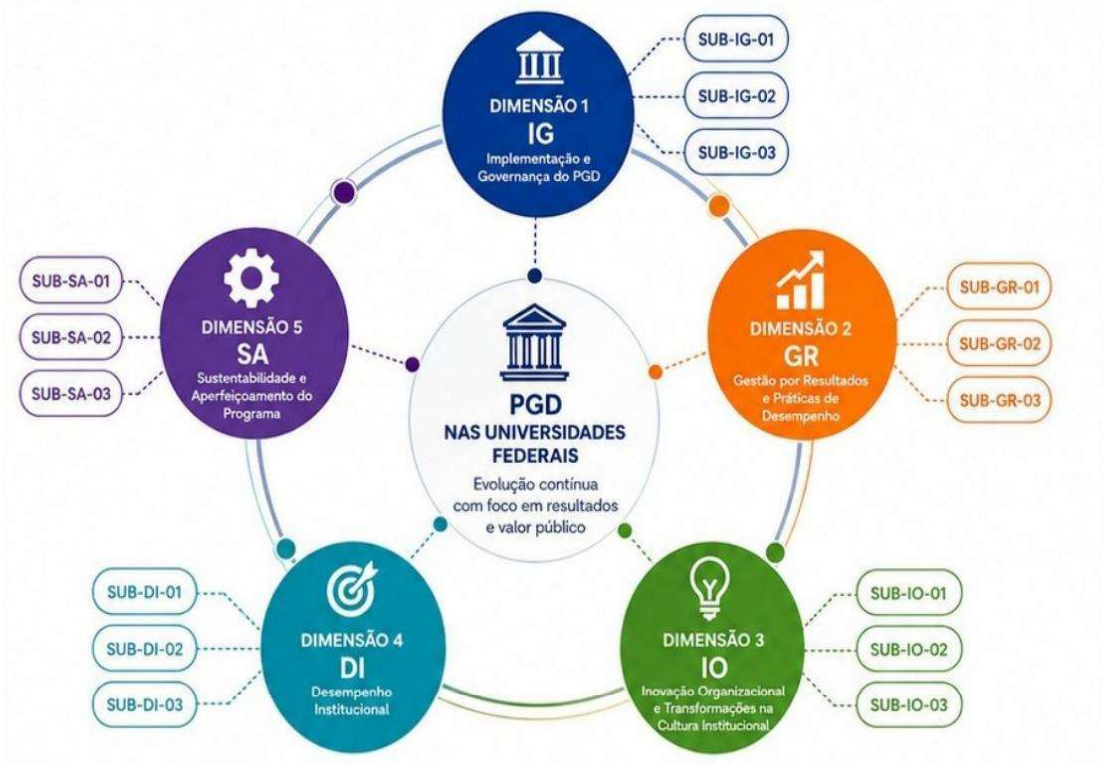
O framework foi concebido como instrumento de diagnóstico, monitoramento e aperfeiçoamento institucional, com a finalidade de identificar o estágio de maturidade do PGD nas universidades federais e subsidiar ações voltadas ao fortalecimento da governança, da gestão por resultados, da transformação digital e do desempenho institucional na administração pública universitária.

A proposta fundamenta-se nos modelos de maturidade organizacional, amplamente utilizados para avaliar capacidades institucionais, identificar níveis de desenvolvimento e orientar processos de melhoria contínua (Becker; Knackstedt; Pöppelbuß, 2009). Segundo Pöppelbuß e Röglinger (2011), esses modelos permitem apoiar diagnósticos institucionais, orientar estratégias de aperfeiçoamento e favorecer análises comparativas entre organizações. No setor público, vêm sendo utilizados como instrumentos de fortalecimento da governança e da gestão institucional (Capovilla; Gonçalves; Dantas; Oliveira, 2019).

A construção do framework resultou da triangulação entre três elementos centrais: i) a literatura sobre gestão por resultados, inovação organizacional e governança pública, com destaque para os estudos de Bresser-Pereira (1998), Gomes (2009), Bergue (2020), Pollitt e Bouckaert (2017), Han e Moynihan (2022) e OECD (2021); ii) a análise documental dos principais normativos do Programa de Gestão e Desempenho, especialmente a Instrução Normativa nº 65/2020, o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023 (Brasil, 2020; Brasil, 2022; Brasil, 2023); e iii) os resultados empíricos obtidos na pesquisa realizada com representantes da Rede PGD das universidades federais, apresentados no estudo de Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).

A partir da análise dos resultados da pesquisa e da estrutura temática do questionário aplicado aos representantes da Rede PGD, foram definidas cinco dimensões estratégicas de maturidade: Implementação e Governança do PGD; Gestão por Resultados e Práticas de Desempenho; Inovação Organizacional e Transformações na Cultura Institucional; Desempenho Institucional; e Sustentabilidade e Aperfeiçoamento do Programa. Essas dimensões correspondem aos principais eixos analíticos investigados no estudo e permitem avaliar diferentes aspectos relacionados à implementação, monitoramento, inovação, desempenho e sustentabilidade do PGD nas universidades federais.

Cada dimensão foi organizada em subdimensões analíticas construídas a partir das fragilidades identificadas na pesquisa empírica, associadas às contribuições da literatura e aos normativos que regulamentam o programa. As subdimensões representam, portanto, áreas prioritárias de intervenção institucional e estruturam estratégias voltadas ao aperfeiçoamento contínuo do PGD.



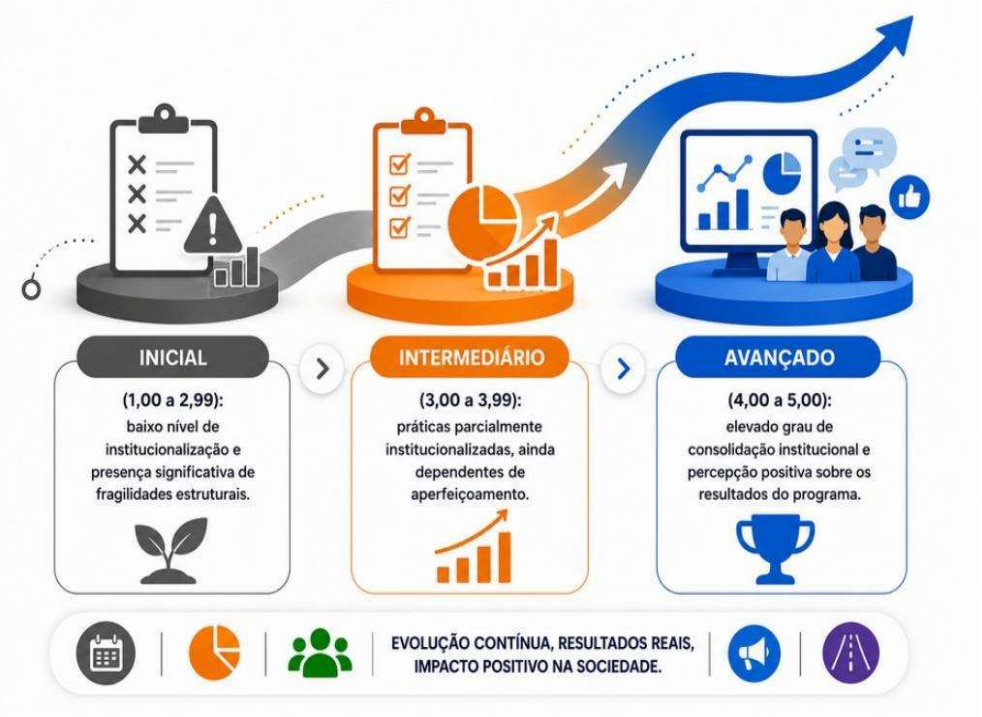
Diagnóstico do Nível de Maturidade do PGD nas Universidades Federais

O framework incorpora os níveis de maturidade identificados na pesquisa a partir das médias obtidas em cada dimensão avaliada no questionário aplicado aos representantes da Rede PGD. Para a mensuração dos resultados, utilizou-se escala Likert de cinco pontos, variando de 1 ("discordo totalmente") a 5 ("concordo totalmente").

A classificação dos níveis de maturidade foi definida como critério analítico do estudo, com o objetivo de operacionalizar a interpretação do grau de institucionalização e consolidação do PGD nas universidades federais, considerando a lógica evolutiva dos modelos de maturidade organizacional discutidos por Becker, Knackstedt e Pöppelbuß (2009) e Pöppelbuß e Röglinger (2011).

Assim, foram definidos os seguintes níveis:

- Inicial (1,00 a 2,99): baixo nível de institucionalização e presença significativa de fragilidades estruturais;
- Intermediário (3,00 a 3,99): práticas parcialmente institucionalizadas, ainda dependentes de aperfeiçoamento;
- Avançado (4,00 a 5,00): elevado grau de consolidação institucional e percepção positiva sobre os resultados do programa.



Diagnóstico do Nível de Maturidade do PGD nas Universidades Federais

A figura a seguir, apresenta as médias obtidas em cada dimensão e sua respectiva classificação de maturidade institucional.

A média geral do framework foi calculada a partir das cinco dimensões avaliadas:

(4,04 + 3,56 + 3,99 + 3,58 + 4,23) ÷ 5 = 3,88

Os resultados obtidos em março de 2026 evidenciam que o PGD nas universidades federais apresenta, de forma geral, nível intermediário de maturidade institucional, demonstrando avanços relevantes na governança e na sustentabilidade do programa, mas ainda com desafios relacionados à cultura de avaliação, ao monitoramento institucional e à gestão orientada por resultados.

Estrutura do Framework para Evolução do PGD nas Universidades Federais

A estrutura analítica do framework foi concebida como instrumento orientador para apoiar processos de diagnóstico institucional, monitoramento da maturidade e definição de estratégias de aperfeiçoamento do Programa de Gestão e Desempenho nas universidades federais.

Sua organização articula dimensões estratégicas, subdimensões analíticas, objetivos, estratégias de intervenção, atores institucionais, fragilidades identificadas, resultados esperados e referências teóricas e normativas. Essa estrutura permite transformar os principais achados da pesquisa em recomendações práticas voltadas ao fortalecimento da governança universitária, da gestão por resultados, da inovação organizacional e da sustentabilidade do programa.

As dimensões do framework derivam diretamente dos blocos temáticos do questionário aplicado na pesquisa, enquanto as subdimensões foram elaboradas a partir da análise integrada das respostas quantitativas e qualitativas obtidas junto aos representantes da Rede PGD. Dessa forma, o framework busca refletir não apenas os aspectos normativos do programa, mas também as experiências, dificuldades e necessidades identificadas no contexto das universidades federais.

As figuras apresentadas a seguir sistematizam as dimensões e subdimensões do framework, evidenciando os principais desafios institucionais relacionados ao PGD e as estratégias propostas para o fortalecimento do programa nas universidades federais.

Framework Evolução do PGD: Síntese das dimensões e subdimensões

Framework Evolução do PGD: Implementação e Governança do PGD (IG)

DIMENSÃO 1: IMPLEMENTAÇÃO E GOVERNANÇA DO PGD (IG)

SUB-IG-01 Formalizar a Governança Institucional do PGD

OBJETIVO	Instituir mecanismos formais de governança para assegurar planejamento, coordenação e monitoramento do PGD nas universidades federais.
ESTRATÉGIA	Criação de comissões, comitês gestores e normativos institucionais voltados ao acompanhamento do programa.
ATORES	Reitoria, Pró-Reitorias, Gestão de Pessoas, Comitês do PGD.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Ausência de equipes dedicadas; • mudanças frequentes de normativos; • implantação acelerada; • dificuldades na padronização institucional.
RESULTADOS ESPERADOS	Maior alinhamento institucional, clareza normativa e fortalecimento da gestão do programa.
REFERÊNCIA	Brasil (2023); Elvira (2023); Pollitt e Bouckaert (2017).

SUB-IG-02 Fortalecer os Processos de Comunicação e Integração Institucional

OBJETIVO	Promover comunicação eficiente e compartilhamento de experiências entre as unidades institucionais participantes do PGD.
ESTRATÉGIA	Desenvolvimento de canais institucionais permanentes de comunicação, capacitação e troca de boas práticas.
ATORES	Gestão institucional, unidades acadêmicas e administrativas, Rede PGD.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Comunicação institucional insuficiente; • dificuldade de alinhamento entre unidades; • necessidade de maior integração entre universidades.
RESULTADOS ESPERADOS	Maior engajamento das equipes, fortalecimento da cultura colaborativa e redução de resistências institucionais.
REFERÊNCIA	MGI (2023); OECD (2021); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026.

SUB-IG-03 Consolidar o Monitoramento e Acompanhamento do PGD

OBJETIVO	Garantir acompanhamento contínuo da implementação e evolução do programa.
ESTRATÉGIA	Implantação de rotinas de avaliação periódica, indicadores institucionais e relatórios gerenciais.
ATORES	MGI, Rede PGD, Gestão de Pessoas, gestores institucionais e equipes técnicas.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Falta de indicadores; • dificuldades de monitoramento; • baixo uso analítico dos relatórios; • inconsistências nos sistemas de acompanhamento.
RESULTADOS ESPERADOS	Maior controle institucional, melhoria contínua e tomada de decisão baseada em evidências.
REFERÊNCIA	Bergue (2020); Brasil (2022); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026.

Framework Evolução do PGD: Gestão por Resultados e Práticas de Desempenho (GR)

DIMENSÃO 2: GESTÃO POR RESULTADOS E PRÁTICAS DE DESEMPENHO (GR)

SUB-GR-01 Fortalecer a Cultura de Gestão por Resultados

OBJETIVO	Consolidar práticas de gestão orientadas por metas, entregas e desempenho institucional.
ESTRATÉGIA	Vinculação das atividades das unidades aos objetivos institucionais e fortalecimento da cultura de planejamento e acompanhamento por resultados.
ATORES	Reitoria, gestores, chefias imediatas, servidores e unidades institucionais.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Persistência da cultura do presenteísmo; • dificuldade de adaptação à lógica por entregas; • resistência à avaliação baseada em resultados.
RESULTADOS ESPERADOS	Maior alinhamento entre planejamento institucional, desempenho das equipes e resultados organizacionais.
REFERÊNCIA	Bresser-Pereira (1998); Gomes (2009); Bergue (2020); Han e Moynihan (2022); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2025).

SUB-GR-02 Aperfeiçoar a Definição e Avaliação de Metas e Entregas

OBJETIVO	Garantir maior clareza, mensuração e acompanhamento das metas e entregas pactuadas no PGD.
ESTRATÉGIA	Desenvolvimento de indicadores objetivos, planos de trabalho estruturados e rotinas sistemáticas de avaliação e feedback.
ATORES	Chefias, Gestão de Pessoas, gestores setoriais e servidores participantes do PGD.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Dificuldade de transformar atividades em entregas mensuráveis; • ausência de indicadores padronizados; • avaliações superficiais; • fragilidade nos feedbacks gerenciais.
RESULTADOS ESPERADOS	Maior objetividade na avaliação de desempenho, fortalecimento da accountability e melhoria da produtividade institucional.
REFERÊNCIA	Kaplan e Norton (2004); Elvira e Bruno-Faria (2021); Brasil (2023); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).

SUB-GR-03 Modernizar os Sistemas de Gestão e Monitoramento do PGD

OBJETIVO	Aprimorar a infraestrutura tecnológica utilizada no gerenciamento e monitoramento do PGD.
ESTRATÉGIA	Integração entre sistemas institucionais, automação de processos e fortalecimento da interoperabilidade via API com o MGI.
ATORES	Setores de TI, Gestão de Pessoas, MGI, equipes técnicas e gestores institucionais.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Instabilidade e baixa integração sistêmica; • envio manual de dados; • limitações nos relatórios gerenciais; • diversidade de sistemas utilizados pelas universidades.
RESULTADOS ESPERADOS	Maior confiabilidade das informações, redução do retrabalho e fortalecimento da gestão baseada em dados.
REFERÊNCIA	Brasil (2023); MGI (2026); Elvira (2023); OECD (2021); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).

Framework Evolução do PGD: Inovação Organizacional e Transformações na Cultura Institucional (IO)

DIMENSÃO 3: INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E TRANSFORMAÇÕES NA CULTURA INSTITUCIONAL (IO)

SUB-IO-01 — Promover a Transformação Digital e a Modernização dos Processos

OBJETIVO	Estimular o uso de tecnologias digitais e novos modelos de organização do trabalho nas universidades federais.
ESTRATÉGIA	Ampliação de sistemas digitais, escritórios virtuais, automação de processos e ferramentas colaborativas.
ATORES	Setores de TI, Gestão de Pessoas, gestores institucionais e equipes administrativas.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Infraestrutura tecnológica insuficiente; • dificuldades de adaptação aos sistemas; • instabilidades tecnológicas; • baixa integração digital.
RESULTADOS ESPERADOS	Modernização administrativa, aumento da eficiência operacional e fortalecimento da transformação digital institucional.
REFERÊNCIA	OECD (2021); Brasil (2022); MGI (2026); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto (2026).

SUB-IO-02 — Fortalecer a Cultura Organizacional Orientada à Inovação e Resultados

OBJETIVO	Desenvolver uma cultura institucional baseada em inovação, planejamento, autonomia e foco em resultados.
ESTRATÉGIA	Capacitações contínuas, fortalecimento da gestão por entregas e incentivo à mudança cultural organizacional.
ATORES	Reitoria, Gestão de Pessoas, gestores, chefias e servidores.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Resistência cultural; • associação do PGD exclusivamente ao teletrabalho; • dificuldades de adaptação à lógica de gestão por resultados.
RESULTADOS ESPERADOS	Maior maturidade institucional, fortalecimento da inovação organizacional e melhoria das práticas gerenciais.
REFERÊNCIA	Bergue (2020); Elvira e Bruno-Faria (2021); Chauí (2001); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025.

SUB-IO-03 — Estimular Colaboração e Compartilhamento de Conhecimento

OBJETIVO	Incentivar práticas colaborativas e integração entre equipes e unidades institucionais.
ESTRATÉGIA	Criação de redes de aprendizagem, ambientes colaborativos e mecanismos de compartilhamento de experiências.
ATORES	Unidades acadêmicas, administrativas, Rede PGD e equipes institucionais.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Comunicação fragmentada; • baixa integração entre equipes; • desigualdade entre unidades; • dificuldades de cooperação institucional.
RESULTADOS ESPERADOS	Maior integração organizacional, fortalecimento da aprendizagem institucional e disseminação de boas práticas.
REFERÊNCIA	OECD (2021); MGI (2023); Gurgel; Coolin; Correia-Neto (2026).

Framework Evolução do PGD: Desempenho Institucional (DI)

Framework Evolução do PGD: Sustentabilidade e Aperfeiçoamento do Programa (SA)

DIMENSÃO 5: SUSTENTABILIDADE E APERFEIÇOAMENTO DO PROGRAMA (SA)

SUB-SA-01 — Fortalecer a Sustentabilidade Institucional do PGD

OBJETIVO	Garantir a continuidade, institucionalização e consolidação do PGD como política estratégica permanente nas universidades federais.
ESTRATÉGIA	Fortalecimento do compromisso da alta gestão, institucionalização das práticas do programa e integração ao planejamento estratégico.
ATORES	Reitoria, Pró-Reitorias, Gestão de Pessoas e gestores institucionais.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Dependência das chefias e da alta gestão; • baixa priorização institucional; • riscos de descontinuidade administrativa.
RESULTADOS ESPERADOS	Consolidação do PGD como política estratégica institucional e fortalecimento da governança universitária.
REFERÊNCIA	Brasil (2022); OECD (2021); Bergue (2020); Pollitt e Bouckaert (2017).

SUB-SA-02 — Desenvolver Capacidades Técnicas e Gerenciais

OBJETIVO	Capacitar gestores e servidores para atuação no modelo de gestão orientado por metas, entregas e resultados.
ESTRATÉGIA	Programas permanentes de formação, capacitação tecnológica e desenvolvimento de competências gerenciais.
ATORES	Gestão de Pessoas, escolas de governo, gestores e servidores.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Baixa preparação gerencial; • dificuldades de utilização dos sistemas; • necessidade contínua de capacitação.
RESULTADOS ESPERADOS	Maior maturidade gerencial, melhoria dos processos de avaliação e fortalecimento da cultura de gestão por resultados.
REFERÊNCIA	Elvira (2023); OECD (2020); MGI (2023); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).

SUB-SA-03 — Promover a Melhoria Contínua e o Aperfeiçoamento do PGD

OBJETIVO	Aprimorar continuamente o PGD considerando as especificidades das universidades federais.
ESTRATÉGIA	Revisão periódica dos normativos, aperfeiçoamento dos sistemas, monitoramento institucional e compartilhamento de boas práticas.
ATORES	MGI, Rede PGD, universidades federais e equipes técnicas.
FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Normativos pouco aderentes à realidade universitária; • sistemas limitados; • ausência de indicadores padronizados.
RESULTADOS ESPERADOS	Evolução contínua do programa, maior aderência institucional e fortalecimento da gestão universitária orientada a resultados.
REFERÊNCIA	Brasil (2023); MGI (2023); Pollitt e Bouckaert (2017); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).

As dimensões e subdimensões apresentadas evidenciam que a consolidação do Programa de Gestão e Desempenho nas universidades federais depende da articulação entre governança institucional, capacidades gerenciais, integração tecnológica, cultura organizacional orientada a resultados e mecanismos permanentes de monitoramento e aperfeiçoamento.

O framework proposto configura-se como uma ferramenta analítica e estratégica destinada a apoiar a avaliação da maturidade institucional do PGD, permitindo identificar fragilidades, subsidiar diagnósticos organizacionais e orientar ações de melhoria contínua. Sua estrutura integra contribuições teóricas, normativas e empíricas, articulando os principais desafios identificados na implementação do programa com recomendações voltadas ao fortalecimento da governança, da gestão por resultados, da inovação organizacional e do desempenho institucional.

Além de possibilitar o acompanhamento da evolução do PGD, o framework contribui para o aprimoramento das capacidades institucionais das universidades federais, especialmente no que se refere à consolidação de práticas gerenciais orientadas a resultados, transparência, planejamento e transformação digital. Dessa forma, a proposta apresenta potencial de aplicação e replicação em diferentes contextos da Administração Pública Federal, constituindo instrumento de apoio à tomada de decisão e ao processo de modernização da gestão pública universitária.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

JAIDETE FERREIRA DIÓGENES GURGEL

jaidete.gurgel@ufrpe.br

Servidora efetiva da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atua no setor de Contabilidade e Finanças. Possui graduação em Ciências Econômicas pela UFRPE (2006) e Pós Graduação em Gestão, Educação e Políticas Ambientais pela UFRPE (2008). Atualmente é mestranda em Administração Pública pela UFRPE (PROFIAP/UFRPE).

PROF. DRª ALESSANDRA CARLA CEOLIN

alessandra.ceolin@ufrpe.br

Professora vinculada ao Departamento de Administração, ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) e ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atualmente é tutora do Programa de Educação Tutorial - (PET/MEC/SESu) - PET Administração. Possui Doutorado e Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

PROF. DR JORGE DA SILVA CORREIA NETO

jorge.correianeto@ufrpe.br

Professor Associado da Universidade Federal Rural de Pernambuco, onde atua desde 2006. Docente do bacharelado em Administração Pública (UAB), do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) e do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento (PPAD). Graduado em Administração pela UFPE (2003), especialista em Docência do Ensino Superior pela FADEPE (2007), mestre em Administração pela UFPE (2005) e doutor em Administração pela UFPE (2014). Desenvolve pesquisas nas áreas de sistemas de informação e transformação digital. Membro de grupos de pesquisa CNPq. Tem experiência profissional nas áreas de Informática e Administração.

REFERÊNCIAS

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. Developing Maturity Models for IT Management – A Procedure Model and its Application. **Business & Information Systems Engineering,** v. 1, n. 3, p. 213–222, 2009. Disponível em:https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5. Acesso em: 6 maio 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 maio 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 19 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2022.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Instrução Normativa SGP-SEGES/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Resposta à solicitação de acesso à informação** – Protocolo nº 18002.003154/2026-46. Brasília, DF: MGI, 2026.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.

CAPOVILLA, R. A.; GONÇALVES, R. de S.; DANTAS, J. A.; OLIVEIRA, A. B. S. Modelo de maturidade como instrumento de avaliação de controle interno em organizações governamentais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 2, p. 267–289, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.14392/ASAA.2018110205. Acesso em: 6 maio 2026.

CHAUÍ, M. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

ELVIRA, E. S. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho**. Evidência Express, ENAP, 2023.

ELVIRA, E.; BRUNO-FARIA, F. Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: the case of Brazilian Federal Service. **Revista do Serviço Público**, v.72, p. 88-115, 2021.

GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência do governo de Minas Gerais**, 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: http://hdl.handle.net/10438/4652. Acesso em: 03 jan. 2026.

REFERÊNCIAS

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL,** v. 18, n. 3, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992. Acesso em: 05 mai. 2026.

GURGEL, J. F. D. **Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais**: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, UFRPE, Recife, 2026.

HAN, X.; MOYNIHAN, D. P. Does managerial use of performance information matter to organizational outcomes? **The American Review of Public Administration**, v. 52, n. 2, p. 165–179, 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MORAES, R. B. S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. O programa de gestão de desempenho no IF goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, Montes Claros, v. 10, n. 2, p. 33-63,2022. Disponível em: https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspublicas/article/view/617.Acesso em: 03 abr. 2026.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Government at a Glance 2021 Report**, Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1787/1c258f55-en. Acesso em: 06 maio 2026.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform:** a comparative analysis: into the age of austerity. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

PÖPPELBUß, J.; RÖGLINGER, M. What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and its Demonstration in Business Process Management. In: ECIS 2011 **Proceedings**. Helsinki: European Conference on Information Systems, 2011. Disponível em: https://aisel.aisnet.org/ecis2011/28/. Acesso em: 6 maio 2026.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público:** mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112. Acesso em: 20 maio 2025.

VIRGILIO, R. S. S; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2023. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801?utm_source. Acesso em: 25 jul. 2025.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Universidade Federal Rural de Pernambuco
À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "Framework de Maturidade para Evolução do Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais", derivado da dissertação de mestrado "Inovação nas Universidades Públicas Federais: uma análise do Programa de Gestão e Desempenho", de autoria do mestrando(a) Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é oferecer subsídios para o diagnóstico institucional, o monitoramento da maturidade e a definição de estratégias de aperfeiçoamento contínuo do Programa de Gestão e Desempenho nas universidades federais.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço secretaria.profiap@ufrpe.br.

Cidade, UF ____ de _____ de 20___

Registro de recebimento

_____

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, coletá-la sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel, mestranda

Orientador: Alessandra Carla Ceolin, dourtora
Coorientador: Jorge da Silva Correia Neto, dourtor

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Junho de 2026

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANEXO 1 – ARTIGO PUBLICADO NO PERIÓDICO CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

Inovação organizacional: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal

Organizational innovation: state of the art on the Management and Performance Program in the federal public administration

Innovación organizacional: estado del arte del Programa de Gestión y Desempeño en la administración pública federal

DOI: 10.55905/revconv.18n.2-057

Originals received: 1/3/2025
Acceptance for publication: 1/27/2025

Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel
Mestranda em Administração Pública
Instituição: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
Endereço: Recife – Pernambuco, Brasil
E-mail: jaidete.gurgel@ufrpe.br

Alessandra Carla Ceolin
Doutora em Agronegócios
Instituição: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
Endereço: Recife – Pernambuco, Brasil
E-mail: alessandra.acc@gmail.com

Jorge da Silva Correia-Neto
Doutor Administração
Instituição: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)
Endereço: Recife – Pernambuco, Brasil
E-mail: jorgecorreianeto@gmail.com

RESUMO
A Nova Gestão Pública (NGP) e a inovação organizacional têm impulsionado transformações na administração pública, promovendo eficiência, eficácia e qualidade nos serviços públicos. Nesse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) emerge como uma ferramenta estratégica para modernizar a administração pública federal, alinhando-se aos princípios da NGP ao enfatizar a gestão orientada a resultados, flexibilidade e práticas inovadoras. Este estudo analisou o estado atual das pesquisas sobre o PGD, identificando um aumento substancial nas publicações, especialmente após 2023, e destacando o papel do programa na promoção do teletrabalho e no aumento da produtividade. Os resultados apontam melhorias na qualidade de vida dos servidores e na eficiência organizacional, embora desafios normativos e estruturais ainda persistam. A pesquisa reforça a importância do PGD como instrumento de inovação e modernização no setor público, contribuindo para atender às demandas por serviços melhores, mais ágeis e transparentes, alinhados com as tendências contemporâneas de gestão e com as exigências de um ambiente cada vez mais dinâmico e desafiador.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

Palavras-chave: PGD, administração pública, inovação, teletrabalho, gestão orientada a resultados.

ABSTRACT
The New Public Management (NGP) and organizational innovation have driven transformations in public administration, promoting efficiency, effectiveness and quality in public services. In this context, the Management and Performance Program (PGD) emerges as a strategic tool to modernize federal public administration, aligning itself with the principles of NGP by emphasizing results-oriented management, flexibility and innovative practices. This study analyzed the current state of research on PGD, identifying a substantial increase in publications, especially after 2023, and highlighting the role of the program in promoting telework and increasing productivity. The results indicate improvements in the quality of life of employees and in organizational efficiency, although regulatory and structural challenges persist. The research reinforces the importance of PGD as an instrument of innovation and modernization in the public sector, contributing to meeting the demands for better, more agile and transparent services, aligned with contemporary management trends and the demands of an increasingly dynamic and challenging environment.

Keywords: PGD, public administration, innovation, teleworking, results-oriented management.

RESUMEN
La Nueva Gestión Pública (NGP) y la innovación organizacional han impulsado transformaciones en la administración pública, promoviendo la eficiencia, eficacia y calidad en los servicios públicos. En este contexto, el Programa de Gestión y Desempeño (PGD) surge como una herramienta estratégica para modernizar la administración pública federal, alineándose a los principios del NGP al enfatizar la gestión orientada a resultados, la flexibilidad y las prácticas innovadoras. Este estudio analizó el estado actual de la investigación sobre PGD, identificando un aumento sustancial en las publicaciones, especialmente después de 2023, y destacando el papel del programa en la promoción del teletrabajo y el aumento de la productividad. Los resultados indican mejoras en la calidad de vida de los empleados y en la eficiencia organizacional, aunque aún persisten desafíos regulatorios y estructurales. La investigación refuerza la importancia del PGD como instrumento de innovación y modernización en el sector público, contribuyendo a atender las demandas de mejores servicios, más ágiles y transparentes, alineados con las tendencias de gestión contemporáneas y las exigencias de un entorno cada vez más dinámico y desafiante.

Palabras clave: PGD, administración pública, innovación, teletrabajo, gestión orientada a resultados.

1 INTRODUÇÃO

A administração pública experimentou uma expressiva transformação ao longo do tempo, movendo-se de um enfoque burocrático e centralizado para um modelo mais ágil e colaborativo,

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

denominado Nova Gestão Pública (NGP) (Yilmaz, 2022). Essa transformação busca elevar a qualidade e o desempenho dos serviços públicos, com ênfase em resultados (Ugyel, 2021). Nesse cenário, a NGP emergiu como uma resposta inovadora, deslocando o foco no setor público de administração para gestão, com o propósito de atingir eficiência, eficácia e qualidade nos serviços oferecidos (Fanelli *et al*., 2020). Elementos como gestão de pessoas, competitividade, eficiência, eficácia e efetividade das ações são essenciais nesse novo paradigma (Montenegro *et al*., 2021).

Nesse sentido, a inovação organizacional no serviço público é um tema central na transformação dos processos administrativos e na busca por eficiência e transparência, mas diferente do setor privado, em que a inovação é muitas vezes guiada pela competitividade e pelo mercado, no setor público ela deve equilibrar eficiência, responsabilidade fiscal e atendimento às demandas sociais (Osborne; Brown, 2013; Vigoda-Gadot; Shoham, 2005).

A inovação não se restringe apenas à adoção de novas tecnologias, mas também envolve mudanças estruturais, de processos e de cultura organizacional (Linders, 2012). Isso reflete o reconhecimento de que os governos devem se adaptar rapidamente a um mundo em constante mudança (Andrews; Boyne, 2010), pois a inovação no setor público é essencial para garantir a adaptabilidade das instituições às demandas dinâmicas da sociedade, promovendo, ao mesmo tempo, maior controle e responsabilidade na execução das políticas públicas (Baretta; Hoffmann; Tezza, 2022).

Segundo Vigoda-Gadot e Shoham (2005), inovação no serviço público pode ser definida como a implementação de novas ideias, comportamentos ou processos que resultam em melhorias nos serviços ou na capacidade da administração pública de atingir suas metas. Nesse sentido, a busca por inovação e eficiência na administração pública tem se tornado uma prioridade estratégica para governos em todo o mundo, à medida que enfrentam demandas crescentes por serviços mais ágeis, transparentes e acessíveis (Vigoda-Gadot; Shoham, 2005). A inovação no setor público também é vista como uma forma de superar desafios históricos, como a rigidez burocrática e a ineficiência nos processos administrativos (Osborne; Brown, 2013), e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um exemplo dessa tendência, alinhando-se a práticas de inovação organizacional e modernização administrativa para melhorar os serviços públicos.

Conforme Linders (2012), a adoção de novas práticas, como o teletrabalho, reflete o movimento global em direção à digitalização e à flexibilidade no trabalho, algo que o PGD busca

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

institucionalizar. O programa visa não só otimizar o desempenho dos servidores públicos, mas também adotar uma gestão orientada a resultados, melhorando o impacto das políticas públicas e o uso de recursos (Brasil, 2023). De acordo com Pimentel (2020), a introdução de ferramentas de gestão por desempenho tem como objetivo centralizar esforços na melhoria contínua dos serviços, reduzindo a burocracia e otimizando o uso dos recursos disponíveis. O PGD reflete essa abordagem ao permitir maior flexibilidade para servidores, com destaque para a possibilidade de teletrabalho, e ao fomentar a gestão por resultados, uma estratégia que visa aumentar a eficiência e a transparência dos serviços públicos (Oliveira; Silva, 2021).

Em outubro de 2024, segundo o Portal do Servidor, das 213 instituições federais, 171 já haviam implementado o PGD, representando mais de 80% das entidades públicas federais com o programa em execução (Portal do Servidor, 2024). Diante dessa ampla adesão, é pertinente investigar a eficácia do PGD na administração pública federal, considerando seu impacto na gestão e nos resultados dessas instituições.

Diante disso, uma questão central emerge: em quais aspectos o PGD tem contribuído para impulsionar a inovação organizacional e melhorar o desempenho na administração pública federal? Como questões subsidiárias podem ser apontadas: as ferramentas de efetiva gestão das entregas / resultados estão sendo efetivamente utilizadas pelos gestores? E estão de forma explícita, trazendo estas melhorias de eficiência?

O objetivo deste estudo é analisar o estado atual das pesquisas sobre o PGD, identificando as principais tendências e abordagens apontadas pela literatura científica sobre inovação organizacional na administração pública federal. O estudo busca compreender como o PGD está sendo discutido no contexto de práticas inovadoras, como o teletrabalho, e como sua implementação tem sido associada a melhorias mensuráveis na produtividade e no desempenho.

Nesse sentido, pouco se sabe sobre a real efetividade dessa iniciativa no contexto federal, especialmente em termos de sua capacidade de promover inovação organizacional (Elvira, 2023; Kleiman *et al*., 2023; Santiago; Drumond e Castro, 2023). A inovação no setor público brasileiro é essencial para enfrentar desafios administrativos e sociais complexos (Baretta; Hoffmann; Tezza, 2022). Assim, entender como o PGD contribui para esse processo é crucial para melhorar a gestão pública, aumentar a produtividade dos servidores e responder de forma eficaz às expectativas da sociedade por um serviço público mais eficiente e moderno. Além disso, ao avaliar a implementação do PGD, a pesquisa pode fornecer novas perspectivas para ajustes

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

futuros na política e servir como referência para outras esferas de governo interessadas em adotar práticas inovadoras.

Este estudo é justificado pela crescente pressão por eficiência e inovação na administração pública brasileira, impulsionada pelas rápidas mudanças tecnológicas e pela necessidade de transparência e qualidade nos serviços oferecidos à população. Nos últimos anos, o setor público tem enfrentado desafios para modernizar seus processos e responder às expectativas da sociedade. O PGD, que incorpora práticas modernas como teletrabalho e gestão orientada a resultados, destaca-se como uma iniciativa de potencial inovador. A pesquisa busca refletir sobre a literatura científica acerca do PGD como ferramenta de gestão baseada em resultados e melhoria de desempenho na administração pública federal.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NOVA GESTÃO PÚBLICA, PÓS-NOVA GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO BASEADA EM RESULTADOS

A NGP surgiu com influência neoliberal e reformista, especialmente nos governos de Margaret Thatcher e Ronald Reagan nos anos 1980 (Christensen; Fan, 2016). No Brasil, seu ápice foi com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de 1995, liderado por Bresser Pereira, que visava modernizar a administração pública com práticas de gestão privada, eficiência e descentralização (Brasil, 1995). Entre as principais reformas, destacaram-se a privatização de estatais, descentralização administrativa e gestão orientada para resultados (Wildberger; Gileá, 2020). Contudo, a implementação enfrentou obstáculos e teve continuidade com variações em governos subsequentes (Cavalcante, 2018).

Com o tempo, surgiram críticas à NGP, como a redução do papel estatal e a priorização do mercado, dando origem à Pós-Nova Gestão Pública (P-NGP), que defende valores de equidade, sustentabilidade e transparência (Donadelli; Cunha; Dussauge-Laguna, 2019; Wildberger; Gileá, 2020). A NGP introduziu a gestão orientada para resultados, com foco no desempenho como critério de eficiência, dando origem à Gestão Baseada em Resultados (GBR), que enfatiza metas mensuráveis e alinhamento organizacional para produtividade (Leal *et al*., 2022).

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

A GBR prioriza o monitoramento constante do desempenho dos servidores como estratégia para atingir metas institucionais, reforçando uma cultura de resultados que caracteriza o modelo gerencial da NGP (Pham Ngoc Ha; Nguyen Thi Hong Hai, 2020). Tanto a NGP quanto a GBR mantêm a visão de uma administração pública orientada por resultados concretos, com a GBR aprofundando o papel dos servidores nessa entrega e na responsabilização contínua (Landim *et al*., 2023; Palumbo, 2023). Essa evolução reflete a transformação de uma administração pública rígida para uma governança moderna e orientada a resultados (Nielsen; Montague, 2023).

2.2 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A inovação no setor público ganhou relevância a partir da década de 1980, crescendo nos anos 1990, quando foi associada à NGP e ao avanço das tecnologias da informação e comunicação (Sano, 2020). Nesse contexto, a inovação tornou-se uma resposta necessária às demandas da sociedade por melhores serviços, frequentemente liderada por empreendedores públicos (Emmendoerfer, 2019).

O conceito de inovação passou por um desenvolvimento contínuo, com influências das ideias de Schumpeter (1982) sobre "destruição criativa", onde novas tecnologias substituem as antigas (Paiva *et al*., 2018). Desde então, marcos como o Manual de Oslo definiram a inovação como algo que traz novidade, é implementável e gera melhores resultados (OCDE, 2018). Essa evolução do conceito reflete a busca constante por respostas eficazes às mudanças tecnológicas e sociais (Muzzio; Paiva Junior, 2018).

A inovação no setor público pode ser incremental ou radical e abranger produtos, processos, comunicação ou estruturas organizacionais (Sousa *et al*., 2022). Ela implica uma ruptura com práticas anteriores, introduzindo novos elementos na gestão de recursos públicos (Osborne; Brown, 2005), com o objetivo de criar valor tanto para a administração quanto para a sociedade (Comissão Europeia, 2013). Tidd e Bessant (2015) classificam a inovação em quatro categorias: paradigma, produto, posição e processo, sendo esta última particularmente importante para a inovação organizacional. Esse tipo de inovação busca melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços através da reestruturação interna.

Apesar dos benefícios, a inovação no setor público enfrenta barreiras, como o excesso de

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

burocracia e a inércia associada ao processo democrático em consolidação (Silva; Ribas; Meza, 2019). Diferente do setor privado, onde a motivação é o lucro, a inovação no setor público visa atender às demandas da sociedade e implementar políticas públicas eficazes (Ferreira; Da Rocha; Carvalhais, 2015). Damanpour (2017) complementa que a inovação organizacional nas organizações públicas e privadas envolve tanto o processo quanto o resultado, sendo influenciada por fatores internos e externos que afetam o desempenho organizacional (Terra; Barbosa; Bouzada, 2015).

Complementando, Lam (2011) cita o trabalho de Mintzberg (1979), que destacou a importância de alinhar a estrutura organizacional às demandas do ambiente externo, sugerindo que o sucesso depende da capacidade de adaptação das organizações, princípio fundamental também para a inovação no setor público.

2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO E O PGD

A gestão de desempenho tem sido aprimorada como uma ferramenta estratégica nas organizações, em que a definição de metas alinhadas aos objetivos da instituição, o monitoramento do progresso e o desenvolvimento das competências dos colaboradores são fatores essenciais para o sucesso organizacional (Armstrong, 2022). Essa abordagem permite alinhar os objetivos de longo prazo da empresa com o trabalho diário de cada colaborador, promovendo ajustes e avaliações constantes para atingir os melhores resultados (Pontes, 2021).

Na administração pública brasileira, o PGD tem se destacado em termos de inovação, especialmente com o Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022, que introduziu avanços significativos no modelo de gestão por resultados. O citado decreto define os tipos de atividades que podem ser realizadas dentro dos planos de trabalho, o número de vagas a ser observado por órgãos e entidades e especifica restrições quanto à participação de servidores com determinados vínculos e situações funcionais. Esse regulamento também aborda o nível de produtividade esperado em regimes de teletrabalho, estabelece critérios de ciência e responsabilidade dos participantes do programa, define prazos mínimos para convocações e, de forma inédita, aborda o teletrabalho para servidores no exterior (Portal do Servidor, 2024).

Posteriormente, a Instrução Normativa (IN) nº 89, de 13 de dezembro de 2022, embora de curta duração, e a IN nº 2, de 10 de janeiro de 2023, deram sequência ao aprimoramento do

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

PGD. A mais recente regulamentação, a IN nº 24/2023, elaborada com a colaboração do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e com a contribuição de representantes de diversos órgãos e entidades, buscou fortalecer a cultura de gestão por resultados na administração pública federal, seguindo os parâmetros estabelecidos pelo Decreto nº 11.072/2022. O normativo busca otimizar os instrumentos, rotinas e compromissos necessários para que o PGD alcance níveis de desempenho mais elevados (Portal do Servidor, 2024).

Com essas inovações, o PGD visa não apenas substituir o controle de frequência pelo acompanhamento de produtividade e resultados, mas também promover uma gestão pública mais moderna, baseada na flexibilidade de local e horário de trabalho. Essa abordagem permite tanto o trabalho remoto quanto o presencial, podendo ser executado de forma síncrona, em atividades como reuniões, ou de maneira assíncrona, em tarefas que exigem concentração individual. Entre os principais benefícios desse modelo estão a promoção de uma cultura de planejamento e inovação, a melhoria na qualidade de vida dos servidores, a retenção de talentos e o incentivo à sustentabilidade ambiental, adequando a administração pública aos desafios contemporâneos (Portal do Servidor, 2024).

3 METODOLOGIA

A pesquisa visa reunir o estado da arte sobre o PGD como uma ferramenta estratégica e inovadora na administração pública federal. O conceito de "Estado da Arte" foi inicialmente introduzido pela literatura científica americana com o objetivo de levantar o conhecimento existente em uma área específica, com base em pesquisas anteriores (Brandão *et al*., 1986). Ferreira (2002) aponta que essa metodologia vai além do mapeamento de produções científicas, buscando entender as condições de produção de teses, dissertações e publicações. Romanowsky e Ens (2006) destacam que o "Estado da Arte" se tornou um marco histórico, especialmente nas áreas de Educação, Ciências Sociais e Saúde.

Para Ferreira (2002) e Teixeira (2006), o Estado da Arte é essencialmente bibliográfico e panorâmico, com um caráter crítico e analítico, voltado para mapear e investigar lacunas. Essa abordagem quanti-qualitativa busca, por meio de análise comparativa de diversos trabalhos, criar perspectivas e contribuir para o avanço do conhecimento científico (Soares; Maciel, 2000).

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

Nessa abordagem, foram investigados diversos repositórios acadêmicos buscando por artigos, teses, dissertações e livros publicados entre 2022 e 2024, partindo de 2022, ano em que o PGD foi regulamentado pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Para assegurar consistência nos resultados entre as bases consultadas, aplicou-se uma *string* de busca padronizada: "Programa de Gestão e Desempenho" OR "PGD". Essa *string* foi usada no Google Acadêmico, no Portal de Periódicos da Capes, na Scopus, na Web of Science e na Scielo. Em sequência, foram analisados documentos disponíveis na biblioteca do PGD, acessível pelo portal do servidor. O objetivo da pesquisa nas bases de dados foi identificar produções científicas e apontar o estado da arte do PGD enquanto ferramenta inovadora na administração pública.

Em setembro de 2024, a busca no Google Acadêmico retornou 190 resultados; contudo, a maioria consistia em normativos, monografias e outros documentos, assim buscou-se localizar artigos, dissertações e livros, demandando uma análise cuidadosa de todas as páginas de resultados. Após essa triagem, foram selecionados 20 artigos (A1 a A20) que efetivamente abordavam o tema PGD. Dentre eles, 3 artigos também estavam disponíveis no Portal de Periódicos da Capes (A4, A8 e A9), 2 na Scopus (A5 e A12), 2 na biblioteca do PGD (A9 e A12), 1 na Web of Science (A12) e 1 na Scielo (A8). Esse levantamento evidenciou duplicidades entre as bases, indicando que todos os artigos encontrados na Capes, Scopus, biblioteca do PGD, Web of Science e Scielo também estavam no Google Acadêmico, não sendo encontrado nenhum novo artigo nesses repositórios. A aplicação da mesma *string* de busca em todas as plataformas garantiu a comparabilidade dos resultados.

Além dos artigos, foram encontradas 15 dissertações relacionadas ao PGD no Google Acadêmico (D1 a D15); dentre estas, 2 também estavam disponíveis na biblioteca do PGD (D5 e D15), 1 relatório foi encontrado no Google acadêmico (R1) e 1 caderno estava disponível tanto no Google Acadêmico como na biblioteca do PGD (C1). Também foi identificado um livro (L1) no Google Acadêmico abordando a temática do PGD.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os documentos encontrados nos repositórios analisados estão elencados no quadro 1.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

Quadro 1 – Documentos selecionados para análise.

ID	Título do Artigo	Abordagem	Principais Achados / Resultados
A1	Avaliação do Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal – PGD (Alves, 2024)	Qualitativa, descritiva, revisão de literatura	O PGD apresenta oportunidades e desafios no trabalho remoto, destacando a necessidade de equilibrar vida pessoal e profissional. Ele pode melhorar a eficiência e a alocação de recursos humanos no governo, mas é essencial realizar avaliações contínuas para seu aperfeiçoamento.
A2	Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do PGD (Teixeira *et al*., 2024)	Quantitativa, estatística descritiva	A implementação do PGD pelo teletrabalho não prejudicou as atividades dos servidores, mantendo ou melhorando o desempenho e produtividade, com maior concentração e celeridade nas tarefas e aumentando a qualidade dos serviços através da autonomia no ajuste dos horários de trabalho.
A3	O PGD nas Universidades Públicas Brasileiras: um Mapeamento Sistemático (Leite *et al.*, 2024)	Qualitativa, mapeamento sistemático	O PGD melhora a eficiência ao otimizar recursos, promove a aceitação crescente do teletrabalho, introduz mecanismos focados em resultados e qualidade dos serviços, e permite modalidades semipresenciais para facilitar a interação social.
A4	Programa de Gestão e Desempenho: adesão junto às Instituições Federais de Ensino (Virgílio, 2024)	Qualitativa, descritiva, documental	Adoção do PGD foi impulsionada pela pandemia, com liderança das regiões Nordeste e Sudeste. Institutos Federais adotaram o PGD mais amplamente e divulgaram mais informações, promovendo uma reflexão sobre a modernização das práticas de gestão.
A5	PGD e Mudanças Organizacionais na Administração Pública Federal Brasileira: uma análise integrativa da literatura (Aguiar *et al*., 2024)	Qualitativa, revisão integrativa da literatura	O PGD, implementado como resposta à pandemia, trouxe flexibilidade e adaptação para os servidores públicos, melhorando a produtividade e qualidade dos serviços, apesar dos desafios iniciais de implementação, e destaca a necessidade de pesquisas futuras para aprimorar o programa na gestão pública.
A6	Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária (Virgílio *et al*., 2023)	Qualitativa, exploratória, documental, bibliográfica	A pandemia impulsionou a adoção do PGD nas IFES, promovendo uma gestão por resultados e incentivando um papel mais empreendedor. Para a eficácia do programa, é essencial investir na formação dos gestores e realizar discussões coletivas para definir diretrizes de longo prazo.
A7	PGD e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na controladoria-Geral da União (Assunção *et al*., 2023)	Qualitativa, revisão sistemática da literatura	O PGD adaptou o teletrabalho às necessidades do serviço público. A experiência da CGU sugere práticas modernas de gestão focadas em resultados, com novos padrões de metrificação e acompanhamento do desempenho.
A8	PGD: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro (Souza, 2023)	Qualitativa, descritiva	O PGD na UFF reflete um modelo "uberizado" com controle rigoroso de metas, impactando negativamente a saúde dos trabalhadores e precarizando as condições de trabalho. A adesão ao PGD está crescendo, sugerindo flexibilização dos vínculos trabalhistas e preocupações sobre a responsabilidade do empregador.
A9	O PGD no IF goiano análise do projeto-piloto (Moraes *et al*., 2022)	Quali-quantitativa, descritiva, documental	O PGD é bem-visto, com 80% dos participantes adaptando-se facilmente e mais de 90% apoiando a continuidade. Há aumento de produtividade, motivação e qualidade de vida, apesar de desafios na elaboração de planos de trabalho e critérios de avaliação. Recomenda-se capacitação contínua e ampliação do PGD.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

A10	O Programa de Gestão e Desempenho no Ministério da Educação no Brasil e sua aplicação no IFAM (Santiago *et al*., 2024)	Quali-quanti documental, estudo de caso, bibliográfica	O PGD no IFAM começou com foco no teletrabalho em 2022 e se expandiu em 2023 para gestão orientada a resultados. A normatização está aumentando, mas são necessárias mais investigações para maximizar os benefícios da gestão por resultados.
A11	Divisão sexual do trabalho durante o teletrabalho: trabalho remoto na pandemia e no PGD em uma Universidade Federal (Vasconcelos, 2024)	Quantitativa, questionário fechado	As desigualdades de gênero no teletrabalho na UFF resultaram em sobrecarga significativa para as mulheres, especialmente as casadas, impactando sua saúde e bem-estar. O estudo destaca a necessidade de políticas públicas para aliviar a carga de trabalho doméstico das mulheres e a importância de avaliar continuamente o PGD, considerando as implicações de gênero.
A12	Novas formas de monitoramento da força de trabalho pública após a pandemia: o PGD no Governo Federal brasileiro (Kleiman *et al*., 2023)	Qualitativa, descritiva, estudo de caso	O PGD estabeleceu três pilares para a gestão do trabalho remoto: suporte a novas formas de contratação, mapeamento de processos de entrega de serviços e utilização de sistemas digitais para monitoramento. Apesar de iniciado por uma emergência sanitária, os resultados devem perdurar, aumentando a eficiência do serviço público e criando novas formas de gerenciamento da força de trabalho.
A13	PGD nos órgãos da administração Pública Federal - Estudo de aplicação das normativas no Ministério da Educação do Brasil (Santiago, Drumond e Castro, 2023)	Qualitativa, estudo de caso, documental, bibliográfica	O PGD evoluiu de um foco no teletrabalho para a gestão orientada a resultados após o Decreto nº 11.072/2022. A Gestão Estratégica de Pessoas é crucial, mas desafios como a dependência de informações e restrições ao teletrabalho persistem. É fundamental avaliar continuamente a eficácia do PGD e promover pesquisas adicionais.
A14	A universidade empreendedora como instituição social (Fialho *et al*., 2023)	Qualitativa, documental, bibliográfica	A universidade pode adotar características empreendedoras sem perder sua essência pública e social, inovando para uma sociedade inclusiva e reflexiva. Políticas públicas que incentivem a gestão orientada para resultados, como PGD e SOUGOV.BR, são fundamentais para manter a relevância e cumprir o papel social da universidade.
A15	A difusão do teletrabalho nas autarquias da Rede Federal de Educação profissional e tecnológica (Hernandes *et al*., 2023)	Quali-quantitativa, documental	A pandemia de Covid-19 acelerou a implementação do teletrabalho na Rede Federal EPT, com 98% das autarquias aderindo ao PGD e mudando a prestação de serviços. No entanto, há lacunas sobre os custos, viabilidade pós-pandemia e o papel formador do trabalho, indicando a necessidade de futuras pesquisas no setor educacional.
A16	Um estudo sobre a viabilidade de um modelo coworking no Instituto Federal do Amazonas (IFAM) (Prestes *et al*., 2024)	Quali-quantitativa, entrevistas, estudos de caso	O estudo indica que a criação de um espaço de coworking no IFAM é viável e bem-vista pelos servidores, promovendo economia e eficiência sem grandes investimentos. O coworking estimula a inovação, trocas interdisciplinares e desenvolvimento sustentável, fortalecendo a comunidade e o engajamento social.
A17	Administração e trabalho: Os desafios e limites do trabalho remoto em uma Universidade Pública Federal (Beck *et al*., 2024)	Quali-quantitativa, exploratória, estudo de caso	A maioria dos servidores técnico-administrativos relatou uma melhora na qualidade de vida com o teletrabalho, apesar de desafios como falta de equipamentos e excesso de horas. 90% mantiveram ou aumentaram a produtividade, preferindo um modelo híbrido. O teletrabalho pode reduzir custos e otimizar a gestão pública, com o PGD apoiando essa transformação.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

A18	*Home Office* e o Ambiente de trabalho dos servidores públicos (Xavier *et al*., 2024)	Qualitativa, entrevista	Os servidores preferem o *home office*, especialmente em modelos híbridos. As vantagens incluem autonomia, flexibilidade de horários, aumento da produtividade, menor burocracia e convivência familiar, enquanto as desvantagens são a adequação do espaço, dificuldades de liderança e sentimento de isolamento.
A19	Trabalho remoto nas IFES da Região Centro-Oeste do Brasil: Um olhar sob a pers-pectiva da teoria da complexidade (Men-donça *et al*., 2023)	Qualitativa, descritiva, documental, bibliográfico	Apenas três IFES da região Centro-Oeste aderiram ao teletrabalho, com universidades maiores e mais consolidadas mostrando maior sucesso. Resistências à implementação do teletrabalho foram atribuídas a fatores culturais, técnicos e estruturais, destacando a necessidade de metodologias que considerem a análise organizacional, auto-organização e interações humanas-ambiente.
A20	O Teletrabalho na Universidade Federal de Uberlândia (2020-2023) Uma análise da fase piloto da sua implantação (Alves; Borges Netto, 2024)	Qualitativa, análise documental	A implementação do teletrabalho pode impactar as condições de trabalho dos servidores e a qualidade dos serviços, trazendo problemas ligados à busca por maior produtividade e redução de custos. Parece ser uma resposta a déficits financeiros e humanos, não um esforço genuíno para melhorar a eficiência e a qualidade do serviço público.
C1	O programa de gestão: No caminho da pós-nova gestão de desempenho? (Elvira *et al*., 2023)	Quali-quantitativa, análise documental, entrevista	O PGD trouxe avanços na gestão pública federal, como melhorias no desempenho, qualidade de vida, justiça e transparência, além de flexibilidade e economia de recursos. Há limitações como foco excessivo no desempenho individual, falta de integração com outros processos e escassez de suporte técnico. Ainda precisa evoluir em criatividade, inovação e avaliação dos usuários.
D1	Diagnóstico da produtividade de servidores públicos federais: Um estudo na UNIR/Vilhena a partir da implementação do PGD (Teixeira, 2023)	Explicativa, documental, bibliográfica	O teletrabalho, no contexto do PGD, não prejudicou as atividades dos setores analisados e os índices de produtividade dos servidores foram levemente superiores. O ambiente doméstico permitiu maior concentração e celeridade nas atividades com planejamento adequado, e a autonomia conferida pelo teletrabalho aumentou a produtividade e a qualidade dos serviços.
D2	Programa de Gestão e Desempenho: Desafios e Perspectivas (Virgilio, 2024)	Qualitativa, descritiva, documental, bibliográfico	O PGD é amplamente aceito nas IFES do Sul, promovendo inovação e criando valor na gestão pública. Ele incentiva uma gestão baseada em metas, desafiando práticas tradicionais, com desafios em comunicação, formação de gestores e adequações na segurança da informação. Há necessidade de maior conscientização e treinamento sobre a importância dos resultados para a sociedade.
D3	Proposta de Métrica de aferição da produtivi-dade do teletrabalho da Universidade Federal de Rondônia (Lemos, 2023)	Quali-quantitativa, descritiva, documental, bibliográfico	A métrica de produtividade proposta usa a efetividade baseada em eficiência e eficácia, com outputs do SISPG. Três cenários para implementação são sugeridos: parceria entre UNIR e SUSEP, desenvolvimento de um PGD próprio ou de um sistema independente, sendo este último o mais viável.
D4	Teletrabalho e produtividade: Há influência? Um estudo à luz do PGD nas Superintendências do Patrimônio da União (Santana, 2023)	Qualitativa, revisão sistemática da literatura	A pesquisa mostrou que o teletrabalho aumenta a produtividade, explicando 37,9% da variância na produtividade dos teletrabalhadores. No entanto, destacou desafios como falta de interação presencial e dificuldades de comunicação. Recomenda-se políticas organizacionais que incentivem o teletrabalho, apoiadas por infraestrutura tecnológica e políticas flexíveis.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

D5	O Programa de Gestão e Desempenho e sua implementação no Ministério das Comunicações (Nunes, 2023)	Quali-quantitativa, descritiva, exploratório, bibliográfico	O PGD é uma ferramenta contemporânea de gestão pública que pode melhorar a eficiência e promover o bem-estar se bem estruturado. O teletrabalho no MCOM trouxe benefícios como redução de deslocamento e melhora na qualidade de vida, mas tem fragilidades na pactuação de metas e mensuração de resultados. A adesão é alta, mas faltam parâmetros claros para avaliar a eficácia.
D6	Gestão de desempenho nas organizações públicas: análise da implementação do PGD na Universidade de Brasília (Viana, 2023)	Qualitativa, observação participante, documental, entrevista	A implementação do PGD na UnB está em estágio inicial e enfrenta dificuldades estruturais e normativas, resultando em uma pausa no programa. A análise SWOT destacou a falta de mapeamento adequado de processos, comprometendo a compreensão da maturidade do PGD. Novos estudos são necessários para identificar fatores culturais que influenciam a implementação.
D7	Teletrabalho no âmbito da UFRN: Diagnóstico acerca do Programa de Gestão de Desempenho (Cruz, 2024)	Quali-quantitativa, documental, bibliográfico	O PGD na UFRN é bem aceito, mas enfrenta desafios. Apenas 3% dos servidores estão em teletrabalho integral, 40,3% em regime híbrido e 56,7% presencialmente. O teletrabalho reduz emissões, recomendando-se incluir o PGD no Plano de Logística Sustentável. Precisa melhorias em estabilidade e integração.
D8	Teletrabalho em um Campus do IF Sudeste MG: Proposição de um programa de capacitação para gestores e servidores TAES (Guimarães, 2023)	Qualitativa, descritiva e aplicada	O teletrabalho gerou efeitos positivos e negativos, com mais de dois terços dos TAEs interessados em aderir ao Programa de Gestão. O corpo gerencial também é favorável à implementação, destacando a necessidade de capacitar servidores e gestores para melhor adaptação ao modelo e enfrentamento de desafios.
D9	Qualidade de Vida no Teletrabalho: Um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior sob a perspectiva da ergonomia (Andrade, 2024)	Quali-quantitativa, estudo de caso	Os servidores em teletrabalho relataram maior satisfação e flexibilidade, destacando o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. No entanto, a sobrecarga de trabalho, insegurança sobre a continuidade do teletrabalho e falta de oportunidades de crescimento profissional foram pontos negativos. Políticas são necessárias para mitigar esses desafios e garantir a sustentabilidade do teletrabalho.
D10	Gestão de Pessoas e Inovação Organizacional: Um estudo de caso em uma IFES (Alves, 2023)	Quali-quantitativa, exploratória, estudo de caso	Programas como o Programa de Capacitação e Qualificação e o PGD são importantes, com o PGD sendo uma inovação na UFRPE. Ele estrutura a avaliação de servidores para resultados quantificáveis e promove flexibilidade no trabalho.
D11	Percepções dos servidores técnico-administrativos em educação sobre o teletrabalho na IFES de Mato Grosso (Zanini, 2024)	Qualitativa, Revisão de literatura	Servidores e chefias perceberam uma melhoria na qualidade de vida dos técnicos com o teletrabalho, o que poderia favorecer a retenção de profissionais. No entanto, chefias enfrentaram sobrecarga de trabalho e dificuldades em oferecer apoio e avaliações adequadas, além de desafios no crescimento e valorização profissional dos servidores em teletrabalho.
D12	Inovação no Setor Público pelo Teletrabalho com a implantação do PGD: O Caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (Rodrigues, 2023)	Qualitativa, estudo de caso, descritiva e bibliográfica	A regulamentação do PGD é crucial para consolidar o teletrabalho no DNIT. Uma infraestrutura tecnológica adequada é essencial para a eficácia e segurança. O PGD prioriza a produtividade e monitoramento de entregas, promovendo uma gestão voltada para resultados. A interação virtual deve ser complementada por encontros presenciais para fortalecer laços e evitar o isolamento profissional.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

D13	Decisões gerenciais na implementação do teletrabalho: estudo de caso em uma universidade pública federal (Araújo, 2024)	Qualitativa, estudo de caso, observação participante	O processo decisório envolveu racionalidade limitada, influências intuitivas e negociações políticas, com ênfase na produção e resultados em detrimento da atenção às pessoas. As percepções sobre o teletrabalho variaram entre docentes e técnicos, refletindo necessidades e visões diferentes que afetam a implementação do PGD.
D14	A construção de sentido do teletrabalho em uma instituição pública federal Brasileira (Almeida, 2022)	Qualitativa, exploratória, interpretativa	A construção inicial do teletrabalho pelos servidores e os efeitos dessa modalidade, incluindo a implementação permanente do PGD. A transição exigiu adaptações domésticas e uso de recursos próprios. A pandemia impulsionou essa mudança, promovendo flexibilidade, economia de custos administrativos e aumento da satisfação e produtividade dos servidores no setor público.
D15	Teletrabalho: reflexos na motivação e saúde emocional dos membros e servidores da Advocacia-Geral da União (Spolaor, 2023)	Qualitativa, entrevistas, bibliográfica	A maioria dos servidores teve uma adaptação satisfatória ao teletrabalho, apesar do aumento na carga de trabalho e dificuldades em equilibrar as atividades domésticas e profissionais, além do isolamento social e sobrecarga de trabalho. Canais de comunicação eficazes são essenciais para minimizar o isolamento funcional. Financeiramente, economizaram ao eliminar custos de aluguel e transporte.
L1	Efeitos da Implantação do Teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino e Estudo de Mapeamento Tecnológico de Patentes (Nascimento, 2024)	Quali-quantitativa, exploratória, descritiva	Entre os benefícios, houve redução de despesas com transporte, maior colaboração, diminuição do estresse e aumento da qualidade de vida. Houve dificuldades na implementação, como falta de infraestrutura, autodisciplina e limitações nas relações interpessoais. A produtividade aumentou e os serviços melhoraram, mas ajustes na política de PGD são sugeridos. Houve um aumento nas patentes de tecnologias de teletrabalho durante a pandemia.
R1	Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho (Elvira, 2023)	Quali-quantitativa, documental, análise de dados	O estudo mostrou ampla aceitação do PGD, indicando melhorias na qualidade de vida no trabalho, aumento da produtividade, melhor organização, redução de gastos e diminuição do absenteísmo. O modelo de monitoramento sugere três eixos: percepção qualitativa, confirmação de objetivos mensuráveis e avaliação do progresso do programa em cada instituição.

Legenda: A: artigo; D: dissertação; L: livro; R: relatório
Fonte: Elaboração própria (2024).

A análise das publicações sobre o PGD revela um interesse crescente pelo tema. Dos 38 documentos revisados, apenas 2 foram publicados em 2022, representando 5,3% do total. Em 2023, houve um aumento expressivo, com 19 publicações, que correspondem a 50% do total. Até setembro de 2024, o número de publicações se manteve alto, com 17 documentos, representando 44,7% do total. Esse aumento contínuo reflete a consolidação do PGD como um tema relevante, especialmente no contexto pós-pandemia, que impulsionou discussões sobre novos modelos de trabalho e gestão.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

Em relação às metodologias, predominam as análises qualitativas, com 23 documentos (60,5%), refletindo o interesse em explorar aspectos subjetivos e institucionais do PGD. Estudos quali-quantitativos representam 34,2% (13 documentos), enquanto apenas 5,3% (2 documentos) são estritamente quantitativos, possivelmente devido aos desafios de encontrar dados robustos para mensuração do PGD por se tratar de um programa recente. A preferência pelos métodos qualitativos evidencia o foco exploratório e descritivo dos estudos sobre o PGD. O aumento das publicações entre 2023 e 2024 aponta para uma tendência de crescimento contínuo, à medida que o tema se consolida.

A análise do conteúdo dos estudos sobre o PGD na administração pública federal revelou tendências variadas de abordagens e focos. As principais áreas de interesse observadas na literatura científica incluem o teletrabalho, a produtividade e gestão por resultados, os aspectos normativos e legais do PGD, sua implementação e sua relação com a eficiência administrativa e inovação organizacional. Esses enfoques trazem uma perspectiva ampla sobre os impactos e desafios do PGD em diferentes instituições, seja na administração pública federal no geral, em instituições de ensino ou em outros órgãos governamentais.

Dos 38 documentos analisados, 15 estudos (39,5%) abordam o teletrabalho como temática principal (A1, A12, A16, A17, A18, A19, A20, D7, D8, D9, D11, D13, D14, D15, L1). Esses trabalhos exploram os impactos do teletrabalho em aspectos como qualidade de vida no trabalho (QVT), produtividade e bem-estar dos servidores, destacando tanto benefícios quanto desafios. O estudo A16, por exemplo, destaca a importância de espaços colaborativos no contexto do teletrabalho que podem promover economia, inovação e maior engajamento social, ajudando a superar desafios de colaboração e integração, ao mesmo tempo em que melhora a eficiência sem grandes investimentos. Já o estudo D7, realizado na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), identifica o teletrabalho como um fator positivo para reduzir emissões e aumentar a flexibilidade dos servidores, mas aponta a necessidade de melhorias na integração do sistema de gestão. Já o D15, focado na Advocacia-Geral da União (AGU), ressalta a satisfação dos servidores com o teletrabalho, apesar dos desafios de isolamento social e sobrecarga. O livro L1, segue na mesma lógica investigando os efeitos do teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), destacando benefícios como redução de custos com transporte, maior colaboração e melhoria na qualidade de vida, embora a implementação tenha enfrentado dificuldades, como falta de infraestrutura e a necessidade de autodisciplina. No geral, a

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

abordagem do teletrabalho nos estudos é positiva, com ênfase na flexibilidade e na melhoria da QVT, mas também revela a necessidade de estratégias para mitigar os impactos negativos.

A gestão de desempenho e produtividade é o foco principal em 10 documentos (26,3%), como A2, A5, A6, A7, A14, D1, D2, D3, D4, R1. Esses estudos exploram como o PGD influencia a produtividade dos servidores e as práticas de gestão baseadas em metas. Esses estudos trazem, em segundo plano, o PGD como uma abordagem inovadora. O estudo A5, por exemplo, destaca que o PGD, apesar dos desafios iniciais, contribuiu para a melhoria da produtividade e qualidade dos serviços públicos, enfatizando a necessidade de aprimoramento contínuo. O documento D2, por sua vez, destaca que o programa desafia práticas tradicionais e promove inovação, incentivando uma gestão baseada em metas. Já o estudo D3, propõe uma métrica de aferição de produtividade para o teletrabalho, ressaltando a eficiência e a eficácia como indicadores de sucesso. O estudo R1, por sua vez, propõe diretrizes para monitorar e avaliar a efetividade do PGD, indicando uma tendência de aumento da produtividade e redução do absenteísmo. Esses documentos, em sua maioria, mostram uma visão positiva do PGD como uma ferramenta de gestão capaz de otimizar os resultados institucionais.

Os aspectos normativos e legais são abordados em 5 documentos (13,2%) (A4, A10, A13, A15, D5). Esses estudos destacam os desafios de regulamentação e as questões normativas necessárias para consolidar o PGD como uma prática efetiva. No documento D5, que analisa o Ministério das Comunicações, observa-se que, embora o teletrabalho traga benefícios, há fragilidades na pactuação de metas e na avaliação de resultados, indicando a necessidade de um arcabouço normativo mais sólido.

A eficiência administrativa e a inovação organizacional são destaque em 4 documentos (10,5%), como A3, C1, D10, D12. Esses estudos discutem como o PGD contribui para práticas inovadoras e para a melhoria da eficiência na administração pública. O documento D10, que aborda a Universidade Federal Rural de Pernambuco, destaca o PGD como uma inovação que estrutura a avaliação de servidores de forma orientada a resultados, enquanto o D12, focado no Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT), menciona que o programa ajuda a consolidar o teletrabalho e promove uma gestão voltada para resultados, porém em vários contextos, o PGD é tratado como uma inovação na administração pública federal (A2, A5, A7, A10, D2), principalmente ao incorporar práticas como o teletrabalho, gestão por resultados e flexibilidade.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

O enfoque em outros aspectos do PGD aparece em 4 documentos (10,5%), como A8, A9, A11, D6. Esses estudos abordam aspectos relacionados à precarização das condições de trabalho (A8), percepção dos servidores sobre o PGD (A9), e questões de desigualdade de gênero (A11). Já o D6, por exemplo, relata dificuldades na implementação do programa na Universidade de Brasília, que enfrenta dificuldades para adaptar sua estrutura ao modelo de gestão por resultados proposto pelo PGD. A abordagem nesses documentos geralmente reflete um estágio incipiente da implementação, com desafios que vão desde a infraestrutura até a aceitação cultural.

Em relação às instituições onde o PGD foi analisado, 26 documentos (68,4%) são voltados especificamente para instituições de ensino, como universidades e institutos federais, enquanto 7 documentos (18,4%) focam em outros órgãos públicos (ex: Ministério das Comunicações, DNIT, AGU). Apenas 5 documentos (13,2%) apresentam uma análise mais ampla sobre a administração pública como um todo. Esse foco majoritário nas instituições de ensino pode ser explicado pelo interesse em adaptar o PGD a contextos educacionais, onde o teletrabalho e a gestão por resultados ainda são práticas novas e em desenvolvimento.

Assim, os resultados analisados corroboram a relevância do PGD como um modelo inovador para a gestão pública e reforçam sua contribuição para o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada por resultados, flexibilidade e inovação, alinhada às tendências da gestão contemporânea.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar o estado da arte do Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal brasileira, com ênfase em suas contribuições para a inovação organizacional e para o desempenho no setor público. A partir da revisão de 38 documentos, constatou-se que o PGD é amplamente reconhecido na literatura como uma iniciativa inovadora, especialmente em práticas como o teletrabalho e a gestão orientada a resultados, que representam avanços no contexto da NGP e da GBR. O crescimento no número de estudos publicados desde 2022 reflete o interesse crescente pelo programa, impulsionado pela necessidade de novas práticas de gestão que atendam às demandas de flexibilidade e eficiência pós-pandemia.

A análise das publicações mostrou que o teletrabalho foi o tema mais explorado nos estudos, evidenciando o PGD como uma ferramenta que melhora a qualidade de vida dos

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

servidores, promove a economia de recursos e reduz o impacto ambiental. Ao mesmo tempo, desafios como a necessidade de infraestrutura adequada e o isolamento dos servidores ainda são questões a serem aprimoradas. Por outro lado, o desempenho e a produtividade, abordados em 10 estudos, revelaram o potencial do PGD para transformar a gestão pública, inserindo uma cultura de resultados que favorece a mensuração do desempenho e a eficiência dos serviços prestados à sociedade.

Além das contribuições práticas, identificou-se que o PGD também desafia normas e estruturas tradicionais, o que implica a necessidade de um arcabouço normativo mais robusto para sustentar sua implementação. A presença de estudos sobre o impacto do PGD em diversas instituições, especialmente universidades e instituições públicas, reforça a adaptabilidade do programa e sua relevância em diferentes contextos organizacionais, destacando o papel do PGD na promoção de uma gestão pública mais moderna e orientada para resultados.

Diante deste cenário, o estudo evidencia que o PGD contribui significativamente para a inovação organizacional e para a melhoria do desempenho na administração pública federal. Sua implementação reflete uma transição da administração pública brasileira burocrática para um modelo mais flexível e focado em resultados, alinhado com as tendências contemporâneas de gestão e com as exigências de um ambiente cada vez mais dinâmico e desafiador.

Para pesquisas futuras, sugere-se a exploração de temas menos abordados na literatura atual sobre o PGD, como a prática de coworking em espaços compartilhados. Este tema foi discutido em apenas um dos documentos revisados, mas oferece um potencial significativo para transformar a cultura organizacional e promover a inovação colaborativa. O coworking pode ser especialmente relevante no setor público para otimizar recursos, promover a troca de conhecimentos e integrar equipes de diferentes departamentos e órgãos.

Além disso, vale investigar mais profundamente os impactos de longo prazo do PGD na cultura organizacional e na qualidade de vida dos servidores, temas que receberam atenção inicial, mas carecem de estudos longitudinais. Outras oportunidades incluem a análise da eficácia das métricas de desempenho utilizadas no PGD e a avaliação de como o programa afeta a inclusão e a equidade de gênero no ambiente de trabalho. Estes focos podem contribuir para um entendimento mais abrangente do PGD e de seu papel na construção de uma administração pública federal inovadora e eficaz.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

REFERÊNCIAS

AGUIAR, N. A. da S.; BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. de A.; BARROS, R. O. Programa de Gestão e Desempenho e Mudanças Organizacionais na Administração Pública Federal Brasileira: uma análise integrativa da literatura. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, v. E69, 2024.

ALMEIDA, L. de. **A construção de sentido do teletrabalho em uma instituição pública federal Brasileira.** Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, 2022.

ALVES, A. M. **Gestão de Pessoas e Inovação Organizacional: Um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2023.

ALVES, M. M.; BORGES NETTO, M. B. O Teletrabalho na Universidade Federal de Uberlândia (2020-2023): uma análise da fase piloto da sua implantação. **Revista Trabalho Necessário**, v. 22, n. 48, p. 01-18, 2024.

ALVES, P. R. S. S. Avaliação do Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal - PGD. **Anais...** VII EIGEDIN, 2024.

ANDRADE, R. C. **Qualidade de Vida no Teletrabalho: Um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior sob a perspectiva da ergonomia.** Dissertação. Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção – PPGPEP da Universidade Federal de São Carlos, 2024.

ANDREWS, R; BOYNE, G. A. Capacity, Leadership, and Organizational Performance: Testing the Black Box in Public Organizations. **Public Administration Review**, v. 70, n. 3, p. 443-454, 2010.

ARAÚJO, M. L. de. **Decisões gerenciais na implementação do teletrabalho: estudo de caso em uma universidade pública federal.** Dissertação, Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade, da Universidade Federal de São Carlos, 2024.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Performance Management:** An Evidence-Based Guide to Performance Leadership. USA: Kogan Page Publishers, 2022.

ASSUNÇÃO, B. S. B.; DUARTE, J. M. S.; AGUIAR, J. L. B.; VELASCO, S. M. V.; DIAS, C. N. Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na controladoria-Geral da União. **Revista do Serviço Público,** v. 74, n. 4, p. 890-913, 2023.

BARETTA, J. V; HOFFMANN, M. G; TEZZA, R. Inovação e governança no setor público: identificação e análises de escalas. **Revista Pretexto Fumec.** v. 23, n. 3, p. 103-116, 2022.

BECK, G. G. de L.; LIMA, R. G. de; MATOS, R. de S; RIDER, A. P; CARVALHO, S. B. R. de; NISHIYAMA, M. A; SOUZA, I. M. de; SILVEIRA, A. L. da. Administração e trabalho: os desafios e limites do trabalho remoto em uma Universidade Pública Federal. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 4, p. 1-40, 2024.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

BRANDÃO, Z.; BAETA, A. M. B; ROCHA, A. D. C. **Evasão e repetência no Brasil:** a escola em questão. 2. ed. Rio de Janeiro/RJ: Editora Achiamé, 1986.

BRASIL. Portal do servidor. **Programa de Gestão e Desempenho**. Brasília, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao. Acesso em: 30 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21**, de 16 de julho de 2024. Diário Oficial da União, 2024. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/diarios. Acesso em: 19 set. 2024.

CAVALCANTE, P. As políticas de gestão de pessoas na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 367-393, 2018.

CHRISTENSEN, T; FAN, Y. New Public Management Reforms in China and Scandinavia: A Comparison of the Evolution of the NPM Philosophy in Two Different Societies. **International Journal of Public Administration,** v. 39, n. 6, p. 382-393, 2016.

CRUZ, R. R. M. **Teletrabalho no âmbito da UFRN: Diagnóstico acerca do Programa de Gestão de Desempenho.** Dissertação. Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2024.

DAMANPOUR, F. **Organizational innovation.** *In:* Oxford Research Encyclopedia of Business and Management. USA. Editora Edward Elgar. 2017.

DE SOUSA, R. M; DA SILVA FLORÊNCIO, M. N; DE MORAES, T. A. Importância da Capacidade Absortiva na Inovação do Setor Público: Uma Revisão da Literatura. **Revista FSA (Centro Universitário Santo Agostinho)**, v. 19, n. 9, p. 49-62, 2022.

DONADELLI, F; CUNHA, M. P.; DUSSAUGE-LAGUNA, M. I. Post-New Public Management and Public Policy Reforms: A Comparative Perspective. **Governance**, v. 32, n. 1, p. 35-51, 2019.

ELVIRA, E. S. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho.** Evidência Express, ENAP, 2023.

ELVIRA, E. S; BEZERRA, L. F. **O programa de gestão: No caminho da pós-nova gestão de desempenho? Programa Cátedras Brasil**, ENAP, Caderno n° 129, 2023.

EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público.** Brasil. Editora Enap, 2019.

FANELLI, S; LANZA, G; ENNA, C; ZANGRANDI, A. Managerial competences in public organizations: the healthcare professionals perspective. **BMC Health Services Research**, v. 20, n. 1, p. 303-309, dez. 2020.

FERREIRA, N. S. A. **As pesquisas denominadas "Estado da Arte". Educação & Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 79, p. 258, ago. 2002.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

FERREIRA, R. A.; ROCHA, E. M. P; CARVALHAIS, J. N. Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de Minas Gerais. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015.

FIALHO, A. L; BURIGO, C. C. D; VIRGILIO, R. S. S. A universidade empreendedora como instituição social. **Navus**. Florianópolis/SC, v. 13, p. 01-13, 2023.

GUIMARÃES, V. A. **Teletrabalho em um Campus do IF Sudeste MG: Proposição de um programa de capacitação para gestores e servidores TAES**. Dissertação, Mestrado em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, 2023.

HERNANDES, E. M; LEMOS JÚNIOR, W. A difusão do teletrabalho nas autarquias da Rede Federal de Educação profissional e tecnológica. **Educação em Revista**, v. 24, publicação contínua, p. 1-19. 2023.

KLEIMAN, F; REGO, R. S. M. P; FARIAS, R. de S.; NOGUEIRA, N. J.; BRITO, T. B. de O.; BARBOSA, M. M.; BERTAZZI, D. M. New ways for monitoring the public workforce after the pandemic. **Anais...** 24ª Conferência Internacional Anual sobre Pesquisa em Governo Digital. p. 349-354, 2023.

LAM, A. Innovative organizations: Structure, learning, and adaptation. **Proceedings...** DIME final Conference, p. 163-175, 2011.

LANDIM, L. M. das C; SILVA NETO, J. M. da; MORAIS, F. R. de; RODRIGUEZ, T. D. M. Aligning Strategy, Governance, and People Management in Public Organizations: Lessons from the 14th Region Labor Court - RO/AC. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 3, p. 3911-3936, 2023.

LEAL, G. E. F; LIMA FILHO, J. S. F. de; ARAÚJO, E. F. de; PAULO, N. L. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **ID on-line. Revista de Psicologia**, v. 16, n. 61, p. 282-295, 2022.

LEITE, B. W. A; PINHO, M. A. B. de; CORREIA-NETO, J. da S. O Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Públicas Brasileiras: um Mapeamento Sistemático. **Anais...** VII EIGEDIN, 2024.

LEMOS, P. H. C. **Proposta de Métrica de aferição da produtividade do teletrabalho da Universidade Federal de Rondônia. Dissertação** (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Fundação Universidade Federal de Rondônia). 2023.

LINDERS, D. From E-Government to We-Government: Defining a Typology for Citizen Coproduction in the Age of Social Media. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 446-454, 2012.

MENDONCA, J. C. A; SANTOS, T. S. dos; ALMEIDA, V. L. de. Trabalho remoto nas Universidades Federais da Região Centro-Oeste do Brasil: Um olhar sob a perspectiva da teoria da complexidade. **Anais...** XX Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica y de la Innovación ALTEC, 2023.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organization. Englewood Cliffs**, NJ: Prentice Hall, 1979.

MONTENEGRO, A. D. V; PINHO, A. P. M; TUPINAMBÁ, A. C. R; FEITOSA, R. L. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. spe, p. 761–776, nov. 2021.

MORAES, R. B. de S; PENA, K. W; PAIVA, I. A. A. de. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Eletrônica de Economia**, v. 10, n. 2, p. 169-196, 2022.

MUZZIO, H.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Gestão da Criatividade Organizacional: Elementos de Discussão. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 6, p. 922-939, 2018.

NASCIMENTO, F. B. P. do. **Efeitos da Implantação do Teletrabalho nas Instituições Federais de Ensino e Estudo de Mapeamento Tecnológico de Patentes.** Ponta Grossa, AYA Editora, 2024.

NIELSEN, P. A; MONTAGUE, N. Performance Management and Public Sector Accountability: An Evolutionary Perspective. **Public Administration Review**, v. 83, n. 2, p. 230-242, 2023.

NUNES, A. X. **O Programa de Gestão e Desempenho e sua implementação no Ministério das Comunicações.** Dissertação. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2023.

OCDE. Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Oslo Manual:** guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4. ed. Paris: OCDE, 2018.

OLIVEIRA, M. C; SILVA, J. P. Teletrabalho e Desempenho no Setor Público: Desafios e Oportunidades no Brasil. **Cadernos de Administração Pública**, v. 45, n. 2, p. 75-89, 2021.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public servisse organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

OSBORNE, S. P.; BROWN, L. **Handbook of Innovation in Public Services**. USA, Edward Elgar Publishing, 2013.

PAIVA, M. S; CUNHA, G. H. de M; JÚNIOR, C. V. N. S; CONSTANTINO, M. Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. Campo Grande: **Interações**, v. 19, n. 1, p. 155-170, 2018.

PALUMBO, R. Managing public employees' performance in times of crisis: insights from COVID-19. **International Journal of Public Sector Management**, v. 36, n. 1, p. 145-162, 2023.

PETERSEN, K.; FELDT, R.; KUZNIARZ, L.; MATTSSON, M. Systematic mapping studies in software engineering. **Proceedings** ... 12th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering, 2008.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

PHAM NGOC HA; NGUYEN THI HONG HAI. Facilitating results-based planning in developing countries: the case of Vietnam's Ministry of Agriculture and Rural Development. **Journal of Public Administration**, v. 5, n. 1, p. 59-80, 2020.

PIMENTEL, L. C. Gestão e Inovação na Administração Pública. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 54, n. 3, 2020, p. 112-126.

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes.** São Paulo: LTR Editora, 2021.

PRESTES, J. E; DRUMOND E CASTRO, M. C. Um estudo sobre a viabilidade de um modelo coworking no Instituto Federal do Amazonas (IFAM). **Revista de Educação, Ciência e Tecnologia do IFAM (IGAPÓ)**, v. 18, n. ed. especial, p. 546-568, 2024.

RODRIGUES, I. T. **Inovação no Setor Público pelo Teletrabalho com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho: O Caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes.** Dissertação. Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, 2023.

ROMANOWSKI, J. P; ENS, R. T. As pesquisas denominadas do tipo "Estado da Arte" em educação. **Revista Diálogo Educacional**, v. 6, n. 19, p. 37-50, 2006.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais**. Brasília: Enap, 2020.

SANTANA, D. M. R. de. **Teletrabalho e produtividade**: Há influência? Um estudo à luz do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Superintendências do Patrimônio da União. Dissertação. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Fundação Universidade Federal de Sergipe, 2023.

SANTIAGO, V. B; DRUMOND E CASTRO, M. C. Programa de Gestão e Desempenho nos órgãos da administração Pública Federal - Estudo de aplicação das normativas no Ministério da Educação do Brasil. **Anais...** IX Encontro dos Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração. EMPRAD FEA-USP, 2023.

SANTIAGO, V. B; DRUMOND E CASTRO, M. C; ANDRADE, J. F. de. O Programa de Gestão e Desempenho no Ministério da Educação no Brasil e sua aplicação no IFAM. **Revista Educação, Ciência e Tecnologia do IFAM (IGAPÓ)**, v. 18, ed. especial, p. 568-595, 2024.

SILVA, M. V. G.; RIBAS, J. A. N.; MEZA, M. L. F. G. Inovação nas Organizações Públicas: análise das ações premiadas pela Enap. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 46, p. 74–87, 2019.

SOARES, M. B.; MACIEL, F. (Org.). **Alfabetização**. Série Estado do Conhecimento, n. 1. Brasília: MEC/Inep/Comped, 2000.

SOUZA, R. de L. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 48, n. 22, p. 1-7, 2023.

REVISTA CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES

SPOLAOR, D. **Teletrabalho: reflexos na motivação e saúde emocional dos membros e servidores da Advocacia-Geral da União.** Dissertação. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, 2023.

TEIXEIRA, C. G. **Diagnóstico da produtividade de servidores públicos federais**: Um estudo na UNIR/Vilhena a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho. Dissertação. Mestrado em Administração Pública da Fundação Universidade Federal de Rondônia, 2023.

TEIXEIRA, C. G; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. 1-21, 2024.

TEIXEIRA, C. R. O "Estado da Arte": concepção de avaliação educacional veiculada na produção acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Educação: Currículo (1975-2000). **Cadernos de Pós-Graduação–Educação**. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 59-66, 2006.

TERRA, N. M.; BARBOSA, J. G. P.; BOUZADA, M. A. C. A influência da inovação em produtos e processos no desempenho de empresas brasileiras. **RAI – Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 183-208, 2015.

TIDD, J; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

UGYEL, L. Relationship between public sector reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture. **Public Administration and Development**, v. 41, n. 5, p. 257–266, dez. 2021.

VASCONCELOS, M. S. V. de. Divisão sexual do trabalho durante o teletrabalho: trabalho remoto na pandemia e no programa de gestão e desempenho em uma Universidade Federal. **Revista Práticas de Administração Pública**, v. 7, n. 5, p. 1-21, 2024.

VIANA, J. L. M. **Gestão de desempenho nas organizações públicas**: análise da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília. Projeto de Residência em Políticas Públicas, Universidade de Brasília, 2023.

VIGODA-GADOT, E; SHOHAM, A; SCHWABSKY, N; RUVIO, A. Public sector innovation for the managerial and the post-managerial era: promises and realities in a globalizing public administration. **International Public Management Journal,** v. 8, n. 1, p. 57-81, 2005.

VIRGILIO, R. S. S. **Programa de Gestão e Desempenho**: Desafios e Perspectivas. Dissertação. Mestrado em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, 2024.

VIRGILIO, R. S. S. Programa de Gestão e Desempenho: adesão junto às Instituições Federais de Ensino. **Revista Práticas de Administração Pública**, v. 6, n. 3, p. 22-43, 2024.

VIRGILIO, R. S. S; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, **Curitiba**, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2023.

REVISTA
CONTRIBUCIONES
A LAS CIENCIAS
SOCIALES

WILDBERGER, M; GILEÁ, J. Post-New Public Management, governança e controle externo: um diálogo necessário. **Revista Research, Society and Development,** v. 9, n. 8, p. 1-21, 2020.

XAVIER, G. F; KUBO, E. K. de M; BRAGA, B. M. B; OLIVA, E. de C. Home Office e o Ambiente de trabalho dos servidores públicos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 18, n. 7, p. 1-19, 2024.

YILMAZ, C. Human Resources Planning Process with the Impact of the New Public Management. **Public Administration Issues**, v. 0, n. 6, p. 78–95, 2022.

ZANINI, I. F. **Percepções dos servidores técnico-administrativos em educação sobre o teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso.** Dissertação, Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, 2024.

ANEXO 2 - ARTIGO PUBLICADO NO PERIÓDICO GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA LATINA - GUAL

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

OS DESAFIOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: UM OLHAR SOBRE AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

THE CHALLENGES OF THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM AS A TOOL FOR INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: A PERSPECTIVE ON FEDERAL PUBLIC UNIVERSITIES

Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel, Graduada
https://orcid.org/0009-0003-9210-6661
jaidete.gurgel@ufrpe.br
Universidade Federal Rural de Pernambuco | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
Recife | Pernambuco | Brasil

Alessandra Carla Ceolin, Doutora
http://orcid.org/0000-0003-3892-8712
alessandra.acc@gmail.com
Universidade Federal Rural de Pernambuco | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
Recife | Pernambuco | Brasil

Jorge da Silva Correia-Neto, Doutor
https://orcid.org/0000-0001-9977-1267
jorgecorreianeto@gmail.com
Universidade Federal Rural de Pernambuco | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública
Recife | Pernambuco | Brasil

Recebido em 31/março/2025
Aprovado em 24/junho/2025
Publicado em 25/setembro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

OS DESAFIOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: UM OLHAR SOBRE AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS
DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

RESUMO

Este estudo analisa a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades públicas federais, destacando seus impactos na modernização da gestão e na transparência dos resultados. A pesquisa, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, analisou a adesão das instituições ao programa, os sistemas utilizados para sua gestão e a disponibilidade pública dos dados de monitoramento. Os resultados indicam uma ampla adoção do PGD, mas também desafios na transparência e na padronização das informações. Muitas universidades ainda não divulgam publicamente os dados do programa, dificultando a análise comparativa e o acompanhamento dos resultados. Além disso, a diversidade de plataformas utilizadas compromete a uniformidade da gestão e do monitoramento. A efetivação do PGD como ferramenta de inovação e de melhoria do desempenho na administração pública federal depende do aprimoramento na gestão da informação, do fortalecimento da transparência e do cumprimento das diretrizes normativas.

Palavras-Chave: Programa de Gestão e Desempenho. Inovação. Transparência. Governança Pública. Universidades Públicas Federais.

ABSTRACT

This study analyzes the implementation of the Management and Performance Program (PGD) in federal public universities, highlighting its impacts on modernizing management and transparency of results. The research, exploratory in nature and with a qualitative approach, examined the adherence of institutions to the PGD, the information systems used for its management, and the public availability of monitoring data. The results indicate widespread adoption of the PGD but also challenges in transparency and standardization of information. Many universities still do not publicly disclose program data, hindering comparative analysis and tracking results. Additionally, the diversity of platforms used compromises the uniformity of management and monitoring. The effective implementation of the PGD as a tool for innovation and performance improvement in federal public administration depends on enhancing information management, strengthening transparency, and complying with normative guidelines.

Keywords: Management and Performance Program. Innovation. Transparency. Public Governance. Federal Public Universities.

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

1 INTRODUÇÃO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, busca promover a gestão orientada a resultados, fortalecendo o planejamento institucional e otimizando recursos públicos. A Instrução normativa 24/2023 foi criada para regulamentar o decreto e reforça a gestão por resultados, buscando-se aprimorar a eficiência pública por meio de entregas claras e avaliação de desempenho das equipes (Portal do Servidor, 2025).

O PGD possui potencial para transformar a gestão pública ao fomentar uma cultura de resultados, permitindo uma mensuração mais precisa do desempenho institucional e da eficiência dos serviços prestados à sociedade. No entanto, é essencial aprofundar a análise sobre a eficácia das métricas de desempenho adotadas no programa (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

No contexto das universidades públicas federais, a adesão ao PGD tem sido expressiva. Em fevereiro de 2025, 54 das 69 universidades federais já haviam implementado o programa, o que representa mais de 78% do total (Portal do Servidor, 2025). No entanto, apesar dessa ampla adoção, persistem desafios na divulgação dos resultados do PGD, especialmente no que diz respeito à padronização dos sistemas utilizados para sua gestão e à transparência na disponibilização de dados. Conforme estabelece o artigo 23 da IN 24/2023, os órgãos e entidades responsáveis pelo PGD devem monitorar e divulgar anualmente seus resultados em um portal oficial, além de garantir o envio de dados por meio de Interface de Programação de Aplicativos (API). A não observância dessas diretrizes pode levar à notificação das instituições e, em última instância, à suspensão do programa.

A crescente adoção do PGD nas universidades públicas federais reflete seu potencial como instrumento de modernização da gestão universitária. No entanto, a falta de padronização nos sistemas utilizados, as inconsistências na divulgação dos dados e a transparência limitada dificultam uma avaliação ampla sobre seus impactos. Essas limitações podem comprometer a eficácia do programa, dificultando a análise de sua contribuição para a inovação na administração pública e para a melhoria da prestação de serviços.

Diante desse cenário, torna-se essencial investigar como as universidades públicas federais estão implementando e monitorando o PGD para promover inovação em serviços e garantir transparência na gestão. Para aprofundar essa análise, este estudo propõe as seguintes questões subsidiárias:

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

Como as universidades públicas federais estruturam a gestão do PGD, incluindo os sistemas de informação utilizados para o acompanhamento das entregas?

Há um padrão na divulgação dos dados de monitoramento ou avaliação do PGD entre as universidades públicas federais?

O objetivo deste estudo é analisar a implementação do PGD nas universidades públicas federais, identificando os mecanismos adotados para sua gestão, os desafios enfrentados e o grau de transparência na divulgação dos resultados. Além disso, busca-se avaliar se as práticas adotadas estão alinhadas às diretrizes normativas e de que forma o programa influencia a inovação e a transparência.

A pesquisa se justifica pela necessidade de compreender os efeitos do PGD na governança universitária e sua capacidade de modernizar a administração pública. Ao mapear boas práticas, desafios e oportunidades de aprimoramento, este estudo pode contribuir para o aperfeiçoamento do programa, fornecendo subsídios para políticas públicas que reforcem a transparência e a inovação na gestão das universidades federais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO

A modernização da gestão pública tem como princípio fundamental a adoção de parâmetros previamente estabelecidos, garantindo uma relação mais estruturada e eficiente entre o Estado e a sociedade (Bastos, Souza, Ribeiro; Peixoto, 2016). Essa abordagem permite um acompanhamento mais eficaz da gestão governamental, alinhando-se aos princípios da governança pública e favorecendo um desempenho administrativo mais transparente e eficiente (Block, 2020).

A publicação do Decreto nº 9.203/2017 impulsionou a modernização da administração pública ao estabelecer diretrizes para a adoção de boas práticas de governança. No cenário atual, a transparência torna-se essencial para fortalecer a governança, ampliando o controle social e a participação cidadã. A implementação efetiva desses mecanismos permite otimizar a gestão institucional, assegurando o uso eficiente dos recursos públicos e promovendo o bem-estar social (Aguiar, 2018; Costa; Nascimento; Mendonça; Guerra, 2018).

A transparência é um instrumento essencial para a confiança nas instituições, mas para que seja efetiva, é preciso garantir que todos os cidadãos tenham conhecimento e meios para acessar as informações públicas (Alcantara, 2023). Nesse contexto, a digitalização dos

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

serviços e a ampliação dos mecanismos de acesso à informação são medidas essenciais para fortalecer a governança pública.

2.2 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: INOVAÇÃO E TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A pandemia da Covid-19 acelerou a adoção do PGD nas universidades, exigindo novas formas de trabalho e gestão apoiadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (Virgilio; Burigo, 2023). Em resposta a esse cenário, a publicação da Instrução Normativa nº 65/2020 (Brasil, 2020) reformulou o PGD, ampliando seu escopo para além do teletrabalho e incorporando práticas de gestão mais abrangentes (Pojo; Cardoso, 2022).

Uma das mudanças mais significativas foi a substituição do controle de frequência pelo monitoramento de metas e da qualidade das entregas, conferindo maior transparência às atividades, tanto no nível organizacional quanto individual (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso Jr., 2022). A implementação do PGD reflete uma estratégia de inovação na gestão pública, promovendo novos modelos de trabalho que buscam otimizar processos e melhorar a experiência dos servidores (Elvira, 2023).

A implementação do PGD nas universidades demanda uma gestão estruturada e transparente, com diretrizes discutidas coletivamente para assegurar sua efetividade no diálogo com a sociedade (Virgilio; Burigo, 2023). Essa modernização do programa está alinhada a princípios já previstos no Decreto nº 1.590/1995 (Brasil, 1995a), que estabelecia a negociação de metas entre servidores e superiores na Administração Federal. A evolução desse modelo fortaleceu a cultura de resultados, promovendo um ambiente mais eficiente e transparente na execução das tarefas (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso Jr., 2022).

O PGD traz uma série de benefícios para a administração pública, promovendo maior eficiência e inovação na gestão de pessoas. Entre os principais impactos positivos, destacam-se a redução de gastos operacionais, a atração e retenção de talentos, o estímulo à criatividade e inovação, além da diminuição de afastamentos por motivos de saúde e da melhoria da qualidade de vida dos servidores (Brasil, 2023). A experiência do teletrabalho, por exemplo, tem sido amplamente bem avaliada pelos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal, que ressaltam sua contribuição para a economia de tempo e o aumento da produtividade, apesar dos desafios relacionados à interação social (Lemos; Souza, 2025). Além disso, ao substituir o controle de frequência pelo acompanhamento de metas e qualidade das entregas, o PGD aprimora o monitoramento das atividades, fortalece a cultura de

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

accountability e promove maior transparência nos processos institucionais (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso Jr., 2022). Esse compromisso com a transparência e a gestão orientada para resultados foi reforçado pelo Decreto nº 11.072/2022, que estabelece diretrizes para uma administração pública mais eficiente e responsiva (Brasil, 2022).

Para garantir a efetividade do PGD, a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 estabeleceu diretrizes fundamentais, como a definição de responsabilidades, a criação do Comitê Executivo do PGD (CPGD) e a formação da Rede PGD, além da exigência de divulgação anual dos resultados em portal oficial, assegurando transparência e controle social. A Rede PGD atua como um espaço de cooperação entre os órgãos e entidades participantes, promovendo o compartilhamento de boas práticas, enquanto o Comitê Executivo supervisiona a aplicação das normativas e apoia a implementação do programa.

Ao desafiar estruturas burocráticas tradicionais, o PGD impulsiona uma transição para um modelo de gestão pública mais flexível, inovador e orientado para resultados (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025). Contudo, segundo os autores, apesar dos avanços, desafios normativos e estruturais ainda persistem, evidenciando a necessidade de um arcabouço regulatório mais robusto para garantir sua plena implementação. Assim, a modernização do PGD representa um marco na administração pública, consolidando princípios de eficiência, transparência e *accountability* essenciais para a construção de um modelo de gestão mais responsivo e inovador.

3 METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como qualitativa, bibliográfica e exploratória, analisando a legislação e normativos sobre o PGD, as informações nos *websites* das universidades públicas federais que são dedicados ao PGD, bem como os relatórios disponibilizados por essas instituições acerca do programa. O objetivo é examinar a implementação do PGD nas universidades e verificar se há acompanhamento e divulgação dos resultados do programa.

Inicialmente, ao consultar o Portal do Servidor, em janeiro e fevereiro/2025, constatou-se que o painel de transparência, que reúne os dados enviados pelos órgãos da administração pública sobre o PGD, ainda está em fase de elaboração. Em seguida, foi realizada uma análise do painel de implementação, que apresenta informações sobre as instituições que já aderiram ao PGD. A partir do painel de implementação seguiu-se para os

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

websites referentes ao PGD nas universidades federais que informaram esses *websites,* coletando informações e as organizando em uma planilha eletrônica. Ressalta-se que essas páginas foram criadas especificamente para tratar do programa.

O acesso aos *websites* das universidades relacionados ao PGD se deu em fevereiro de 2025, para buscar maiores informações sobre a implementação do programa, os relatórios de análise, informações sobre o número de servidores participantes, o quantitativo total de adesões, dentre outros.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das 69 universidades públicas federais, 54 implementaram o PGD em algum nível, o que corresponde a aproximadamente 78,3% do total. As 15 instituições restantes, representando 21,7%, ainda não adotaram o programa.

A adesão ao programa pelas universidades tem mostrado um crescimento contínuo nos últimos anos. Das 54 universidades participantes, a UNIFESP foi a pioneira, implementando o programa já em 2021, possivelmente como parte de um projeto piloto. Em 2022, provavelmente impulsionadas pelo Decreto nº 11.072/2022, 33 universidades (61,1%) aderiram ao programa; já em 2023, 11 (20,4%) instituições se juntaram; e em 2024, 9 (16,7%) universidades implementaram a iniciativa. Esse cenário reflete uma tendência de expansão e adaptação das instituições de ensino superior às diretrizes estabelecidas, com algumas realizando múltiplas adesões em resposta a normativos subsequentes.

Em relação à participação das universidades na Rede PGD, 4 universidades (7,4%) aderiram ainda em 2023. No entanto, a maioria, 50 universidades (92,6%), passou a integrar a rede a partir de 2024, impulsionadas pela publicação da IN 24/2023, que formalizou sua estrutura.

Quanto à transparência, 51 universidades (74%) disponibilizam páginas específicas sobre o PGD, enquanto 3 instituições (4,3%) — UFAC, UFCAT e UFFS — ainda não possuem esse canal de comunicação.

No que diz respeito à gestão do PGD, observa-se que as universidades utilizam diferentes plataformas para operacionalizar o programa. O sistema Polare é o mais adotado, presente em 19 instituições (27,5%), seguido pelo PGD Petrvs próprio, utilizado por 13 universidades (18,8%). Outras plataformas incluem PGD Petrvs ColaboraGov, Cobalto, MinhaUFOP, UFTMNET, NAUS PGD e Sagui. Além disso, 9 universidades (13%) não

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

informaram qual sistema utilizam. A diversidade dessas plataformas dificulta a obtenção de informações padronizadas sobre o programa. O Polare, que é o mais utilizado, conta com uma área pública que permite a visualização qualitativa e quantitativa das entregas por unidade da instituição, sem expor dados dos servidores.

Com o intuito de proporcionar maior clareza, o quadro 1 está organizado por unidade da federação, listados em ordem alfabética, seguidos pelas universidades pertencentes a cada um deles. Na sequência, são indicados o mês e o ano de adesão ao PGD, sendo que, em alguns casos, há mais de um período registrado, pois com o surgimento de normativos posteriores houve adequação às novas diretrizes e com isso uma nova adesão. Em seguida são informados o mês e o ano de ingresso da universidade na Rede PGD.

Além disso, verifica-se se a instituição possui uma página de transparência sobre o programa em seu *site*, se há um sistema de gestão do PGD implementado e qual sistema é utilizado. Outro aspecto analisado é o índice de implementação do PGD, bem como a divulgação de informações sobre os participantes, seja por meio da identificação individual ou do quantitativo total. Por fim, verifica-se se a universidade disponibiliza em seu *website* relatórios ou painéis de monitoramento e avaliação do PGD.

Quadro 1 Situação da implementação e monitoramento do PGD nas universidades

UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	*Web* PGD	Gestão do PGD	Imple-mentação	Informa Partici-pantes do PGD?	Relatório ou monitoramen-to do PGD
Acre	Universidade Federal do Acre (UFAC)	out./2023	jan./2024	Não	Não informado	50%	Não	Não disponibilizado
Ala-goas	Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	X	X	X	X	X	X	X
Amapá	Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)	jun./2022	mar./2024	Sim	PGD Petrvs ColaboraGov	100%	Não	Não disponibilizado
Amazonas	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	out./2024	mar./2024	Sim	PGD Petrvs ColaboraGov	83,33%	Não	Relatório de viabilidade técnica
Bahia	Universidade Federal do Bahia (UFBA)	X	X	X	X	X	X	X

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	*Web* PGD	Gestão do PGD	Implementação	Informa Participantes do PGD?	Relatório ou monitoramento do PGD
	Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)	jul./2024	mar./2024	Sim	Polare	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)	mar/2023 jun/2024	mai./2024	Sim	Não informado	83,33%	Não	Relatório de acompanhamento/2024
	Universidade Federal da Lusofonia AfroBrasileira (Unilab)	dez/2022	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	83,33%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)	set/2022, abr/2023, out/2024	abr./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Não disponibilizado
Ceará	Universidade Federal do Ceará (UFC)	jun/2022, out/2023	abr./2024	Sim	Polare	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal do Cariri (UFCA)	jun/2022, set/2022, out/2024	set./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Relatório de ambientação
Distrito Federal	Universidade de Brasília (UnB)	set./2023	fev./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Relatório análise PGD 2023/2024
Espírito Santo	Universidade do Espírito Santo (UFES)	dez/2022 out/2024	mar./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Não disponibilizado
Goiás	Universidade Federal de Goiás (UFG)	jun./2024	mar./2024	Sim	PGD/SIPEP	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Catalão (UFCat)	out./2024	jan./2025	Não	Não informado	50%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Jataí (UFJ)	X	X	X	X	X	X	X
Maranhão	Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	ago/2023	mai/2024	Sim	Polare	100%	Sim	Possui painel *power BI* acompanhamento
Mato Grosso	Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)	dez/2023	out/2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Relatório de análise 2023

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	*Web* PGD	Gestão do PGD	Implementação	Informa Participantes do PGD?	Relatório ou monitoramento do PGD
	Universidade Federal de Rondonópolis (UFR)	X	X	X	X	X	X	X
Mato Grosso do Sul	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)	jul/2022	out./2023	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	X	X	X	X	X	X	X
Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop)	jun/2022, fev/2023	mai./2024	Sim	MinhaUFOP	100%	Não	Relatório Gerencial PGD 2023
	Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	mai/2022 mar/2024	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Possui painel *power BI* acompanhamento
	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	dez/2022, jul/2024	mar./2024	Sim	UFTMNET	83,33%	Não	Relatório avaliação etapa piloto 2023
	Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)	fev/2023, ago/2024	jul./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Viçosa (UFV)	out./2024	jul./2024	Sim	Polare	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Lavras (Ufla)	nov./2022	mar./2024	Sim	SIG-UFLA	100%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal de Alfenas (Unifal-MG)	mai./2022	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Não	Relatório de ambientação 2022

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	*Web* PGD	Gestão do PGD	Imple-mentação	Informa Partici-pantes do PGD?	Relatório ou monitoramen-to do PGD
	Universidade Federal de Itajubá (Unifei)	out/2022, set/2024	abr./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Não disponibilizado
Pará	Universidade Federal do Pará (UFPA)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal Sul e Sudeste do Pará (Unifesspa)	nov./2023	mar./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Relatório piloto 2022/2023
	Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal Rural da Amazônia (Ufra)	fev./2024	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	50%	Não	Não disponibilizado
Paraíba	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	abr./2024	abr./2024	Sim	Polare	83,33%	Não	Relatório piloto 2024
	Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)	set/2022, set/2023	mar./2024	Sim	Polare e PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Possui painel *power BI* de acompanhamento
Paraná	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	mai/2022	mar./2024	Sim	PGD UFPR	100%	Sim	Relatório de ambientação 2023
	Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	ago/2023	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Relatório piloto 2022/2023
	Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila)	set/2022, ago/2024	abr./2024	Sim	Não informado	83,33%	Sim	Relatório de resultados 2023
	Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)	ago/2022 out/2024	abr./2024	Não	Polare	66,67%	Não	Não disponibilizado
Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	set/2023	abr./2024	Sim	Não informado	66,67%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)	set/2022	abr./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Relatório de avaliação 2024
	Universidade	X	X	X	X	X	X	X

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	*Web* PGD	Gestão do PGD	Imple-mentação	Informa Partici-pantes do PGD?	Relatório ou monitoramen-to do PGD
	Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE)							
Piauí	Universidade Federal do Piauí (UFPI)	out/2022	jan./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar)	out/2024	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	83,33%	Não	Não disponibilizado
Rio de Janeiro	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	out/2023	out./2024	Sim	Não informado	66,67%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal Fluminense (UFF)	mai/2022	abr./2024	Sim	PGD Petrvs ColaboraGov	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	nov/2022	abr./2024	Sim	Polare	100%	Não	Não disponibilizado
Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	jun/2022	ago./2024	Sim	Polare	100%	Não	Relatório de implementação 2022/2023
	Universidade Federal Rural do Semiárido (Ufersa)	out/2022	mar./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Relatório piloto 2023
Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	mai/2022	abr./2024	Sim	PGD UFRS	100%	Sim	Relatório de avaliação 2023
	Universidade Federal de Pelotas (UFPel)	ago/2022 out/2024	abr./2024	Sim	Cobalto	100%	Não	Relatório gerencial PGD 2022/2023
	Universidade Federal do Rio Grande (Furg)	ago/2022	set./2024	Sim	Não informado	66,67%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	jul/2022, out/2024	fev./2024	Sim	PGD Petrvs ColaboraGov	100%	Sim	Não disponibilizado

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	*Web* PGD	Gestão do PGD	Imple-mentação	Informa Partici-pantes do PGD?	Relatório ou monitoramen-to do PGD
	(UFCSPA)							
	Universidade Federal do Pampa (Unipampa)	set/2022, ago/2024	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Possui painel *power BI* de acompanhamento
	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	mar/2024	jun./2024	Sim	Polare	100%	Não	Não disponibilizado
Rondô-nia	Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	out/2022	mai./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Não disponibilizado
Rorai-ma	Universidade Federal de Roraima (UFRR)	X	X	X	X	X	X	X
Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	X	X	X	X	X	X	X
São Paulo	Universidade Federal de São Paulo (Unifesp)	abr/2021, jan/2025	nov./2023	Sim	Não informado	83,33%	Sim	Relat. pesquisa satisfação 24 e Painel *power BI*
	Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	jun./2022	nov./2023	Sim	Sagui	100%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal do ABC (UFABC)	jun/2022	mar./2024	Sim	Polare	100%	Não	Relatório de avaliação 2023
Sergi-pe	Universidade Federal de Sergipe (UFS)	nov/2022	mai./2024	Sim	Não informado	83,33%	Não	Não disponibilizado
Tocantins	Universidade Federal do Tocantins (UFT)	jun/2022, nov/2023	abr./2024	Sim	NAUS PGD	83,33%	Sim	Relatório de ambientação 2023 e Painel *power BI*
	Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT)	out/2023	dez./2023	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Relatório de implementação 2023

Fonte: elaboração própria com base nos websites do PGD nas instituições e/ou das instituições (2025).

O quadro mostra que a implementação do PGD nas universidades federais tem avançado significativamente, refletindo um movimento de modernização na gestão pública, com impactos diretos na inovação e na transparência. Das 69 universidades federais, 54

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

(78,3%) implantaram em algum grau, demonstrando uma tendência na adesão desse programa. No entanto, apenas 37 dessas universidades (68,5% das que implementaram o programa e 53,6% do total) alcançaram a implantação completa, consolidando uma transição para um modelo baseado em gestão por resultados. Já as 17 universidades restantes (31,5% das que implementaram o PGD e 24,6% do total) ainda estão em processo de implementação.

Das 54 universidades analisadas, 27 (50%) fornecem informações sobre os participantes do PGD, seja por meio da identificação individual ou do quantitativo total, enquanto as outras 27 (50%) não disponibilizam esses dados. A IN nº 24/2023 reforça a obrigatoriedade do envio dessas informações, determinando que o número de participantes, os planos de entregas e os planos de trabalho de cada instituição sejam encaminhados ao Comitê Executivo do PGD. Esses dados serão publicados no painel de transparência do programa, de forma agregada por organização, e utilizados para o monitoramento e a avaliação dos programas em cada instituição (Portal do Servidor, 2025).

De modo geral, a transparência na divulgação de relatórios e painéis avaliativos do PGD tem avançado dentro das universidades federais, ainda que de maneira gradual. Das 54 instituições que aderiram ao programa, 26 (48,1%) disponibilizam documentos ou painéis de monitoramento em seus portais, abordando aspectos como resultados, impactos e viabilidade do modelo. Algumas, como UFMA, UFU, UFCG, UNIPAMPA, UNIFESP e UFT, destacam-se pelo uso de painéis interativos em Power BI, permitindo um acompanhamento dinâmico das métricas do PGD e fortalecendo o controle social sobre sua implementação. No entanto, 28 universidades (51,9%) ainda não divulgaram informações sobre os resultados, o que representa um obstáculo à transparência e ao fortalecimento da governança pública digital (Alcantara, 2023; Virgilio; Burigo, 2023). A adoção do teletrabalho em universidades federais foi bem recebida, sendo associada a benefícios como flexibilidade e aumento da produtividade (Elvira, 2023; Teixeira; Bacinello, 2024; Lemos; Souza, 2025). No entanto, essa produtividade precisa ser acompanhada de mecanismos eficazes de monitoramento e transparência, garantindo que os resultados do PGD sejam acessíveis à sociedade e utilizados para aprimorar a gestão universitária.

Apesar dos avanços, um desafio crítico persiste na transparência dos dados do PGD. Entre as 37 universidades que completaram a implementação do programa, apenas 19 (51,4%) disponibilizaram dados de monitoramento do PGD em seus portais, enquanto 18 (48,6%) ainda não divulgaram essas informações, contrariando os princípios de transparência ativa

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

preconizados pelo Decreto nº 9.203/2017 e reforçados pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 (Brasil, 2023). Curiosamente, entre as 17 universidades que implementaram o PGD parcialmente, 7 (41,2%) disponibilizaram relatórios ou painéis de monitoramento, superando proporcionalmente o grupo que concluiu a implantação e não divulgou os dados. Essa assimetria indica que a adoção total do PGD nem sempre está acompanhada de uma postura ativa em relação à publicidade dos resultados, evidenciando desafios institucionais para garantir a transparência e o acesso às informações (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

Nesse sentido, a IN 24/2023 estabelece diretrizes claras para a obrigatoriedade da divulgação dos resultados do PGD em plataformas oficiais, exigindo das instituições um compromisso efetivo com a publicidade dos dados e a melhoria contínua dos processos (Brasil, 2023). A ampliação desses mecanismos não apenas fortalece a governança pública, mas também consolida o PGD como uma estratégia inovadora na administração universitária, alinhada aos princípios de eficiência e modernização do setor público (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso, 2022).

Ademais, a análise dos relatórios de avaliação ou monitoramento do PGD reforça a importância da transparência na administração pública, garantindo que informações sobre desempenho e impactos sejam acessíveis e compreensíveis para gestores e servidores (Elvira, 2023). No entanto, a diversidade nos formatos desses relatórios compromete a comparabilidade dos dados entre as instituições aderentes, dificultando uma avaliação mais precisa do impacto do programa. Esse cenário evidencia a necessidade de um modelo padronizado, que possibilite diagnósticos estruturados e uma visão integrada dos resultados do PGD em nível nacional (Elvira, 2023).

Dessa forma, buscou-se ter uma visão ampla da adoção do PGD nas universidades, possibilitando avaliar a transparência, a gestão e os resultados do programa no contexto acadêmico.

5 CONCLUSÃO

A análise da implementação do PGD nas universidades públicas federais revela um cenário dinâmico e desafiador. Com a grande maioria das universidades federais já aderindo ao programa, fica evidente seu potencial para transformar a gestão pública e fortalecer a

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

governança baseada em resultados. No entanto, essa ampla adoção não se traduz, necessariamente, em uma implementação homogênea e plenamente transparente.

Um dos desafios mais críticos é a disponibilização pública dos dados do PGD. Embora a IN 24/2023 estabeleça diretrizes claras para monitoramento e divulgação, muitas universidades ainda não tornaram essas informações acessíveis de maneira padronizada. A ausência de um sistema único para a gestão do PGD intensifica essa lacuna, dificultando a comparabilidade entre instituições e comprometendo a transparência ativa. Além disso, a própria plataforma de transparência do PGD, prometida no Portal do Servidor, ainda está em fase de elaboração, o que evidencia a necessidade de um compromisso mais efetivo com a publicização dos dados.

Outro aspecto relevante é o prazo de adequação estabelecido pela IN 24/2023, que concede doze meses para que os órgãos e entidades ajustem seus programas. Considerando que essa normativa foi publicada em julho de 2023, muitas universidades ainda estão nesse período de transição, o que pode justificar, em parte, as dificuldades na padronização das informações e na adaptação às exigências normativas. No entanto, o risco de atrasos e de resistências institucionais pode comprometer os objetivos centrais do PGD, tornando fundamental um acompanhamento rigoroso por parte do Comitê Executivo do programa.

Embora o PGD represente uma inovação significativa na gestão pública, sua efetividade depende não apenas da adesão das instituições, mas também da consolidação de mecanismos de controle, transparência e padronização. A fragmentação dos sistemas utilizados e a falta de uniformidade na divulgação de dados podem minar os avanços alcançados, reduzindo a capacidade do programa de promover uma cultura organizacional voltada para resultados.

As limitações desta pesquisa devem ser consideradas, uma vez que a indisponibilidade da plataforma de transparência do PGD restringiu o acesso a dados centralizados. Além disso, não foram solicitadas informações via Lei de Acesso à Informação (LAI), o que poderia ter ampliado a base de evidências analisadas. A metodologia utilizada concentrou-se na consulta direta aos websites do PGD das universidades públicas federais, o que pode ter levado a lacunas na obtenção de dados atualizados e comparáveis entre as instituições.

Para pesquisas futuras, sugere-se uma abordagem mais qualitativa, incluindo entrevistas com gestores universitários para identificar boas práticas e dificuldades na implementação do PGD. Também é recomendável a realização de estudos comparativos entre

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

universidades federais e outras instituições públicas que adotaram o PGD, visando entender de que forma a estrutura organizacional influencia na efetividade do programa. Outra possibilidade seria a análise aprofundada de uma universidade específica que tenha se destacado na transparência e na condução do PGD, conforme preconizam os normativos, a fim de identificar fatores críticos de sucesso que possam servir de modelo para outras instituições.

Assim, para que o PGD alcance seus objetivos como ferramenta de gestão, é necessário que as universidades avancem na adoção de práticas mais transparentes e na unificação dos sistemas de gestão. Com dados acessíveis e confiáveis, torna-se possível avaliar o impacto do programa na eficiência e na qualidade dos serviços prestados. A administração pública deve continuar investindo na estruturação do PGD, assegurando que sua implementação vá além do aspecto formal. O debate sobre o PGD e a busca por soluções para os desafios identificados contribuem para o aprimoramento da gestão pública, com reflexos na transparência, na *accountability* e na eficiência da administração universitária.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, L. F. B. L. **A governança corporativa e os programas de compliance: uma análise sob a ótica da gestão pública**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

ALCÂNTARA, N. S. A. **Lei de Acesso à Informação nas principais universidades federais brasileiras.** Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun., São Paulo, v. 46, e2023112, 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1809-58442023112pt. Acesso em: 11 Mar. 2025.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, G. C.; RIBEIRO, J. L. L. S.; PEIXOTO, A. L. A**.** O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA. *In:* XVI Coloquio internacional de gestión universitária – CIGU – 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/172081/OK%20-%20102_00500%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 21 fev. 2025.

BLOCK, M. **Compliance e Governança Corporativa.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 65, DE 30 DE julho DE 2020.** Disponível em: https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/INSTRUONORMATIVAN65DE30DEJULHODE2020.pdf. Acesso em: 12 fev. 2025

BRASIL. **Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022**. D.O.U. no 93, de 18 de maio de 2022, seção 1, p. 5, Brasília, 2022.

BRASIL. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 18 fev. 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI n° 24, de 28 de julho de 2023**. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/legislacao/in-24-ajustada.pdf. Acesso em: 02 fev. 2025.

BRASIL. Portal do servidor. **Programa de Gestão e Desempenho**. Brasília, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao. Acesso em: 02 fev. 2025.

COSTA, A. C. P. da, LEAL, A. F. P., NASCIMENTO, L. C. B. do, MENDONÇA, C. M. C. DE, & GUERRA, L. C. B. (2018). **Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental.** Revista Do Serviço Público, 69(3), 741-772. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183 Acesso em: 03 mar, 2023. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/35206. Acesso em: 17 fev, 2023.

ELVIRA, E. S. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho.** Evidência Express, ENAP, 2023.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Inovação organizacional e desempenho: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 2, p. 01-25, e15220. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-057. Acesso em: 27 fev. 2025.

LEMOS, R. R.; DE SOUZA, M. M. P. Influências da cultura organizacional na implementação do teletrabalho no Campus UFV-Florestal. **Revista GUAL,** Florianópolis, v. 18, n. 1, p. 01-21, janeiro-abril 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e100399. Acesso em 27 fev. 2025.

PGD FURG. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progep.furg.br/bin/procedimento/index.php?id_procedimento=352. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFABC. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufabc.edu.br/pgd. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFAM. **Site Institucional.** Disponível em: https://progesp.ufam.edu.br/programa-de-gestao-teletrabalho.html. Acesso em: 06. fev 2025

PGD UFC. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://teletrabalho.ufc.br/pt/. Acesso em 10. fev. 2025.

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

PGD UFCA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufca.edu.br/instituicao/servicos/gestao-de-pessoas/pgd/. Acesso em 11. fev. 2025.

PGD UFCG. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://portal.ufcg.edu.br/programa-de-gestao/. Acesso em 22. fev. 2025.

PGD UFCSPA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/gestao-com-pessoas/programa-de-gestao. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFDPAR. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufdpar.edu.br/progep/pgd/comissao-permanente-sobre-o-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd/. Acesso em: 24. fev. 2025.

PGD UFERSA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.ufersa.edu.br/. Acesso em 25. fev. 2025.

PGD UFES. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.ufes.br/. Acesso em: 11. fev. 2025.

PGD UFF. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.uff.br/?q=pg. Acesso em: 25. fev. 2025.

PGD UFG. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.propessoas.ufg.br/. Acesso em: 12. fev. 2025.

PGD UFLA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.ufla.br/. Acesso em: 19. fev. 2025.

PGD UFMA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://portalpadrao.ufma.br/progep/programa-de-gestao. Acesso em: 14. fev. 2025.

PGD UFMS. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progep.ufms.br/pagina-inicial/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd/. Acesso em: 15. fev. 2025.

PGD UFMT. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufmt.br/unidade/pgd/pagina/sobre-o-pgd/10712. Acesso em: 14. fev. 2025.

PGD UFNT. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufnt.edu.br/pgd/. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFOP. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progep.ufop.br/programa_de_gestao. Acesso em 18. fev. 2025.

PGD UFPB. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.progep.ufpb.br/pgd/. Acesso em: 21. fev. 2025.

PGD UFPE. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufpe.br/progepe/programa-gestao. Acesso em: 23. fev. 2025.

PGD UFPEL. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/progep/programa-de-gestao-e-desempenho/. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFPI. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.ufpi.edu.br/legislacoes. Acesso em 24. fev. 2025.

PGD UFPR. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufpr.br/pgd/. Acesso em: 22. Fev. 2025.

PGD UFRA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progep.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1136&Itemid=554. Acesso em: 21. fev. 2025.

PGD UFRB. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufrb.edu.br/progep/pgd. Acesso em: 05 fev. 2025.

PGD UFRGS. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufrgs.br/programagestao/. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFRJ. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pessoal.ufrj.br/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-2/. Acesso em: 25. fev. 2025

PGD UFRN. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progesp.ufrn.br/secao/programa_de_gest%C3%A3o_de_trabalho. Acesso em: 25. fev. 2025.

PGD UFRPE. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.progepe.ufrpe.br/programa-de-gestao. Acesso em: 24. fev. 2025.

PGD UFRRJ. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://portal.ufrrj.br/pro-reitoria-de-gestao-de-pessoas/pgd/. Acesso em: 25. fev. 2025.

PGD UFS. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.ufs.br/conteudo/70557-conheca-as-modalidades-de-trabalho-do-programa-de-gestao-e-desempenho. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFSB. **Site Institucional PGD.** Disponível em:https://ufsb.edu.br/a-ufsb/comissoes/comissao-especial-de-frequencia-e-pgd. Acesso em 05. fev. 2025.

PGD UFSCAR. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.progpe.ufscar.br/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFSJ. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufsj.edu.br/cogam/tutoriais_pgd.php. Acesso em 19. fev. 2025.

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

PGD UFSM. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/programa-de-gestao-e-desempenho. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFT. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.uft.edu.br/gestao/pessoas/programa-de-gestao-e-desempenho. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFTM. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://uftm.edu.br/pgd. Acesso em: 18. fev. 2025.

PGD UFU. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufu.br/pgd. Acesso em: 18. fev. 2025.

PGD UFV. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgp.ufv.br/pgd/. Acesso em 19. fev. 2025.

PGD UNB. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://pgd.unb.br/. Acesso em 11. fev. 2025.

PGD UNIFAL-MG. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.unifal-mg.edu.br/progepe/programa-de-gestao/. Acesso em: 20. fev. 2025.

PGD UNIFAP. **Site Institucional do PGD.** Disponível em: https://www2.unifap.br/drh/teletrabalho/. Acesso em 05 fev. 2025.

PGD UNIFEI. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://prgp.unifei.edu.br/programa-de-gestao-e-desempenho/. Acesso em 20. Fev. 2025.

PGD UNIFESP. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.unifesp.br/reitoria/propessoas/teletrabalho. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UNIFESSPA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://progep.unifesspa.edu.br/pgd.html. Acesso em: 21. fev. 2025.

PGD UNILA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://portal.unila.edu.br/progepe/servicos-e-orientacoes/pgd. Acesso em 23. fev. 2025.

PGD UNILAB. **Site Institucional.** Disponível em: https://unilab.edu.br/programa-de-gestao/. Acesso em: 10. fev. 2025.

PGD UNIPAMPA. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://sites.unipampa.edu.br/compgd/. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UNIR. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://cgpgd.unir.br/homepage. Acesso em: 27. fev. 2025.

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

PGD UNIVASF. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/programadegestao. Acesso em 10. fev. 2025.

PGD UTFPR. **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://www.utfpr.edu.br/servidores/site/programa-de-gestao-e-desempenho. Acesso em: 23. fev. 2025.

POJO, R. Entrevista**: programa de gestão e desempenho, com Roberto Pojo**. 2021. Disponível em: https://ementario.info/2021/12/06/egp-entrevista-roberto-pojo/. Acesso em: 08 fev. 2025.

POJO, R. S.; CARDOSO JR., J. C. **Princípios, condições e diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro.** Estadão, 2022. Disponível em: https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/principios-condicoes-e-diretrizes-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-para-o-governo-federal-brasileiro/. Acesso em: 08 fev. 2025.

TEIXEIRA, C. G; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. 1-21, 2024.

Universidade Federal da Bahia (UFBA). **Site Institucional.** Disponível em: https://www.ufba.br/. Acesso em 08. fev. 2025.

Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). **Site Institucional.** Disponível em: https://www.uffs.edu.br/uffs/home/. Acesso em: 23. fev. 2025.

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). **Site Institucional.** Disponível em: https://portal.ufgd.edu.br/. Acesso em: 18. fev. 2025.

Universidade Federal de Alagoas (UFAL). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufal.br/. Acesso em: 05 fev. 2025

Universidade Federal de Catalão (UFCat). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufcat.edu.br/. Acesso em 14. fev. 2025.

Universidade Federal de Jataí (UFJ). **Site Institucional.** Disponível em: https://portalufj.jatai.ufg.br/. Acesso em: 14. fev. 2025.

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). **Site Institucional.** Disponível em: https://www2.ufjf.br/ufjf/. Acesso em: 19. fev. 2025.

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufmg.br/. Acesso em 18. fev. 2025.

Universidade Federal de Rondonópolis (UFR). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufr.edu.br/. Acesso em: 15. fev. 2025.

DOI: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992

Universidade Federal de Roraima (UFRR). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufrr.br/. Acesso em 27. fev. 2025.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufsc.br/. Acesso em: 28. fev. 2025.

Universidade Federal do Acre (UFAC). **Site Institucional.** Disponível em: https://www.ufac.br/. Acesso em: 05 fev. 2025

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (Ufape). **Site Institucional PGD.** Disponível em: https://ufape.edu.br/. Acesso em: 24. fev. 2025.

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). **Site Institucional.** Disponível em: https://www.unirio.br/. Acesso em: 25. fev. 2025.

Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufob.edu.br/. Acesso em 08. fev. 2025.

Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa). **Site Institucional.** Disponível em: https://www.ufopa.edu.br/ufopa/. Acesso em: 21. fev. 2025.

Universidade Federal do Pará (UFPA). **Site Institucional.** Disponível em: https://ufpa.br/. Acesso em: 20. fev. 2025.

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). **Site Institucional.** Disponível em: https://portal.ufvjm.edu.br/. Acesso em: 18. fev. 2025.

VIRGILIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE,** Curitiba, v. 26, 2023 – e 0801