

**INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**PERCEPÇÕES ACERCA DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NO**  
**ÂMBITO DO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

**PAULA DE SOUSA LIMA**

**BRASÍLIA/DF**  
**DEZEMBRO/2024**

**PAULA DE SOUSA LIMA**

**PERCEPÇÕES ACERCA DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NO  
ÂMBITO DO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação *stricto sensu* do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública. Professor Orientador Dr. Alessandro Gouveia de Oliveira Freire.

**BRASÍLIA/DF  
DEZEMBRO DE 2024**

PAULA DE SOUSA LIMA

PERCEPÇÕES ACERCA DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NO  
ÂMBITO DO MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Dr. Alessandro de Oliveira Gouveia Freire  
(IDP)

---

Prof. Dr. Milton de Souza Mendonça Sobrinho  
(IDP)

---

Profª. Dra. Renata Andrade de Oliveira  
(Uniesp/Parnaíba)

## SUMÁRIO

1.	Introdução .....	5
1.1.	<b>Contextualização</b> .....	5
1.2.	<b>Apresentação do Problema de Pesquisa</b> .....	6
1.3.	<b>Enunciação dos Objetivos</b> .....	8
1.3.1.	Objetivo geral .....	8
1.3.2.	Objetivos específicos .....	8
1.4.	<b>Justificativa</b> .....	8
2.	Referencial teórico .....	12
2.1.	<b>Desempenho</b> .....	12
2.2.	<b>Reforma Administrativa do Estado e a Gestão Para Resultados</b> .....	14
2.3.	<b>Programa de Gestão de Desempenho (PGD)</b> .....	18
2.4.	<b>Teletrabalho</b> .....	22
3.	Hipóteses do estudo .....	27
4.	Metodologia .....	28
4.1.	<b>Da Natureza e Abordagem da Pesquisa</b> .....	28
4.2.	<b>Da Fundamentação Empírica: Dados e Instrumentos de Coleta</b> .....	28
4.3.	<b>Da Análise dos Dados e Verificação da Hipótese</b> .....	30
5.	Resultados .....	31
5.1.	Perfil dos respondentes .....	31
5.2.	Participação no Programa de Gestão e Desempenho (PGD) .....	33
5.3.	Não-adesão de unidades administrativas ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) .	33
5.4.	Respondentes que não possuem PGD em sua unidade de lotação .....	34
5.5.	Respondentes que possuem PGD em sua unidade de lotação .....	34
5.6.	Percepções gerais dos participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) .....	38
5.7.	Avaliação da percepção de servidores sobre o PGD .....	40
5.8.	Testes de hipótese .....	44
6.	Considerações finais .....	48
	Apêndice .....	51
	Referências .....	66

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1. Contextualização

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi institucionalizado na administração pública federal pela edição do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, publicado no Diário Oficial da União de 18 de maio de 2022. O artigo 1º da referida norma define a intenção do programa. Vejamos:

Art. 1º Este Decreto dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e funcional.

Parágrafo único. O PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. (Brasil, 2022)

Inicialmente o programa de gestão estava previsto no art. 6º, § 6º, do Decreto n. 1.590/1995, o qual dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública direta, autárquica e fundacional; estabelecendo, originariamente, a publicação trimestral de resultados e a viabilidade da dispensa do controle de assiduidade aos participantes:

Art. 6º O controle de assiduidade e pontualidade poderá ser exercido mediante:

(...)

§ 6º Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado ou o Presidente do Banco Central, no âmbito de suas competências, poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujos teor e acompanhamento trimestral serão publicados no Diário Oficial da União, hipótese em que os servidores ficarão dispensados do controle de assiduidade. (Brasil, 1995)

Contudo, trata-se de uma previsão discreta, que foi regulamentada apenas no ano de 2018, com o advento da Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018, da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, cujo escopo trazia orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados. Mesmo neste contexto, de carência de regulamentação, alguns órgãos implantaram o PGD de forma incipiente: Receita Federal (2012), Anatel (2016), AGU (2017), Anvisa (2017).

Diante da pandemia mundial deflagrada com a disseminação do vírus Covid-19, determinou-se que a maioria dos servidores públicos brasileiros passassem a exercer suas atividades do ambiente domiciliar, como medida de enfrentamento e contenção à crise sanitária, sem nenhum tipo de planejamento adequado ou estrutura, tanto da parte das organizações quanto da parte dos servidores (Oliveira, 2021, p. 3).

Tal situação permitiu verificar que a “execução de atividades em regime de teletrabalho possibilita melhor gerenciamento da produtividade e pode viabilizar a redução de custos no poder público, além de proporcionar melhoria na qualidade de vida dos participantes” (Brasil, 2021, p. 1). Instaura-se, portanto, no âmbito dos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil – SIPEC, extensas discussões com base em estudos “acerca do tratamento dado ao assunto por outros órgãos ou entidades, tanto do Poder Executivo, quanto do Poder Judiciário” (Brasil, 2021, p. 1). Em decorrência, temos a edição do citado decreto institucionalizador do PGD. Atualmente o Programa está implantado em 159 instituições da administração pública federal, sendo 123 entidades e 36 órgãos<sup>1</sup>.

## **1.2. Apresentação do Problema de Pesquisa**

A moderna gestão do desempenho humano, sinteticamente, representa o alinhamento das habilidades e competências dos funcionários às suas motivações e incentivos, a fim de extrair o melhor desempenho humano na consecução dos objetivos estratégicos da instituição (Chiavenato, 2020, p. 239). Corrobora as palavras de Paschoal, Torres e Porto (2010, p. 1056):

Diante da concorrência crescente no mundo dos negócios e das demandas no ambiente de trabalho pela excelência no funcionamento de indivíduos, grupos e instituições, as organizações têm-se preocupado em valorizar seus empregados e criar as condições necessárias para seu bom desempenho e satisfação.

---

<sup>1</sup> BRASIL. Portal do Servidor. Disponível em <[Programa de Gestão e Desempenho \(PGD\) — Portal do Servidor \(www.gov.br\)](http://www.gov.br)>. Acesso em 03/05/2024.

Nesse sentido, analisa-se os objetivos das instruções normativas que regulamentaram e regulamentam o PGD. Na IN SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 65 de 30 de julho de 2020, atualmente revogada, temos que:

Art. 6º São objetivos do programa de gestão:

I - promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes;

II - contribuir com a redução de custos no poder público;

III - atrair e manter novos talentos;

**IV - contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;**

**V - estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;**

**VI - melhorar a qualidade de vida dos participantes;**

VII - gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos; e

VIII - promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.  
(Brasil, 2020. Sem grifos no original.)

Já a IN SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, ora revogada, apresenta os seguintes objetivos:

Art. 3º São objetivos do PGD:

I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria do desempenho dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal;

**II - aprimorar o desempenho individual em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas;**

III - estimular a cultura de planejamento institucional;

IV - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;

V - possibilitar a redução de despesas administrativas;

**VI - promover a melhoria da qualidade de vida dos participantes;**

VII - atrair e reter talentos;

VIII - fomentar a cultura da inovação e da transformação digital; e

IX - disseminar a gestão fundamentada na sustentabilidade ambiental.

(Brasil, 2022. Sem grifos no original.)

Por sua vez, a IN SEGES-SGPRT/MGI nº 24 de 28 de julho de 2023, atualmente vigente, elenca os seguintes objetivos:

Art. 2º São objetivos do PGD:

I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;

II - estimular a cultura de planejamento institucional;

III - otimizar a gestão dos recursos públicos;

IV - incentivar a cultura da inovação;

V - fomentar a transformação digital;

VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;

VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;

**VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;**

**IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e**

X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.

(Brasil, 2023. Sem grifos no original)

Observa-se que as instruções normativas que regulamentaram ou regulamentam o PGD trazem em seus objetivos intenções de agradar os colaboradores com a melhoria na qualidade de vida, gerando assim melhores níveis de desempenho individual e institucional.

Diante do exposto, busca-se coletar percepções dos servidores do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação sobre a efetivação do Programa de Gestão e Desempenho desde a sua implantação.

### **1.3. Enunciação dos Objetivos**

#### 1.3.1. Objetivo geral

Investigar a percepção dos servidores sobre o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

#### 1.3.2. Objetivos específicos

Capturar a percepção dos servidores a respeito da efetivação do Programa de Gestão e Desempenho.

Verificar se a flexibilidade gerada pela troca de controle de assiduidade pelo pacto de metas de trabalho proporcionou incentivo à melhora do desempenho dos servidores.

Identificar pontos positivos e negativos no desempenho das atribuições na modalidade trabalho remoto.

### **1.4. Justificativa**

A escolha do tema considerou esta recente realidade implantada no Poder Executivo Federal. Busca-se colaborar com a administração pública no sentido de robustecer os estudos, ampliar e aprofundar as discussões sobre essa nova ferramenta de gestão.

Por sua vez, o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação é o âmbito de aplicação da pesquisa por ser o órgão da pesquisadora. A escritã desta dissertação ingressou na administração pública federal mediante concurso, no ano de 2010, e encontra-se lotada na Consultoria Jurídica do Ministério desde 2015, onde ocupa a função comissionada executiva de Chefe da Divisão Administrativa e de Gabinete. Em 14 anos de serviço público, acompanhou a discussão sobre a implantação do teletrabalho no Poder Executivo Federal, até sua consubstanciação na edição do Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022, impulsionada pela realidade pandêmica da Covid-19<sup>2</sup>.

O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação é um órgão da administração direta, criado em 1985, com rol de competências atualmente instituídas no artigo 22 da Lei nº 14.600 de 19 de junho de 2023:

Art. 22. Constituem áreas de competência do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação:  
I - políticas nacionais de ciência, tecnologia e inovação;  
II - planejamento, coordenação, supervisão, monitoramento e avaliação das atividades de ciência, tecnologia e inovação;  
III - políticas de transformação digital e de desenvolvimento da automação;  
IV - política nacional de biossegurança;  
V - política espacial;  
VI - política nuclear;  
VII - controle da exportação de bens e serviços sensíveis; e  
VIII - articulação com os governos dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, com a sociedade civil e com os órgãos do governo federal, com vistas ao estabelecimento de diretrizes para as políticas nacionais de ciência, tecnologia e inovação.

Sua estrutura hierárquica está disposta no Decreto 11.493, de 17 de abril de 2023, e apresenta a seguinte distribuição: órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado da Ciência, Tecnologia e Inovação (Gabinete, Assessoria de Participação Social e Diversidade, Assessoria Especial de Controle Interno, Ouvidoria, Corregedoria, Assessoria Especial de Assuntos Internacionais, Assessoria Especial de Assuntos Parlamentares e Federativos, Assessoria Especial de Comunicação Social, Secretaria-Executiva, Consultoria Jurídica); e órgãos específicos singulares (Secretaria de Políticas e Programas Estratégicos, Secretaria de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Social, Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação, Secretaria de Ciência e Tecnologia para Transformação Digital).

---

<sup>2</sup> Frisa-se aqui que o PGD não se reduz ao teletrabalho, esta é apenas umas das modalidades do programa.

Além disso, o MCTI conta com 19 unidades de pesquisa (Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas, Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer, Centro de Tecnologia Mineral, Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste, Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais, Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, Instituto Nacional da Mata Atlântica, Instituto Nacional de Águas, Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia, Instituto Nacional de Pesquisa do Pantanal, Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, Instituto Nacional de Tecnologia, Instituto Nacional do Semiárido, Laboratório Nacional de Astrofísica, Laboratório Nacional de Computação Científica, Museu de Astronomia e Ciências Afins, Museu Paraense Emílio Goeldi, Observatório Nacional); e 5 órgãos colegiados (Comissão de Coordenação das Atividades de Meteorologia, Climatologia e Hidrologia, Comissão Técnica Nacional de Biossegurança, Conselho Nacional de Ciência e Tecnologia, Conselho Nacional de Controle de Experimentação Animal, Conselho Nacional de Informática e Automação).

Compõem, ainda, a estrutura do Ministério entidades vinculadas divididas em 3 categorias: autarquias (Agência Espacial Brasileira – AEB, e a Comissão de Energia Nuclear – CNEN); fundação (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq); e empresas públicas (Centro Nacional de Tecnologia Eletrônica Avançada S.A. – Ceitec, e a Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP).

O MCTI possui um papel estratégico no desenvolvimento do país, uma vez que tangencia a agenda governamental em várias dimensões: enfrentamento à pobreza, incentivo à automatização, combate ao desflorestamento, crescimento sustentável da Amazônia, construção de política climatológica ousada, transição energética, transformação computacional e consolidação da soberania nacional (Brasil, 2024a; p. 2).

Atualmente, o órgão empenha-se em aumentar recursos destinados a formação de pessoal em segmentos cruciais, como “setor espacial, nuclear, cibernético, inteligência artificial, internet das coisas (IOT), materiais avançados, biotecnologia, nanotecnologia, tecnologia assistiva, divulgação e popularização científica” (Brasil, 2024a; p. 3), fundado em instrumentos direcionadores, que estabelecem eixos e diretrizes de atuação, quais sejam: Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI), Estratégia Nacional de Inovação (ENI), Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Planejamento Estratégico Nacional (PEI).

Com relação ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), temos que ele foi inicialmente instituído no órgão pela Portaria MCTI nº 5.120, de 18 de agosto de 2021, embasado na Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020. Atualmente é regulamentado pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, alterada pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SG-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024. No MCTI, o PGD encontra-se implantado em 11 unidades, quais sejam: Assessoria de Comunicação Social, Assessoria Internacional, Ouvidoria, Corregedoria, Consultoria Jurídica, Secretaria Executiva, Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico, Secretaria de Políticas e Programas Estratégicos, Secretaria de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Social.

Para Chiavenato (2020, p. 37), o mundo contemporâneo apresenta novos estímulos relacionados a “globalização, tecnologia, informação, conhecimento, serviços, ênfase no cliente, qualidade, produtividade, competitividade”. Matias-Pereira (2020, p. 308) afirma que o Brasil deve realizar transformações “culturais e estruturais na gestão pública”, a fim de valer-se dessas inovações, de modo a “refletir no funcionamento da economia, na redução da burocracia e na oferta de bens e serviços públicos de qualidade para a população”. Nesse sentido, o PGD representa um “processo disruptivo”<sup>3</sup>, na medida em que objetiva “promover a gestão orientada a resultados, estimular a cultura de planejamento institucional e otimizar a gestão de recursos públicos”<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Disponível em <[Seminário aborda Programa de Gestão e Desempenho em projeto de assessoramento e avaliação de políticas públicas — Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos \(www.gov.br\)](#)>. Acesso em 03/05/2024.

<sup>4</sup> *Idem*. Disponível em <[Programa de Gestão e Desempenho chega a 149 órgãos da administração pública federal — Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos \(www.gov.br\)](#)> . Acesso em 03/05/2024.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Desempenho

As particularidades concorrenciais de uma organização são frutos do Capital Intelectual que constitui os ativos intangíveis dessa empresa (Bassan; Hauscgildt, 2005, *apud* Ferreira; Vasconcelos; Pereira, 2019, p. 114). Grandes corporações refletem valor de mercado acima de seus balancetes contábeis devido ao capital intelectual incorporado, a exemplo da Microsoft, a qual “atinge um valor de mercado cerca de 100 vezes o seu patrimônio líquido, isso significa que seu ativo intelectual vale 99% do valor da companhia” (Stewart, 1998, *apud* Carbone *et al*, 2009, p. 110). Nesse sentido, corrobora as seguintes palavras de Chiavenato (2020, p. 236):

“Isso porque são as pessoas que dão vida, dinâmica e inteligência às organizações. Elas constituem a mola mestra do sucesso organizacional. Na moderna organização, não há mais tempo para manter um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos e em todos os aspectos, para que a organização alcance competitividade e sustentabilidade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado e extremamente mutável de hoje.”

A partir disso, temos que a definição de desempenho se relaciona com a obtenção de resultados (Sonntag e Frese, 2002, *apud* Brandão; Borges-Andrade; Guimarães, 2012, p. 525). Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, *apud* Brandão e Guimarães, 2001, p. 12) o desempenho na organização é consequência das aptidões próprias dos colaboradores associadas às relações interpessoais da atmosfera laboral e particularidades da empresa. É o modo pelo qual colaboradores, times ou empresas efetivam seus compromissos, deveres e tarefas a fim de atingir propósitos institucionais e devolver exímios resultados (Chiavenato, 2016, *apud* Chiavenato, 2020, p. 238). O desempenho individual é um elemento fundamental em psicologia organizacional, o que se explica pelo amplo uso de métricas de resultado pessoal em estudos e meta-análises (Sonntag e Frese, 2002, *apud* Fogaça; Coelho Junior, 2015, p. 761). Os frutos conquistados pelas empresas são reflexos do desempenho pessoal, sendo, portanto, este um fator essencial para qualquer instituição, motivo pelo qual é possível elaborar estratégias ou práticas para que essas pessoas preservem altos níveis de rendimento (Fogaça; Coelho Junior, 2015, p. 761).

Seguindo, a gestão do desempenho é definida como sistema que auxilia as organizações a estipular metas e assistir sua evolução com o passar do tempo (Okwir et al, 2018, *apud* Cândido; Lima; Barros Neto, 2020, p.196). Afirma Fetzner, Oltramari e Olea (2010, p. 978) que o “conceito de gestão em lugar de avaliação enfatiza a ideia de que o desempenho envolve planejamento, acompanhamento e avaliação”. Para Chiavenato (2020, p. 238), “As organizações estão migrando para o que denominamos gestão do desempenho humano, para incentivar o valor mensurável que a força de trabalho traz para a organização em termos de habilidades e competências coletivas e a motivação das pessoas”. Num contexto de mundialização e de procura por potencializar efeitos, instrumentos de gestão do desempenho que possibilitem alinhar estratégias, conhecimento, aptidões, parâmetros quantitativos e qualitativos são almejados, embora custosamente encontrados (Brandão *et al*, 2008, p. 877).

Orsi e Silva (2014, p. 196) sintetizam a gestão do desempenho como a maneira de gerir expectativas sobre a prática na organização, de modo a reconhecer e excluir brechas entre o desempenho presente e o esperado, utilizando feedback contínuo através da avaliação.

Conforme Brandão e Guimarães (2001, p. 12), a gestão de desempenho, ao possibilitar revisar estratégias, finalidades, procedimentos de trabalho e diretrizes de gestão de pessoas, para corrigir erros e garantir prosseguimento e desenvolvimento sustentável nas organizações, compõe um macroprocesso de administração institucional.

Nesse sentido, corrobora o estudo de Vilhena e Martins (2022, p. 15), que procurou colher percepções de servidores públicos sobre a gestão do desempenho, ao afirmar que “um modelo integrado de gestão do desempenho é mais eficaz para promover sua alavancagem do que ações isoladas”. A referida autora mostrou ainda que, do ponto de vista conceitual, os servidores compreendem desempenho como algo multifacetado e correlacionado entre si, composto por “valor, efetividade, eficiência, excelência” (Vilhena e Martins 2022, p. 15).

Um ponto que merece consideração é a relação “trabalhador feliz, produtivo”. Sonnentag (2002, *apud* Fogaça; Coelho Junior, 2015, p. 761) assevera que “funcionários felizes, cujas necessidades são satisfeitas em seus locais de trabalho, apresentam maior desempenho, que os empregados infelizes”. Temos ainda que o estudo de Rego (2009,

*apud* Fogaça; Coelho Junior, 2015, p. 761) sugere que o bem-estar emocional no emprego clarifica “variância significativa de uma medida de autorrelato para desempenho individual”, isto é, os funcionários com altos níveis de bem-estar emocional no labor se descrevem como possuidores de alta produtividade pessoal. Nesta ótica da autoavaliação, calha citar o estudo de Coelho Júnior *et al* (2010) *apud* Vilarinho, Paschoal e Demo (2021, p. 143) o qual diz que é possível empregar largamente métricas de autoavaliação de rendimento pessoal em estudos empíricos, significando associações relevantes com “medidas objetivas de desempenho”. Vejamos:

As dimensões que estruturam o desempenho profissional, sob a perspectiva da autoavaliação, são: regulação, ou seja, a avaliação do indivíduo sobre o quanto ele percebe que seu trabalho contribui para o alcance da missão e estratégia da organização; esforço, que consiste na percepção do grau de esforço e ajustamento para alcançar os resultados de trabalho esperados; execução e monitoramento, que abordam o foco no processo de trabalho e desenvolvimento de tarefas e ações; e autogerenciamento, que contempla a eficiência do desempenho, mais especificamente da capacidade de administrar a execução de seu trabalho. (Coelho Júnior et al, 2010, *apud* Vilarinho, Paschoal e Demo 2021, p. 143)

## **2.2. Reforma Administrativa do Estado e a Gestão Para Resultados**

Frequentemente discute-se, no âmbito da Administração Pública, que o desafio da gestão perpassa a construção de um método efetivo a ser seguido para atender o interesse dos cidadãos e contribuintes, visando a ação eficiente do Estado, de modo a impedir que o excesso de procedimentos e mecanismos impeça o atingimento dos resultados desejados (Altounian; Souza; Lapa, 2020, p. 36). Complementam a perquirição pela eficiência outros princípios da gestão pública, a saber: (i) o pensamento sistêmico, uma vez que nada em gestão pode ser visto sob uma única ótica, para que uma organização entregue os resultados esperados, todos os setores devem apresentar bom funcionamento, sob pena de comprometerem a entrega final; (ii) comprometimento com as pessoas, pois o capital intelectual é recurso essencial na infraestrutura de serviços públicos, sendo a valorização dos servidores, a melhora nas relações de trabalho, propícias condições de capacitação, reconhecimento dos resultados apresentados e retorno por insuficiência de resultados fomentos para motivação em prol do alcance de metas (Altounian; Souza; Lapa, 2020, p. 61).

O conceito de eficiência refere-se a fazer mais com menos, isto é, preservar a relação custo-benefício na consecução dos objetivos (Luna, 2013, *apud* Pegoraro; da Cas; Rossato, 2022, p. 2). A Emenda Constitucional nº 19, de 1998, reforma o artigo 37 da Constituição Federal, trazendo para texto, explicitamente, o princípio da eficiência: "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...]" (Brasil, 1988). Castro (2006, *apud* Rosano-Peña; Gomes, 2018, p. 189) afirma que:

A partir da década de 1970, o modelo burocrático da administração pública entra em crise. Baseado em organização rígida, forte hierarquia, ênfase nas atividades-meio e total separação entre o privado e o público, este modelo colapsa sob o peso do insustentável déficit e dívida do Estado, bem como da ineficácia e ineficiência dos serviços públicos.

Nas últimas décadas, o movimento direcionado à reforma e modernização do Estado, focado na gestão pública para a melhoria dos serviços prestados à sociedade, aponta para o controle de processos e não de resultados. Contudo, trata-se de uma dinâmica lenta e ineficiente, frente à grandiosidade das adversidades atuais. O foco em resultados, também princípio da administração gerencial, pouco utilizado na máquina pública e mais comum no setor privado, pode ser caminho exitoso para atingimento das finalidades propostas, independente do âmbito de aplicação (Ghelman; Costa, 2006, p. 1).

As Nações Unidas (2010, *apud* Porpino; De Stefani, 2014, p. 347) define a Gestão para Resultados (GpR) como

uma estratégia de gestão pela qual todos os atores envolvidos, que contribuem direta ou indiretamente para alcançar um conjunto de resultados, garantem que seus processos, produtos e serviços contribuam para a realização dos resultados desejados, em termos de bens e serviços produzidos(*outputs*) e objetivos

Serra (2008, *apud* Kanufre; Rezende, 2012, p. 640) evidencia a gestão por resultados como uma referência da gestão organizacional, na qual o critério resultado está presente no encadeamento de todo o processo. Conecta-se ainda neste eixo norteador para resultados valores como responsabilidade e compromisso dos gestores. Para Altounian; Souza; Lapa, (2020, p. 52) trata-se de uma sequência na qual estão inseridos todos os funcionários e colaboradores, de modo que a instituição obtenha sucesso na realização de sua missão. Para os mesmos autores, e segundo o Tribunal de Contas da União, há ainda uma transição do termo gestão para governança, pois enquanto a gestão refere-se a

“planejamento, execução, controle, ação”, a governança constitui direcionamento, monitoria, supervisão e avaliação do que a gestão executa (TCU; 2014, apud Altounian; Souza; Lapa, 2020, p. 262).

Humberto Falcão (2014, p. 43) apresenta governança pública como um sistema abrangente, diverso e intrincado da sociedade, motivadora de práticas aprimoradas e resultados positivos, a partir da junção entre “política e administração, gestão e políticas públicas”. Este conceito ainda se desdobra em governança pública para resultados, naturalmente orientada pelos elementos “desempenho” e “valor público”.

Nesse sentido, a gestão do então Presidente da República Jair Bolsonaro (2019 – 2022), encaminhou ao Congresso Nacional a Proposta de Emenda à Constituição – PEC nº 32/2020, cujo texto propõe uma Nova Administração Pública, objetivando “transformar a administração pública e alcançar altos índices de produtividade, oferecendo serviços de qualidade aos cidadãos a um custo mais baixo”<sup>5</sup>. Tal propositura remodelaria vários artigos do Capítulo VII da Constituição Federal de 1988, intitulado “Da Administração Pública”, notadamente os relacionados aos servidores públicos, criando 5 novas formas de vínculo com a administração. O âmbito de aplicação seria todos os entes da Federação – União, Estados, Distrito Federal e Municípios – e os servidores dos três poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário<sup>6</sup>.

Detalhando mais a PEC nº 32/2020, temos que, segundo Oreiro e Ferreira-Filho (2021, p. 491), (i) os cargos públicos com vínculo são diferenciados por aqueles típicos de carreira de Estado e os de prazo indeterminado, regulamentados por ato infraconstitucional posteriormente; (ii) o ingresso condicionado ao cumprimento de um ou dois anos de experiência com desempenho suficiente, para só então obter classificação final no concurso; e (iii) exclusão da distinção entre funções comissionadas exclusivas de servidores concursados e cargos comissionados de livre nomeação e exoneração, generalizando-os em “cargos de liderança”, acessíveis a qualquer pessoa. Claramente a reforma proposta na PEC nº 32 se caracteriza como uma macrorreforma ou uma proposta de reforma institucional, dado que é extensa, vasta, com finalidade específica e de longo alcance. Outro modelo de reforma administrativa é a classificada como incremental, por

---

<sup>5</sup> BRASIL. Ministério da Economia. Acesso à informação. Ações e programas. Reforma Administrativa. Disponível em <[Reforma Administrativa — Ministério da Economia \(www.gov.br\)](http://www.gov.br/reforma-administrativa)> Acesso em 20 fev 2024.

<sup>6</sup> *Ibid.*

ser sequencial, gradual, discreta e, principalmente, menos suscetível a resistências. (Berch, 2016; apud Cavalcante, 2020, p. 561).

De fato, é premente a necessidade de reestruturar a máquina pública, isto é, revisar e modernizar o modelo operacional de funcionamento, pois no Brasil emprega-se volumosos recursos em troca de serviços públicos desqualificados. A questão é que serviços públicos de pouca qualidade favorecem a manutenção da pobreza ao impossibilitar que a maioria da população tenha acesso a chances de progresso ou, ainda, de desfrutar de uma vida digna e produtiva. (Costa, 2020, p. 233). A citada autora elenca as justificativas essenciais para remodelação da administração pública brasileira:

(i) melhores serviços públicos gerando mais oportunidades, abrindo espaço para que haja maior mobilidade social e conseqüente melhora nos indicadores sociais; (ii) redução dos gastos públicos obrigatórios como condição necessária para garantir a consolidação fiscal da União e dos entes subnacionais; (iii) aumento da produtividade da economia brasileira, gerando maior potencial de crescimento. (Costa, 2020, p. 242)

Por outro lado, sustentam Oreiro e Ferreira-Filho (2021, p. 495) que o país entrega serviços públicos de baixa qualidade não apenas por descrédito e má gestão do funcionalismo, mas por ser um país de renda média-baixa, pois não consegue aportar o investimento necessário que o iguale aos países desenvolvidos, no que tange a prestação de serviços públicos.

Questiona-se, então, qual modelo de reforma ideal: uma macrorreforma ou reformas incrementais? Costa (2020, p. 246) defende uma reforma estrutural, partindo de uma completa “revisão, padronização, racionalização e redução das diversas leis de carreiras que regem a relação da União, dos Estados e dos Municípios com seus servidores”. Para a autora deve-se garantir (i) a extinção de promoções e progressões de carreiras atreladas ao tempo de serviços e todas as demais vantagens dissociadas de mérito; (ii) efetivação da avaliação de desempenho, capaz de diferenciar bons e maus servidores, possibilitando o reconhecimento justo dos que se destacam; (iii) planejamento da força de trabalho como condição para admitir novos servidores; (iv) flexibilidade para remanejamento da força de trabalho no setor público; e (v) radical diminuição no número de carreiras (Costa, 2020, p. 246).

De outro giro, Cavalcante (2020, p. 575) argumenta que a viabilização de macrorreformas necessita de processo de profissionalização da burocracia, participação

social e fortalecimento da gestão transparente, de modo a proporcionar desenvolvimento econômico, social, inclusivo e sustentável a partir de um constante investimento em capacidades estatais e na cultura de inovação. Ainda nesta esteira, o autor (2020, p. 569) reforça a ideia de que reformas estruturantes como remédio para a totalidade dos males da administração pública constitui um discurso atrelado às lideranças políticas, ainda que seja menos inteligente que a reformulação incremental. Não se pode negar, contudo, o caráter reflexivo, instigante, propiciador do debate que a tentativa da macrorreforma é capaz de gerar, mesmo que não atinja seu objetivo crucial.

### 2.3. Programa de Gestão de Desempenho (PGD)

Um exemplo de reforma incremental, focada na produtividade, é a implantação do Programa de Gestão e Desempenho nos órgãos da União, institucionalizado pelo Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022. No art. 1º do referido Decreto encontra-se a centralidade da norma: “[...] foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (Brasil, 2022). Objetiva-se, fundamentalmente, ainda (Brasil, 2021, p. 2):

- A modernização das regras do PGD para fomentar, na administração pública federal, a melhoria da gestão da produtividade dos participantes por meio da promoção da cultura orientada para resultados e pelo incremento da eficiência;
- Aumentar a abrangência, abarcando agentes públicos com vínculo jurídicos distintos, de forma a possibilitar ganhos de produtividade em maior escala, com a ampliação do rol de participantes;
- Incentivar a adoção de métodos mais modernos de gestão de pessoas, com a implementação de sistema informatizado para controle, gestão de metas e divulgação de resultados, dando mais transparência à sociedade;
- Contribuir com redução de custos da máquina pública, como despesas de funcionamento e de outros bens e serviços disponibilizados nos órgãos, quando for possível sua adoção de forma mais ampla na administração pública federal;
- Proporcionar melhoria a qualidade de vida dos participantes e contribuir com a motivação dos profissionais, retenção de talentos e diminuição da rotatividade.

O Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, tem o intuito de inovar as regras do programa de gestão (inicialmente previsto no art. 6º, § 6º, do Decreto n. 1.590/1995), proporcionando na Administração Pública Federal “a promoção de uma cultura orientada

para resultados e para o incremento da eficiência” (Brasil, 2021, p. 2). Nesse sentido, confira-se trecho extraído da Nota Técnica Conjunta para Atos Normativos SEI nº 23/2021/ME, manifestação técnica exarada nos autos de número 19975.125716/2020-81, que ensejou a edição do referido Decreto:

2. A proposta de edição do decreto tem por objetivo regulamentar a implementação de programa de gestão e desempenho no âmbito da administração pública federal, estabelecendo diretrizes que sejam adequadas e coerentes com a atual e crescente necessidade de desburocratização, além de promover celeridade à sua implementação no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC e do Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal – SIORG, considerando o contexto atual do país [...]. (Brasil, 2021, p. 1)

Souza (2023, p. 3) apresenta o PGD como:

O PGD traz uma mudança profunda na forma como são concebidos o controle e gerenciamento do trabalho no âmbito do serviço público federal, estabelecendo, entre outras condições: 1. a possibilidade de realização do teletrabalho parcial ou total; 2. o controle permanente e diário das atividades desenvolvidas; 3. aferição de notas para cada tarefa realizada; e 4. a possibilidade de exclusão do trabalhador que não atingir resultados esperados do programa.

De fato, o Programa de Gestão e Desempenho contém uma pactuação de metas num plano de trabalho individual, firmado entre o servidor e a chefia imediata. Segundo Souza (2023, p. 4), o servidor participante pode optar em duas modalidades de trabalho: presencial ou remoto, e em ambas ocorre a isenção do controle de assiduidade, admitindo em seu lugar o controle de entregas para efetivação da jornada de trabalho. Para o referido autor, ainda, na modalidade trabalho remoto, transfere-se os custos de internet, telefone, energia elétrica, mobiliário, material de consumo para o participante.

De forma prática, temos que o PGD é instituído nos órgãos a partir de um ato autorizativo, privativo dos Ministros de Estado, de dirigentes máximos de órgão diretamente subordinados à Presidência da República e das autoridades máximas das entidades (Brasil, 2022). O Decreto nº 11.072/2022, em seu artigo 3º, § 2º, cita que “A instituição do PGD é ato discricionário da autoridade máxima do órgão ou da entidade e observará os critérios de oportunidade e conveniência” (Brasil, 2022). Nesse ponto, importa reproduzir trecho extraído do Guia Prático para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal – Módulo 1, o qual diz que “Note que a instituição do PGD tem impacto direto na desocupação de estruturas físicas e pode envolver grande número de participantes. Desse modo, **a suspensão/revogação do programa deve**

**considerar esses fatores e, sempre que possível, deve ser evitada”** (Brasil, 2024b, p. 8).

Além disso, o referido ato autorizativo pode dispor que o PGD seja obrigatório no âmbito da instituição, na modalidade presencial, uma vez que o programa gerencia demandas por resultados. (Brasil, 2024b, p. 9). Frisa-se, nesse ponto, que o “PGD não é sinônimo de teletrabalho, é sinônimo de gestão por resultados” (Brasil, 2024b, p. 10), pois trata-se de um recurso para administrar pessoal com base no desempenho, independentemente das horas trabalhadas. Dentro do MCTI, o atual ato autorizativo é a Portaria MCTI nº 8.474, de 28 de agosto de 2024, publicada no Diário Oficial da União de 29 de agosto de 2024, seção I, pág. 5.

Após a publicação do ato autorizativo, as unidades internas do órgão, com nível ou equivalência não inferior ao de Secretaria, estão licenciadas para implementarem o PGD internamente. Seus atos são atos instituidores do programa e devem conter determinações gerais, a serem observadas pelos servidores integrantes do programa, sobre os seguintes elementos: (i) tipos de atividades; (ii) modalidade e regimes de execução; (iii) quantitativo de vagas; (iv) vedações às participações; (v) conteúdo mínimo do Termo de Ciência e Responsabilidade – TCR; (vi) prazo de antecedência mínimo para convocações; (vii) possibilidade de registro de comparecimento; e (viii) critérios de priorização de participantes (Brasil, 2024b, p. 15). A seguir, passe-se a uma breve explicação de cada elemento.

Cada unidade instituidora do PGD deve criar sua tabela de atividades, com tarefas dos seguintes tipos: projetos; atividades de suporte (eminentemente administrativas, que subsidiam a atuação finalística); atividades de gestão (planejamento, orçamento, gestão de pessoas e de recursos logísticos), atividades de assessoria; ensino, pesquisa e extensão; fiscalização e controle (Brasil, 2024b, p. 19). Quanto à modalidade, ela pode ser presencial ou teletrabalho. Tal decisão cabe ao gestor da unidade de implementação do PGD e deve considerar “o interesse da administração, as entregas da unidade e a necessidade de atendimento ao público” (Brasil, 2024c, p. 5). O teletrabalho apresenta duas possibilidades de regime de execução: parcial ou integral.

Na modalidade de teletrabalho: I - em regime de execução parcial, parte da jornada de trabalho ocorre em locais a critério do participante e parte em local determinado pela administração pública federal; e II - em regime de execução integral, a totalidade da jornada de trabalho ocorre em local a critério do participante. (Brasil, 2024c, p.19)

Importante consignar alguns critérios sobre a modalidade teletrabalho. Ela exige a concordância recíproca entre o servidor e a administração e não deve provocar danos à gestão (Brasil, 2024c, p. 20). O participante tem a obrigação de arcar com os gastos inerentes ao teletrabalho (decorrentes da estrutura física e tecnológica necessária), de estar acessível para a comunicação e de marcar presença fisicamente quando solicitado (Brasil, 2024c, p. 22).

O quantitativo de vagas dentro da unidade instituidora deverá ser determinado em percentual e por modalidade. Quando o número de candidatos à entrada no programa exceder o quantitativo de vagas determinadas, incumbirá à chefia estipular parâmetros de priorização para a seleção, faixa etária, condição de locomoção própria ou de dependentes, entre outros (Brasil, 2024b, p. 24). É possível que haja proibições quanto à adesão ao PGD, contudo, trata-se de uma situação excepcional, cuja justificativa será obrigatoriamente ancorada no aspecto das atividades a serem realizadas e dos resultados fornecidos pela unidade responsável.

O Termo de Ciência e Responsabilidade – TCR, é a manifestação do compromisso do servidor em aderir às regras do programa. Estando o servidor em teletrabalho, é possível sua intimação para atividade presencial, desde que observado o prazo mínimo para a convocação estipulado no TCR. Tal situação não configura troca de modalidade de teletrabalho para presencial (Brasil, 2024b, p. 22).

Em situações específicas, como por exemplo a realização de fiscalização *in loco*, é plausível o registro do horário de trabalho do participante com o propósito de supervisão pela liderança, o que não deve ser confundido com controle de assiduidade e, por isso, não deve ser informado no sistema oficial de ponto eletrônico do órgão (Brasil, 2024b, p. 23).

Após a implementação do Programa de Gestão e Desempenho na unidade, a etapa seguinte é a geração de planos de trabalho para cada participante dentro do sistema criado para este fim. No âmbito do MCTI o sistema utilizado é o Sistema do Programa de Gestão – SISPG. A Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de

julho de 2023, conceitua o plano de trabalho como “O instrumento de gestão que tem por objetivo alocar a carga horária do participante de forma a contribuir para plano de entregas da unidade ” (Brasil; 2023b, p. 3). O Guia Prático para implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal – Módulo 4, explica que o plano de trabalho do integrante englobará período inicial e final, alocação do tempo disponível no intervalo, detalhamento das atividades e os critérios de avaliação. Ele é elaborado pelo servidor e aprovado pela chefia ou o inverso (Brasil; 2024d, p. 4). O referido Guia sugere a duração de 1 a 3 meses para cada plano de trabalho, de modo que não sejam necessárias muitas alterações de atividades propostas: “Se ele for muito curto, o participante terá que pactuar novos planos com muita frequência. Se for muito longo, pode sofrer muitos ajustes no meio do caminho, dada a maior dificuldade de planejamento a longo prazo” (Brasil; 2024d, p. 6).

Para elucidar o quesito alocação do tempo disponível no intervalo vamos utilizar como exemplo um servidor com jornada de trabalho de 8 horas diárias, num mês com 22 dias úteis. No plano de trabalho dele haverá 176 horas disponíveis para cadastro de atividades de trabalho. A frequência para avaliação da chefia do plano de trabalho executado pelo servidor é mensal, independentemente da duração do plano (Brasil; 2024, p. 6). O detalhamento das atividades (no *survey* da presente pesquisa aparece como “descrição das entregas”) é o relato, dentro do sistema informatizado, das atribuições desempenhadas ao longo da execução do plano. Eventual variação do que foi eventualmente previsto, como alterações de prioridade, atrasos de terceiros, doenças, imprevistos, deve ser registrada no plano (Brasil; 2024, p. 21). Não constituem tais eventualidades as ocorrências de férias, afastamentos e licenças.

No âmbito do MCTI, a unidade responsável pelo suporte e gestão do Programa de Gestão e Desempenho é Coordenação-Geral de Gestão Institucional – CGGI, da Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Administração – SPOA, vinculada à Secretaria-Executiva.

## 2.4. Teletrabalho

Nem sempre à palavra trabalho foi atribuído um sentido positivo. Camisassa (2020, *apud* Brasil, 2021b, p. 5) relata que a origem do termo trabalho é latina, *tripuliu*,

e remete a tortura. A citada autora afirma ainda que somente a partir do Renascimento, o trabalho passou a ser percebido como edificante. Já a definição de teletrabalho pode ser encontrada na Lei 13.467, de 13 de julho de 2017, que alterou parte da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), vejamos:

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologia de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo Único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o teletrabalho.

(BRASIL, 2017)

O teletrabalho, de modo geral, visa “aumentar produtividade e melhorar a qualidade de vida dos servidores” (Oliveira, 2021, p. 3). Buscando alcançar uma harmonia entre as exigências da instituição e as necessidades do trabalhador, entidades estatais de várias partes do globo têm implementado estruturas adaptáveis que alteram os padrões convencionais de locais e jornadas de trabalho, de modo a promover o aumento do desempenho individual e da eficácia organizacional (Andrade; Oliveira; Pantoja, 2019; *apud* Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021, p. 135). Contudo, algumas atividades produtivas não podem ser exercidas externamente ao seu ambiente próprio, como “segmentos da grande indústria de transformação, da agricultura, além de serviços de segurança, de transporte e de saúde” (Bridi; Tropic; Vasquez, 2022, p. 2). Recorte do ano de 2020 mostra que essa modalidade é mais frequente no setor formal, principalmente no de serviços e na administração pública, seus adeptos possuem níveis de escolaridade mais altos e são mulheres (Góes, Martins e Nascimento, 2020, *apud* Santos *et al*, 2023, p. 2602).

Na atualidade, a inclinação a incorporar o teletrabalho no setor público brasileiro tem se fortalecido por meio de medidas práticas e legais, como as Portarias nº 139/2009 e nº 99/2010 do TCU, que permitem a servidores realizar determinadas tarefas externamente ao órgão; a recente Resolução nº 227/2015 do Conselho Nacional de Justiça, que regulamenta o teletrabalho de servidores no âmbito do Poder Judiciário; a aprovação do Projeto de Lei nº 2723/15, que autoriza as instituições da União a implementar atividade laboral remota; e o próprio Sistema Eletrônico de Informações (SEI), uma plataforma de gestão de processos e registros digitais (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021, p. 135).

O estudo de Saccaro Junior (2016, p. 17), revela que o teletrabalho é capaz de “[...] favorecer ao mesmo tempo o aumento de produtividade, a qualidade de vida do servidor, a fluidez do trânsito, a redução de emissões de gás carbônico e a economia com obras e manutenção de vias, prédios e estacionamentos públicos”. Outro dado levantado no estudo é que o teletrabalho estimula a reintegração entre moradia e comércio local, podendo ser classificado como um aspecto social, pois “Como o comércio predominante em áreas residenciais tende a ter porte menor e pode ser realizado por pequenos empreendedores, é razoável esperar que esse efeito favoreça melhor distribuição de renda” (Saccaro Junior, 2016, p. 9).

Ainda no que concerne às consequências econômicas, é exemplo a gestão da Advocacia-Geral da União – AGU, com o intuito de racionalizar R\$ 100 milhões em locações de imóveis, remanejando tal verba para uso em infraestrutura e desenvolvimento de pessoal<sup>7</sup>. Essa instituição pode ser considerada precursora da implantação do programa de gestão e com isso seus dirigentes conseguem perceber mais facilmente a possibilidade de redimensionamento e reestruturação ocasionada pelo teletrabalho.

Do ponto de vista ambiental, temos a redução no gasto com energia elétrica e o amadurecimento de uma cultura favorável à sustentabilidade. Como exemplo, cita-se, novamente, a AGU, que entre setembro de 2021 e fevereiro de 2022 reduziu em 44,9% o consumo de energia elétrica<sup>8</sup> devido ao “baixo fluxo de pessoas nas unidades do órgão em 2021 em função da pandemia de covid-19”<sup>9</sup>.

Os teletrabalhadores entrevistados na construção do artigo ‘Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal’ relatam como grandes benefícios do teletrabalho “a redução do custo com transporte e alimentação, maior segurança, menos exposição à violência e poluição, mais privacidade, maior interação com a família e mais qualidade de vida”, isto é, aspectos relacionados à individualidade (Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 43). Ainda nesta dimensão do indivíduo, Tahavori (2014, *apud* Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021, p.

---

<sup>7</sup> BRASIL. Advocacia-Geral da União. Rede AGU – Sharepoint. Disponível em <[AGU vai economizar R\\$ 100 milhões em despesas com imóveis em 2023 \(sharepoint.com\)](#)> Acesso em 25 fev de 2024

<sup>8</sup> BRASIL. Advocacia-Geral da União. Rede AGU - Sharepoint. Disponível em <[Sustentabilidade: AGU reduz em 44,9% consumo de energia \(sharepoint.com\)](#)> Acesso em 25 fev de 2024.

<sup>9</sup> *Ibid.*

138) relata informações sobre vantagens, como a possibilidade de vestir-se de maneira mais casual para o laborar, a diminuição do intervalo de locomoção entre a residência e o escritório, maior duração de momentos com familiares, maior autonomia sobre as tarefas, espaço profissional mais agradável, melhor planejamento das atividades, aumento do incentivo, elevação do rendimento, atenuação de ausência por licença médica, queda nos custos de locomoção e maior foco no desempenho das tarefas.

No que tange à questão profissional, o levantamento de Costa (2013) e Mello, Santos, Shoiti *et al.* (2014); apud Filardi, Castro, Zanini (2020, p. 44) apontam “melhor qualidade de vida, autonomia e motivação” positivamente. Na visão dos gestores, os participantes beneficiam-se com “a economia de tempo, a redução de custos, a criação de métricas padronizadas e o conhecimento da real demanda de trabalho” (Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 44). No mesmo sentido, Belzunegui, Erro e Pastor (2014) *apud* Vilarinho, Paschoal e Demo, (2021, p. 138), citam positivamente mais independência do colaborador, chance de atuação em projetos variados, menor exigência de monitoramento contínuo e valorização das redes de colaboração.

De outro giro, o supracitado estudo descortinou os seguintes inconvenientes:

[...] problemas de infraestrutura tecnológica, especialmente a falta de treinamento específico, não adaptação ao teletrabalho, perda de vínculo com a empresa, isolamento profissional, falta de comunicação imediata, perda de status, receio de má avaliação e falta de reconhecimento, comprometendo o crescimento e o desenvolvimento na empresa (Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 44)

Para os líderes, os maiores danos identificados foram: dificuldade de comunicação e controle do teletrabalhador, diferenças na relação trabalhador tradicional x teletrabalhador, trabalhadores que não se adaptam, problemas psicológicos e processo de retorno do teletrabalhador ao trabalho tradicional (Filardi; Castro; Zanini, 2020, p. 44).

No mesmo sentido, conteúdo produzido pela Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, pontua que, embora considerado cômodo no princípio, há que se chamar atenção para “compatibilidade com a vida familiar, invasão de privacidade, horários de trabalho desregulados, jornada de trabalho estendida, entre outros” (Brasil, 2021b, p. 8).

Em nosso país, pesquisa realizada por Bridi, Tropa e Vasquez (2022, p. 3) aponta que o trabalho remoto aumentou após a Reforma Trabalhista, institucionalizada na Lei 13.467, de 13 de julho de 2017. O estudo aponta também que, ainda que a Lei

tenha um capítulo exclusivo para essa modalidade, falta garantias de direitos básicos, a exemplo da inexistência de controle de jornada.

### **3. HIPÓTESES DO ESTUDO**

Supõe-se duas hipóteses para este estudo. A primeira hipótese ( $H_1$ ) é a de que, em média, os servidores do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação participantes do Programa de Gestão e Desempenho possuem percepções positivas sobre o PGD.

A segunda hipótese ( $H_2$ ) diz respeito à população não participante do PGD, qual seja: em média, os servidores que optaram por não participar do PGD consideram a sistemática do Programa trabalhosa.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1. Da Natureza e Abordagem da Pesquisa**

O presente estudo pode ser classificado, quanto à sua abordagem, como uma pesquisa quantitativa. Explica-se a pesquisa social quantitativa como um meio de formular entendimento sobre uma realidade através do uso de métodos e procedimentos de medição e contagem dos modelos e associações entre os atributos do objeto da pesquisa (Cervi, 2017, p. 18). No que tange aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como explicativa, uma vez que, ancorada na realidade tempo-espaço, busca-se captar percepções dos servidores participantes do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, lançando mão de procedimentos de registro, classificação, identificação e aprofundamento da análise.

### **4.2. Da Fundamentação Empírica: Dados e Instrumentos de Coleta**

Desenvolveu-se um questionário próprio (*survey*), em formato eletrônico, hospedado na plataforma Google (*Google Forms*), o qual segue como apêndice ao final deste trabalho. O referido questionário foi introduzido com uma breve apresentação e o Termo de Livre Consentimento Esclarecido (TCLE). Na sequência, estruturou-se 54 perguntas em 4 seções. A primeira seção caracterizou o perfil dos respondentes, pois agrupou os dados relativos a lotação, idade, gênero, carreira, nível do cargo efetivo. A última pergunta da primeira seção representou um filtro que separou os respondentes em dois grupos: o grupo dos não-participantes do PGD e o grupo dos participantes do PGD. Registra-se que a amostra é não probabilística.

O grupo dos não-participantes do PGD foi direcionado para a segunda seção do questionário. Nesta seção objetivou-se investigar o porquê da não participação no PGD. Perguntas sobre a existência do PGD em suas unidades, o quantitativo de vagas do Programa, os procedimentos necessários à participação, uso do sistema e natureza do trabalho foram respondidas por 22 servidores, dos quais 18 respondentes possuem o PGD implantado em suas unidades e os outros 4 respondentes não possuem. O grupo dos participantes do PGD foi direcionado para a terceira seção, cerca de 85 pessoas. As percepções sobre desempenho e qualidade de vida assentaram-se nesta seção. Indagou-se sobre o tempo de participação no Programa, a atratividade do programa, nível de melhora

da qualidade de vida após ingresso no PGD, comprometimento, atingimento de metas, produtividade e iniciativa. No fim, um pequeno bloco de perguntas (3 questões) avaliou o conhecimento dos participantes sobre a legislação que rege o PGD.

Novamente, o último item da terceira seção segregou os participantes do PGD em dois grupos: o grupo dos participantes da modalidade presencial e o grupo dos participantes da modalidade teletrabalho (regime de execução parcial ou integral). Apenas os teletrabalhadores seguiram para a quarta seção, na qual foram coletadas percepções sobre a atuação remota. O *link* do referido instrumento foi disponibilizado através de correio eletrônico encaminhado pela própria pesquisadora, a partir de sua conta de e-mail institucional, a todos os servidores do órgão e esteve acessível para resposta por 13 dias. Na metade deste intervalo foi disparado lembrete, também por *e-mail*, aos servidores do MCTI. Ainda neste período, uma notícia veiculando a pesquisa foi fixada no ambiente *sharepoint* do Ministério (*intranet*), alcançando cerca de 697 visualizações.

Registra-se aqui que, inicialmente, tencionava-se realizar a pesquisa no âmbito das 19 Unidades de Pesquisa (UP's) vinculadas ao MCTI, contudo, a impossibilidade de a distribuição do questionário ocorrer diretamente pela pesquisadora frustrou o previamente planejado. Reforça-se, então, que os dados apresentados neste estudo referem-se apenas ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

Dito isto, e baseando-se na classificação proposta por Zanella (2009, p. 86), têm-se que a presente pesquisa amolda-se a um estudo de caso, na medida em que procura conhecer a realidade de um órgão, com profundidade e pouca amplitude, a partir de proposição previamente levantada (hipótese).

*Surveys*, segundo Babbie (1999, p. 95), são métodos de pesquisa aplicados a uma amostra da população, podendo destinar-se, por exemplo, a levantar dados estatísticos sobre a sociedade (censo), estudos de mercados ou epidemias, estudos eleitorais (opinião pública). O método *survey* como se encontra hoje é resultado de estudos americanos que fortaleceram o campo da amostragem, coleta de dados e a análise secundária (Babbie, 1999, p. 78). Importante registrar que este método é ainda mais seguro quando associado a outros métodos para investigação de temas sociais (Babbie, 1999, p. 82). Um dos benefícios da pesquisa *survey*, considerando a sua exatidão e singularidade, é a possibilidade de os dados serem reexaminados, caso haja mudança no entendimento ora construído (Babbie, 1999, p. 86). Contudo, verifica-se alguns inconvenientes na técnica de levantamento *survey*, como a influência do pesquisador na coleta das respostas, problemas de amostragem e generalizabilidade, além da limitação em mensurar

comportamentos, como preconceito (Babbie, 1999, p. 88). Tenciona-se com este procedimento a descrição, a explicação e a exploração. Na descrição importa caracterizar a amostra, na explicação, compreender motivos ou razões, enquanto na exploração busca-se esquadrihar o tema investigado (Babbie, 1999, p. 96). Por fim, considerando a classificação proposta pelo citado autor (1999, p. 101), a presente pesquisa enquadra-se num *survey* interseccional, pois pretende-se coletar informações em determinado período, detalhá-los, além de correlacionar as variáveis do estudo.

### 4.3. Da Análise dos Dados e Verificação da Hipótese

Com o intuito de responder aos objetivos propostos e validar a hipótese levantada, efetuou-se análises descritivas e inferenciais, a fim de compreender o fenômeno estudado a partir do ponto de vista dos participantes.

Para se comparar as percepções em relação ao PGD entre os servidores participantes do programa e os demais, foi utilizada uma média simples para se compor um escore para cada indivíduo. Assim, como se deseja comparar a distribuição das médias de dois grupos, será utilizado o teste de hipóteses paramétrico t de Student (Bussab & Morettin, 2017). As premissas do teste serão avaliadas em seguida.

Para todo o desenvolvimento computacional do estudo, foi utilizada a linguagem R versão 4.4.1 e pacote *tidyverse* 2.0.0.

## 5. RESULTADOS

Das 109 respostas obtidas, duas foram excluídas da análise: uma por falta de concordância para participação na pesquisa e outra devido ao preenchimento incompleto do questionário. Dessa forma, foi utilizada uma amostra final de 107 respondentes, todos servidores do MCTI.

### 5.1. Perfil dos respondentes

A análise dos dados apresentados revela um perfil diversificado dos respondentes em relação à unidade de lotação, carreira, cargo, gênero e faixa etária, conforme Tabela 01 a seguir. A maioria dos servidores está lotada na Secretaria-Executiva (57,55%) e pertence à carreira de Ciência e Tecnologia (71,97%). Em termos de nível de cargo, a maioria dos respondentes ocupa cargos de nível superior (59,82%), seguido por servidores de nível médio (33,65%). Quanto ao gênero, a amostra é relativamente equilibrada, com 51,40% de mulheres e 46,73% de homens. A faixa etária mais representada é a de 41 a 50 anos (36,44%), seguida pela faixa etária de 51 a 60 anos (26,17%).

Esses dados sugerem uma composição majoritária de servidores de carreira estabilizada, com predominância de cargos de nível superior e uma distribuição etária que indica uma força de trabalho experiente.

Tabela 01: Caracterização sociodemográfica e funcional dos respondentes

	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
<b>Qual a sua unidade de lotação?</b>		
Assessoria Especial de Assuntos Internacionais	5	4,72%
Assessoria Especial de Assuntos Parlamentares e Federativos	1	0,94%
Assessoria Especial de Comunicação Social	1	0,94%
Assessoria Especial de Controle Interno	1	0,94%
Consultoria Jurídica	5	4,72%
Gabinete da Ministra (CGGM, CERIM)	1	0,94%
Ouvidoria	1	0,94%
Secretaria-Executiva (SPOA, SPEO, SCTA, DFIN, DGIT, GABE, ASEST, ASGRE e ASCCT)	61	57,55%

Secretaria de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento	1	0,94%
Secretaria de Ciência e Tecnologia para Transformação Digital	8	7,55%
Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação	9	8,50%
Secretaria de Políticas e Programas Estratégicos	12	11,32%
<b>Total</b>	<b>106</b>	<b>100%</b>
<b>Qual a sua carreira?</b>		
Anistiado	1	0,93%
Ciência e Tecnologia (C&T)	77	71,97%
Empregado Público	3	2,80%
<b>Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE)</b>	12	11,22%
<b>Requisitado/Exercício descentralizado</b>	7	6,54%
Servidor sem vínculo com a Administração Pública (ocupante apenas de cargo comissionado – CCE)	7	6,54%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>
<b>Qual o nível do seu cargo efetivo/emprego público?</b>		
Servidor sem vínculo com a Administração Pública (ocupante apenas de cargo comissionado - CCE)	5	4,67%
Auxiliar	2	1,86%
Médio	36	33,65%
Superior	64	59,82%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>
<b>Qual o seu gênero?</b>		
Homem	50	46,73%
Mulher	55	51,40%
Prefiro não informar	2	1,87%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100%</b>
<b>Qual a sua faixa etária?</b>		
18 a 30 anos	1	0,93%
31 a 40 anos	23	21,50%
41 a 50 anos	39	36,44%
51 a 60 anos	28	26,17%
Acima de 60 anos	16	14,96%
<b>Total</b>	<b>107</b>	<b>100</b>

Fonte: elaborada pela autora.

## 5.2. Participação no Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

A Tabela 02 seguir apresenta a distribuição da adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) entre os participantes do estudo. Observa-se que 79,44% deles declarou adesão ao programa, enquanto os demais afirmaram não participar, totalizando 107 respostas. Esses dados indicam uma elevada taxa de adesão ao PGD, sugerindo que o programa pode ser atrativo para os servidores. Essa predominância de participação reforça a importância do PGD no contexto analisado, validando investigações adicionais sobre os fatores que influenciam a adesão, bem como os benefícios percebidos pelos participantes.

Tabela 02: Distribuição da participação no Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Adesão ao PGD	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sim	85	79,44%
Não	22	20,56%
Total	107	100%

Fonte: elaborada pela autora.

## 5.3. Não-adesão de unidades administrativas ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

Dentre as 26 unidades administrativas às quais os servidores respondentes estão vinculados, aproximadamente 83% aderiram ao PGD, permitindo que seus servidores façam parte do programa, enquanto as demais não aderiram.

Tabela 03: Distribuição da adesão de unidades administrativas ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Variável	Frequência absoluta	Frequência relativa (%)
Sim	22	81,81%
Não	4	18,18%
Total	26	100,00%

Fonte: elaborada pela autora.

#### 5.4. Respondentes que não possuem PGD em sua unidade de lotação

A distribuição das respostas para o item 10, “Se houvesse PGD na minha unidade de lotação, eu participaria” estão dispostos na Tabela 3 a seguir. Cabe destacar que a única resposta negativa foi dada por um servidor estritamente comissionado, ou seja, sem vínculo com a Administração Pública. De fato, trata-se de um caso em que é impossível aderir ao programa, o que levanta o questionamento da utilidade deste item de forma isolada para avaliar o caso em que, caso o PGD fosse uma opção, se o servidor optaria por ele.

Tabela 04: Intenção de participação no PGD entre respondentes sem Programa implementado em sua unidade.

Pergunta	Frequência absoluta e relativa (%)			
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente
Se houvesse PGD na minha unidade de lotação, eu participaria.	1 (25%)	-	2 (50%)	1 (25%)

Fonte: elaborada pela autora.

A Tabela 05 ilustra o quantitativo de vagas do PGD dentro das unidades de lotação dos que não participam do Programa.

Tabela 05: Frequência absoluta e relativa (%) da disponibilidade de vagas para o PGD em unidades com programa implementado.

Pergunta	Frequência absoluta e relativa (%)	
	Sim	Não
Há vagas para o PGD na sua unidade de lotação?	13 (76,5%)	4 (23,5%)

Fonte: elaborada pela autora.

#### 5.5. Respondentes que possuem PGD em sua unidade de lotação

A Tabela 06 agrupa os dados dos respondentes que não participam do PGD, um total de 22 servidores. Desses 22, apenas 4 não possuem o PGD implantado em sua

unidade. Sobre a existência de poucas vagas para ingresso no PGD, chama atenção a aferição da neutralidade das respostas: 47,05% (8) responderam não concordar, nem discordar; enquanto 11,76% (2) manifestaram concordância e 41,19% (7) apresentaram discordância; de um total de 17 respostas. A afirmação “Se houvesse mais vagas no PGD na minha unidade de lotação, eu participaria” apresentou índice de discordância de 64,7%, que representa 11 respostas de um total de 17. A afirmação “Não é possível participar do PGD, porque a natureza do meu trabalho não é quantificável” apresentou índice de discordância de 42,86%, representando 9 respostas de 21, resultado muito próximo do fator de concordância, o qual obteve 38,09% (8 respostas de 21). Registra-se que a natureza do trabalho do servidor ser mensurável é exigência expressa para ingresso no PGD. A preferência pelo ponto eletrônico obteve discordância de 52,29%, isto é, 11 respostas negativas de um total de 21. Neste ponto, percebe-se que os servidores não participantes do programa estão satisfeitos.

Tabela 06: Frequência absoluta e relativa (%) das respostas dos servidores que não aderiram ao Programa de Gestão por Desempenho (PGD), considerando o nível de concordância.

Pergunta	Frequência absoluta e relativa (%)				
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Há poucas vagas no PGD da minha unidade de lotação.	2(11,76%)	-	8(47,05%)	1(5,89%)	6(35,30%)
Se houvesse mais vagas no PGD da minha unidade de lotação, eu participaria.	1(5,89%)	-	5(29,41%)	3(17,6%)	8(47,10%)
Não é possível participar do PGD, porque a natureza do meu trabalho não é quantificável.	6(28,57%)	2(9,52%)	4(19,05%)	3(14,29%)	6(28,57%)
Prefiro o controle de assiduidade (ponto eletrônico).	6(28,57%)	3(14,29%)	1(4,76%)	3(14,29%)	8(38,00%)

Fonte: elaborada pela autora.

As afirmações constantes na Tabela 07 buscaram captar percepções sobre a sistemática do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), com o objetivo de validar a hipótese secundária da pesquisa: “Grande parte dos servidores que optaram por não participar do PGD consideram a sistemática do Programa trabalhosa”. Em relação às etapas de implantação do Programa, 53,88% (7 de 13 respostas) discordaram de que essas etapas representam um empecilho. Por outro lado, a afirmação “A implantação do PGD em etapas permite que servidores e gestores se adaptem progressivamente ao novo modelo” teve uma percepção positiva de 71,40% (10 de 14 respostas).

No que tange ao plano de trabalho gerado no sistema do PGD, 76,94% (10 de 13 respostas) concordaram que esta etapa exige tempo e atenção. Apesar disso, 69,21% (9 de 13 respostas) reconheceram que o plano de trabalho contribui para uma distribuição eficiente de responsabilidades, otimizando tempo e recursos.

Outro aspecto relevante é a descrição das entregas de cada participante. Sobre o esforço demandado, 71,40% (10 de 14 respostas) concordaram que isso requer atenção significativa. Entretanto, 78,60% (11 de 14 respostas) reconheceram que a descrição das entregas é uma ferramenta para valorizar o trabalho dos servidores, fortalecendo a meritocracia e a motivação.

Quanto à sistemática geral do programa, 61,56% (8 de 13 respostas) afirmaram que ela demanda energia considerável. Em contraponto, 64,30% (9 de 14 respostas) concordaram que os procedimentos previstos no PGD permitem um acompanhamento constante do progresso, facilitando intervenções oportunas e ajustes necessários.

Por fim, sobre o sistema adotado pelo PGD, 46,15% (6 de 13 respostas) concordaram que ele não é de fácil compreensão, enquanto 30,77% (4 de 13 respostas) manifestaram neutralidade. Em contrapartida, 69,23% (9 de 13 respostas) concordaram que o sistema proporciona maior acessibilidade e transparência no acompanhamento do desempenho dos participantes.

Dessa forma, não se pode afirmar que os não participantes consideram a participação no Programa trabalhosa, já que muitos concordaram com os aspectos positivos da sistemática. Contudo, o tamanho reduzido da amostra limita a generalização dos resultados, sugerindo a necessidade de estudos complementares com maior representatividade.

Tabela 07: Frequência absoluta e relativa (%) das respostas dos servidores que não aderiram ao Programa de Gestão por Desempenho (PGD), considerando o nível de concordância.

Pergunta	Frequência absoluta e relativa (%)				
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
As etapas de implantação do PGD são um empecilho para a instituição do programa em minha unidade de lotação.	2(15,37%)	1(7,69%)	3(23,06%)	1(7,69%)	6(46,19%)
A implantação do PGD em etapas permite que os servidores e gestores se adaptem progressivamente ao novo modelo, minimizando resistências e criando um ambiente de aceitação e compreensão.	8(57,10%)	2(14,30%)	2(14,30%)	2(14,30%)	-
O processo de cadastramento ou alteração do plano de trabalho no PGD exige tempo e atenção.	5(38,47%)	5(38,47%)	3(23,06%)	-	-
O plano de trabalho permite distribuir de maneira eficiente as responsabilidades entre os servidores da equipe, a fim de otimizar tempo e recursos disponíveis.	5(38,47%)	4(30,78%)	2(15,37%)	1(7,69%)	1(7,69%)
A descrição das entregas no PGD requer um esforço significativo.	2(14,30%)	8(57,10%)	2(14,30%)		2(14,30%)
A descrição das entregas serve como base para reconhecer e valorizar o trabalho dos servidores que atingiram ou superaram suas metas, fortalecendo a meritocracia e a motivação no ambiente de trabalho.	6(42,90%)	5(35,70%)	2(14,30%)	-	1(7,10%)
O conjunto de procedimentos do PGD, de modo geral, demanda energia considerável.	4(30,78%)	4(30,78%)	3(23,06%)	1(7,69%)	1(7,69%)
O conjunto de procedimentos do PGD prevê o acompanhamento constante do progresso das metas e atividades, permitindo intervenções oportunas e ajustes para garantir que os objetivos sejam alcançados.	5(35,70%)	4(28,60%)	3(21,41%)	1(7,10%)	1(7,10%)

O sistema adotado para uso do PGD pode não ser de fácil compreensão.	-	6(46,15%)	4(30,77%)	2(15,39%)	1(7,69%)
O uso de um sistema para o PGD torna o acompanhamento de desempenho mais acessível e transparente.	6(46,15%)	3(23,08%)	3(23,08%)	-	1(7,69%)

Fonte: elaborada pela autora.

## 5.6. Percepções gerais dos participantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

A maior parte dos participantes, equivalente a 95,29%, informou estar no programa há mais de um ano, enquanto apenas 4,71% declararam participar há menos de um ano. Esses dados indicam que a maioria dos respondentes possui experiência consolidada no PGD, o que pode refletir um maior entendimento e familiaridade com as práticas e diretrizes do programa. Essa predominância de participantes com mais tempo no PGD também pode influenciar as percepções gerais sobre sua implementação e efetividade.

Com as perguntas constantes da Tabela 08 buscou-se explorar a hipótese central desta pesquisa, qual seja, “A maioria dos servidores do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, participantes do Programa de Gestão e Desempenho, possui percepções positivas sobre o PGD”.

Os resultados expostos na Tabela 08 revelam uma percepção amplamente positiva em relação ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A maioria dos respondentes considera o programa muito atrativo (82,35%) e acredita que ele contribuiu para uma melhora significativa em sua qualidade de vida, sendo essa percepção muito alta para 69,41% dos participantes. A substituição do controle de assiduidade pelo pacto de metas é vista como um grande benefício por 87,06% dos respondentes. Além disso, 74,12% afirmaram administrar muito bem seu tempo para concluir as tarefas pactuadas, e 57,65% relataram estar muito motivados com suas funções desde a adesão ao programa. Em termos de produtividade, 82,35% declararam atingir todas as metas estabelecidas, e 71,77% perceberam uma melhora expressiva na qualidade do trabalho. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional também foi destacado, com 92,94% dos respondentes relatando uma sensação de equilíbrio ou muito equilíbrio. Entretanto, aspectos como a frequência de feedbacks construtivos ainda apresentam margem para melhorias, sendo reportados como muito frequentes por apenas 21,18% dos participantes. Em geral, a

satisfação com o desempenho atual e a produtividade nos últimos seis meses confirmam o impacto positivo do PGD, com a maioria se declarando satisfeita (48,24%) ou muito satisfeita (42,35%).

Tabela 08: Frequência absoluta e relativa (%) das percepções e avaliações dos respondentes em relação ao PGD

Pergunta	Frequência absoluta e relativa (%)				
	Muito atrativo	Atrativo	Neutro	Pouco atrativo	Não é atrativo
Quanto o PGD é atrativo para você?	Muito atrativo 70(82,35%)	Atrativo 14(16,47%)	Neutro 1(1,18%)	Pouco atrativo -	Não é atrativo -
Qual nível de melhora na qualidade de vida a adesão ao PGD representou para você?	Muito alta 59(69,41%)	Alta 19(22,35%)	Média 6(7,06%)	Baixa 1(1,18%)	Muito baixa -
Em que medida você considera a troca do controle de assiduidade (ponto eletrônico) pelo pacto de metas de trabalho (entregas) um benefício?	Concordo muito 74(87,06%)	Concordo pouco 4(4,71%)	Não concordo, nem discordo 5(5,88%)	Discordo pouco 2(2,35%)	Discordo muito -
Você sente que tem administrado bem o seu tempo para concluir as tarefas pactuadas?	Muito bem 63(74,12%)	Bem 20(23,53%)	Nem bem, nem mal 2(2,35%)	Mal -	Muito mal -
Desde que ingressou no PGD, você está mais motivado e comprometido com suas tarefas no trabalho?	Muito motivado 49(57,65%)	Motivado 30(35,29%)	Nem motivado, nem desmotivado 5(5,88%)	Desmotivado 1(1,18%)	Muito desmotivado -
Você tem conseguido atingir as metas e objetivos estabelecidos no seu plano de trabalho?	Atingi todas as metas 70(82,4%)	Atingi grande parte das metas 14(16,47%)	Atingo metade das metas -	Atingi um pouco das metas -	Não tenho atingido as metas 1(1,2%)
Você considera que a qualidade do seu trabalho melhorou recentemente?	Melhorou muito 61(71,77%)	Melhorou pouco 19(22,35%)	Melhorou muito pouco 2(2,35%)	Não melhorou 3(3,53%)	
Como você avalia sua produtividade no trabalho nos últimos 6 meses?	Muito alta 41(48,23%)	Alta 38(44,71%)	Nem alta, nem baixa 5(5,88%)	Baixa -	Muito baixa 1(1,2%)
Você sente que tomou mais iniciativas no seu trabalho recentemente (últimos 6 meses)?	Muitas iniciativas 60(70,58%)	Poucas iniciativas 12(14,12%)	Algumas iniciativas 12(14,12%)	Muito poucas iniciativas 1(1,18%)	Nada -
Você tem recebido feedbacks construtivos sobre o seu desempenho?	Muito frequentes 18(21,18%)	Frequentes 34(40,00%)	Neutro 24(28,24%)	Pouco frequente 2(2,4%)	Nada frequentes 7(8,2%)
Você está satisfeito com o seu desempenho atual?	Muito satisfeito 36(42,35%)	Satisfeito 41(48,24%)	Nem satisfeito, nem insatisfeito 4(4,71%)	Insatisfeito 3(3,52%)	Muito insatisfeito 1(1,2%)
Você sente que está	Muito	Equilibrado	Pouco	Muito pouco	Nada

conseguindo manter um bom equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?	equilibrado 37(43,53%)	42(49,41%)	equilibrado 5(5,88%)	equilibrado -	equilibrado 1(1,2%)
---	---------------------------	------------	-------------------------	------------------	------------------------

Fonte: elaborada pela autora.

As percepções positivas sobre a atratividade do PGD, a qualidade de vida dos participantes e o benefício da troca do controle de assiduidade por pacto de metas, aliadas às boas percepções sobre o próprio desempenho vão ao encontro do resultado do estudo “trabalhador feliz, produtivo”. Sonnentag (2002, *apud* Fogaça; Coelho Junior, 2015, p. 761) no sentido de que “funcionários felizes, cujas necessidades são satisfeitas em seus locais de trabalho, apresentam maior desempenho, que os empregados infelizes”.

### 5.7. Avaliação da percepção de servidores sobre o PGD

A percepção dos servidores respondentes a respeito do PGD foi avaliada em duas seções do formulário: uma diz respeito à percepção em relação ao Plano e a outra ao conhecimento formal a respeito do plano.

A avaliação dos respondentes a respeito do PGD foi avaliada com os itens 27 a 38, todos utilizando escala *likert*. Enquanto quase todos são caracterizados pela codificação comum de 1 a 5, em que 3 representa um ponto neutro, 1 representa um polo extremo negativo e 5 representa um polo extremo positivo, os itens 32, 33 e 35 descrevem percepções estritamente não negativas. Por exemplo, a resposta de menor valor para o item 32 corresponde a “Não tenho atingido as metas” – que faz referência à inalteração de um estado inicial – e a resposta de maior valor corresponde a “Atingi todas as minhas metas”. Além disso, o item 33 difere ainda dos demais por ter uma escala de apenas 4 pontos.

A Tabela 09 a seguir exibe medidas descritivas para os itens 27 a 38. Para a codificação das respostas, considerou-se itens com avaliação bipolar com respostas variando de 1 a 5 e, para os itens monopolares, respostas variando de 0 a 3 ou 4. Nota-se que, em todos os casos, mais de 50% dos respondentes responderam com a resposta mais positiva possível. A média das respostas também é muito próxima da maior resposta possível, indicando fortes assimetrias nas respostas.

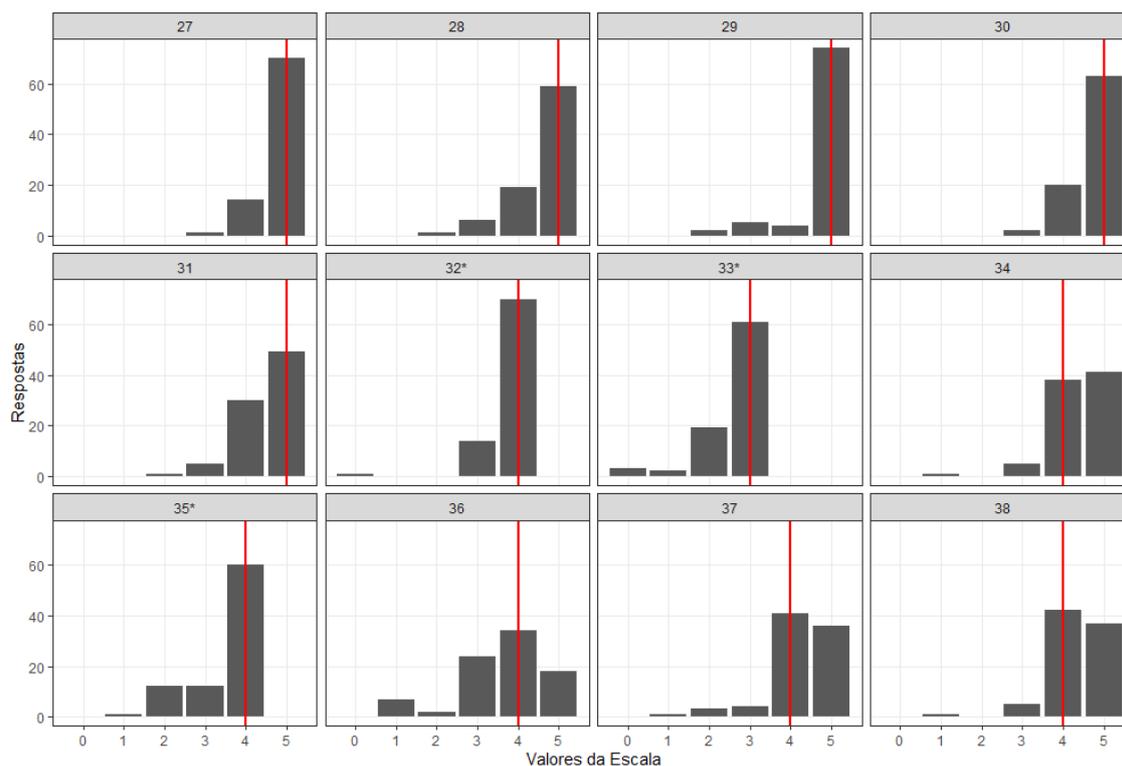
Tabela 09 – medidas descritivas para os itens 27 a 38 do questionário

Item	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo	Média	Desvio-padrão
27	3	5	5	5	5	4,81	0,42
28	2	4	5	5	5	4,6	0,67
29	2	5	5	5	5	4,76	0,66
30	3	4	5	5	5	4,72	0,5
31	2	4	5	5	5	4,49	0,66
32*	0	4	4	4	4	3,79	0,55
33*	0	2	3	3	3	2,62	0,7
34	1	4	4	5	5	4,39	0,71
35*	1	3	4	4	4	3,54	0,78
36	1	3	4	4	5	3,64	1,1
37	1	4	4	5	5	4,27	0,81
38	1	4	4	5	5	4,34	0,7

Fonte: elaborada pela autora.

A Figura 01 a seguir exibe o comportamento das respostas aos itens da Tabela 09, confirmando a suposta assimetria. A barra vermelha representa, para cada item, a mediana.

Figura 01 - Distribuições das respostas aos itens 27 a 38 com barras vermelhas representando medianas



Fonte: elaborada pela autora.

Quanto ao conhecimento formal, buscou-se verificar o domínio dos participantes do PGD sobre os normativos que regem o programa: o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, a Instrução Normativa Conjunta SEGES- SGPRT/MGI nº 24 e a Portaria MCTI nº 8.474, de 28 de agosto de 2024. A resposta correta para todos os itens é a opção “certo” e, de fato, este foi o item que obteve maior frequência. Percebe-se assim que os participantes possuem domínio do regramento jurídico.

Tabela 10: Frequência absoluta e relativa (%) dos respondentes a respeito do conhecimento sobre as normas do PGD

Pergunta	Frequência absoluta e relativa (%)	
	Certo	Errado
O PGD atualmente é regulamentado pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023, alterada pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP/MGI, nº 21, de 2024.	80(98,76%)	1(1,24%)
No âmbito do MCTI e das UP's, é possível a execução de teletrabalho em modalidade integral no exterior, desde que autorizado pela autoridade máxima do Ministério.	77(97,46%)	2(2,54%)
De acordo com o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, a instituição e a manutenção do PGD ocorrerão no interesse da administração e não constituirão direito do agente público.	81(98,78%)	1(1,22%)

Fonte: elaborada pela autora.

Na tabela 11 a seguir conta-se com 82 respostas, sendo que a maioria dos respondentes concorda com a adaptação do ambiente de trabalho às necessidades ergonômicas, com 78,04% afirmando que o espaço físico está adequado. Além disso, 73,17% dos entrevistados relatam conseguir manter o foco durante o teletrabalho, o que indica um bom nível de produtividade nesse aspecto. Em relação à jornada de trabalho, 51,21% percebem que o tempo de trabalho é respeitado, embora haja uma proporção considerável (44,89%) que aponta alguma discordância, com 13,41% identificando jornadas extenuantes.

Tabela 11: Frequência absoluta e relativa (%) das percepções e experiências dos respondentes sobre o teletrabalho, considerando o nível de concordância.

Pergunta	Frequência absoluta e relativa (%)				
	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Ao executar as atividades em teletrabalho, consigo manter o foco e não me dispersar com distrações.	60 (73,17%)	21 (25,60%)	-	1 (1,21%)	-
O espaço físico que utilizo para o teletrabalho está adaptado, considerando as necessidades ergonômicas físicas (postura mais adequada, a fim de evitar lesões, por exemplo).	64 (78,04%)	15 (18,29)	1 (1,21%)	1 (1,21%)	1 (1,21%)
Em teletrabalho, percebo que a duração da minha jornada de trabalho é respeitada.	42(51,21%)	25(30,48%)	1(1,21)	11(13,41%)	3(3,7%)
Identifico, na atuação remota, isolamento do ambiente de trabalho.	7(8,53%)	21(25,60%)	17(20,73%)	22(26,82%)	15(18,3%)
Identifico, na atuação remota, cobranças excessivas.	3(3,65%)	11(13,41%)	15(18,29%)	18(21,95%)	35(42,7%)
Identifico, na atuação remota, jornadas extenuantes de trabalho.	1(1,21%)	11(13,41%)	11(13,41%)	12(14,63%)	47(57,3%)
Percebo que o tempo anteriormente gasto com deslocamento e eventuais engarrafamentos no trajeto para o trabalho foi revertido em qualidade de vida.	69 (84,14%)	11 (13,41%)	1 (1,21%)	1 (1,21%)	-
Percebo que o tempo anteriormente gasto com deslocamento e eventuais	64 (78,04%)	17 (20,73%)	-	-	1(1,2%)

engarraamentos no trajeto para o trabalho foi revertido em produtividade.					
No desempenho de atividades em teletrabalho, observo as normas e orientações quanto à segurança da informação.	69 (84,14%)	10 (12,19%)	3 (3,65)	-	-
O desempenho das atividades em teletrabalho possibilitou o uso de novas ferramentas de tecnologias da informação e comunicação (TIC's).	57 (69,51%)	21 (25,60%)	2 (2,43%)	1 (1,21%)	1(1,2%)

Fonte: elaborada pela autora.

Outro ponto relevante é a percepção sobre a qualidade de vida, com 84,14% dos participantes afirmando que o tempo economizado no deslocamento foi revertido em bem-estar, e 78,04% acreditam que isso também resultou em aumento de produtividade. Por outro lado, a questão do isolamento e das cobranças excessivas foi mais dividida, com 46,34% indicando algum grau de isolamento e 64,63% apontando que as cobranças podem ser excessivas, o que sugere a necessidade de atenção a essas questões no teletrabalho. No aspecto da segurança da informação e do uso de novas tecnologias, a maioria dos participantes se mostrou comprometida, com 84,14% cumprindo as normas de segurança e 69,51% adotando novas ferramentas tecnológicas.

Essa análise geral sugere que, embora existam aspectos positivos no teletrabalho, como o aumento da qualidade de vida e o uso de novas tecnologias, questões como o equilíbrio entre a jornada de trabalho, o isolamento social e as cobranças precisam ser melhor abordados para garantir uma experiência mais equilibrada e saudável para os trabalhadores.

Os resultados retornados corroboram com a intenção do teletrabalho descrita por Oliveira (2021, p. 3), no sentido de que o trabalho remoto visa “aumentar produtividade e melhorar a qualidade de vida dos servidores”.

## 5.8. Testes de hipótese

A primeira hipótese a ser testada diz respeito à percepção dos servidores participantes do PDG sobre o programa. Supõe-se que, para os participantes, a percepção sobre o programa é positiva ou, formalmente:

$H_{01}$ : a distribuição do escore de percepção sobre o PDG entre os participantes do PGD é neutra ou negativa (média dos escores  $\leq 3$ );

$H_{11}$ : a distribuição do escore de percepção sobre o PDG entre os participantes do PGD é positiva (média dos escores  $> 3$ ).

Para tal, o escore para cada observação será composto pela média aritmética simples dos itens 27 a 38, exceto os itens 32, 33 e 35. Elimina-se esses itens pois sua referência é monopolar, indicando apenas uma possível magnitude de efeito. Para todos os demais itens listados, a referência é bipolar, de modo que se pode contrastar a direção da percepção.

Para testar essa hipótese utiliza-se o teste t de Student, mas compara-se o resultado a um teste não-paramétrico, o teste de Wilcoxon. O primeiro teste exige como pressuposto a normalidade dos dados a serem testados. Por sorte, o tamanho da amostra e o fato de se tratarem de médias já garantem teoricamente esse pressuposto (Casella & Berger, 2010). A Tabela 12 a seguir expõe os resultados dos testes de hipótese e sugere que a amostra obtida advém de uma população com escore com média superior a 3, corroborando a hipótese de uma percepção positiva sobre o PGD.

Tabela 12: resultados de testes de hipótese para percepção positiva sobre o PDG com a população participante do programa

Teste de hipótese	Estatística do teste	p-valor
t - Student	28,2	< 0.001
Wilcoxon	3.567	< 0.001

Fonte: elaborada pela autora.

A segunda hipótese a ser testada diz respeito à percepção, pela amostra de pessoas que não participam do PGD, de que se trata de uma metodologia trabalhosa. O escore para esta hipótese também é uma média aritmética dos itens correspondentes, 16 a 25. No entanto, como esta seção de itens é composta por itens de confirmação, ou seja, pares de itens avaliando de forma oposta o mesmo construto, aqueles cujo número é par tiveram sua pontuação invertida. Por exemplo, o item 16 tem o seguinte texto: “As etapas de implantação do PGD são um empecilho para a instituição do programa em minha unidade de lotação”. Para que se mantenha o mesmo referencial de escores mais altos significarem

uma atitude positiva, respostas de valor 1 a este item negativo são transformadas em 5 (o recíproco também é realizado), respostas de valor 2 são transformadas em 4 e respostas de valor 3 permanecem inalteradas.

Dessa forma, as seguintes hipóteses são testadas, considerando a percepção de que a adesão e rotina do PDG são trabalhosas:

$H_{02}$ : a distribuição do escore de percepção sobre o PDG entre os não participantes do PGD é neutra ou negativa (média dos escores  $\leq 3$ );

$H_{12}$ : a distribuição do escore de percepção sobre o PDG entre os não participantes do PGD é positiva (média dos escores  $> 3$ ).

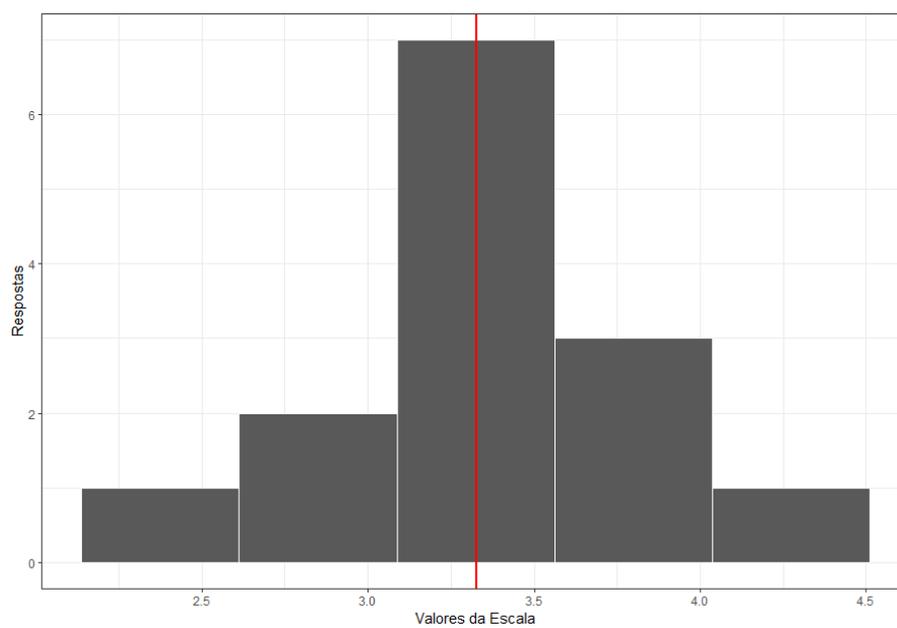
Diferentemente do teste de hipóteses anterior, não há observações suficientes para que se possa presumir comportamento normal dos escores, mas o teste para normalidade Shapiro-Wilk não sugere rejeição de normalidade ( $p$ -valor = 0,71). A Tabela 13 a seguir expõe os resultados dos testes de hipótese e sugere que a amostra obtida advém de uma população com escore com média superior a 3, levantando uma percepção positiva sobre o PGD entre os não participantes. Dessa forma, têm-se que a segunda hipótese do estudo, qual seja, a de que os servidores que optaram por não participar do PGD consideram a sistemática do Programa trabalhosa não foi confirmada, pois eles avaliam as etapas de implantação do Programa, a elaboração do plano de trabalho, a descrição das entregas e o uso do sistema positivamente.

Tabela 13: resultados de testes de hipótese para percepção positiva sobre o PDG com a população não participante do programa

Teste de hipótese	Estatística do teste	p-valor
t - Student	2,53	0,013
Wilcoxon com correção de continuidade	78,5	0,015

Fonte: elaborada pela autora.

No entanto, a estimativa pontual para a média é de 3,33, com intervalo de confiança abrangendo de 3,10 a 5, o que parece indicar que há de fato uma tendência à avaliação positiva, mas esta é pouco expressiva. O histograma presente na Figura 2 a seguir, com a estimativa da média representada pela barra vermelha, corrobora esta avaliação.

Figura 01 - Distribuições dos escores correspondentes a H<sub>2</sub>

Fonte: elaborada pela autora.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aplicação do instrumento para 107 respondentes em todas as unidades regimentais do Ministério, conforme já dito, segregou os participantes em 2 grupos: o grupo dos não-participantes do PGD, com 22 respondentes, e o grupo dos participantes do PGD, com cerca de 85 respondentes. Ao analisar o segundo grupo, dos participantes do PGD, depreende-se que o objetivo geral “investigar a percepção dos servidores do MCTI a respeito da efetivação do Programa de Gestão e Desempenho” e o objetivo específico “verificar se a flexibilidade gerada pela troca de controle de assiduidade pelo pacto de metas de trabalho proporcionou incentivo à melhora do desempenho dos servidores” foram satisfeitos. A Pesquisa retornou que a substituição do controle de assiduidade pelo pacto de metas é vista como um grande benefício por 87,06% dos respondentes. As questões pospostas a essa procuraram levantar percepções sobre o desempenho dos servidores, como administração do tempo para conclusão das tarefas pactuadas, maior motivação e comprometimento com o trabalho após ingresso no PGD, atingimento de metas e objetivos estabelecidos no plano de trabalho, melhora na qualidade do trabalho, produtividade recente, satisfação com o próprio desempenho e manutenção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional; os quais obtiveram resultado igualmente positivo. Destaca-se a percepção sobre satisfação com o próprio desempenho atual, com frequência de 42,35% para muito satisfeito e 48,24% para satisfeito.

Nesse sentido corrobora a ideia de Fogaça e Coelho Júnior (2015, p. 761) sobre a importância de se criar estratégias ou práticas para que se preservem altos níveis de rendimento pessoal, pois o sucesso das empresas é reflexo do desempenho individual dos funcionários. Em outro estudo, Coelho Júnior *et al* (2010) *apud* Vilarinho, Paschoal e Demo (2021, p. 143) diz que é possível empregar largamente métricas de autoavaliação de rendimento pessoal em estudos empíricos, significando associações relevantes com “medidas objetivas de desempenho”. Calha também citar as palavras de Okwir *et al* (2018), *apud* Cândido; Lima; Barros Neto, 2020, p. 196, que definem a gestão do desempenho como sistema que auxilia as organizações a estipular metas e assistir sua evolução com o passar do tempo. O Programa de Gestão e Desempenho instituído na Administração Pública Federal representa as três ideias, pois beneficia os servidores ao trocar o registro de assiduidade pelo pacto de metas, impactando positivamente em seus desempenhos, além de ser um instrumento de gestão para resultados e autoavaliação.

A parte final do *survey*, a quarta seção, se encarregou de validar o objetivo específico “Identificar pontos positivos e negativos no desempenho das atribuições na modalidade trabalho remoto” e foi respondida por 82 pessoas em regime de teletrabalho parcial ou integral. Os itens que abordaram a possibilidade morar em um estado diferente da federação, manutenção do foco no trabalho, adaptação do espaço físico para o teletrabalho, respeito à duração da jornada em teletrabalho, reversão do tempo gasto em deslocamentos para a qualidade de vida, reversão do tempo gasto com deslocamento para produtividade, observância quanto às normas de segurança da informação e o uso de novas tecnologias de informação e comunicação em teletrabalho alcançaram frequências muito positivas. Uma possível identificação com isolamento do ambiente de trabalho recebeu frequência de 34,10% de concordância, 45,10% de discordância e 20,7% de neutralidade, não podendo ser considerado um aspecto negativo na população estudada. Registra-se aqui que os 107 respondentes representam aproximadamente 16,77% dos servidores do órgão, podendo não ser uma amostra representativa. Com relação à identificação de cobranças excessivas no teletrabalho, houve apuração de frequência de 17,10% de concordância, 64,70% de discordância e 18,30% de neutralidade, resultando em uma percepção positiva. Por fim, a identificação de jornadas extenuantes de teletrabalho logrou 14,60% de concordância, 71,90% de discordância e 13,40% de neutralidade, revelando um aspecto positivo, isto é, os teletrabalhadores não são submetidos a jornadas esgotantes. Dessa forma, conclui-se que o teletrabalho no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação possui percepções positivas.

Tais percepções corroboram com o estudo de Saccaro Junior (2016, p. 17) no sentido de o teletrabalho promover o aumento de produtividade e a qualidade de vida do servidor, ideia também defendida por Oliveira (2021, p. 3) ao afirmar que, de modo geral, o teletrabalho visa “aumentar produtividade e melhorar a qualidade de vida dos servidores”. Não se confirmaram as perspectivas relatadas na pesquisa de Filardi, Castro e Zanini (2020, p. 44) sobre problemas no suporte tecnológico e isolamento profissional; e as descritas negativamente pela ENAP (Brasil, 2021b, p. 8) sobre “compatibilidade com a vida familiar, invasão de privacidade, horários de trabalho desregulados, jornada de trabalho estendida, entre outros”.

Este estudo contribui para um melhor entendimento sobre o que significa o Programa de Gestão e Desempenho no Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, seu impacto na qualidade de vida e no desempenho dos servidores, sob a ótica dos próprios

servidores. Abre-se possibilidades de estudo a partir da visão dos gestores e, principalmente, da sociedade, finalidade precípua do serviço público.

**APÊNDICE*****SURVEY*****O Programa de Gestão e Desempenho no MCTI**

Prezado(a),

Você está sendo convidado para participar da pesquisa "Percepções sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI)", sob responsabilidade da servidora Paula de Sousa Lima, mestranda em Administração Pública pelo Instituto de Direito Público de Brasília (IDP). O objetivo desta pesquisa é coletar impressões dos servidores a respeito do PGD no MCTI e em suas Unidades de Pesquisa (UPs).

Sua participação é voluntária e anônima, se dará por meio do preenchimento de questionário eletrônico com formato de perguntas fechadas, e não ensejará ônus ou qualquer remuneração. Ela se destina a todos os servidores, inclusive aos que não participam do PGD. O tempo de resposta é de cerca de 5 minutos. Se aceitar participar, o seu feedback poderá contribuir para identificar melhorias em termos de produtividade e satisfação dos servidores, além dos desafios enfrentados e as possíveis evoluções no programa. É possível desistir a qualquer momento e revogar seu consentimento sem nenhuma implicação.

Registra-se que o presente estudo conta com a ciência e o apoio da Coordenação-Geral de Gestão Institucional (CGGI/SPOA).

Caso tenha dúvidas, poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável, pelo e-mail [LPAULA.022@GMAIL.COM](mailto:LPAULA.022@GMAIL.COM).

Agradeço antecipadamente!

**Aceita participar desta pesquisa?**

[ ] Li o Termo de Livre Consentimento Esclarecido (TCLE) acima e aceito participar da pesquisa.

Não aceito.

**Concorda com o tratamento dos seus dados apenas pela mestrandia e para esta finalidade específica, mantendo o anonimato, em conformidade com a Lei nº 13.709/2018 - Lei Geral de Proteção de Dados?**

Aceito.

Não aceito.

### **Primeira Seção – Perfil**

A definição clara do perfil dos respondentes ajuda a garantir que os resultados da pesquisa sejam representativos do grupo ou população-alvo.

#### **1 – Em qual órgão você trabalha?**

MCTI (Administração Central)

Unidade de Pesquisa

#### **2 – Qual a sua unidade de lotação?**

Gabinete da Ministra (CGGM, CERIM)

Assessoria de Participação Social e Diversidade

Assessoria Especial de Controle Interno

Ouvidoria

Corregedoria

Assessoria Especial de Assuntos Internacionais

Assessoria Especial de Assuntos Parlamentares e Federativos

Assessoria Especial de Comunicação Social

Secretaria-Executiva (SPOA, SPEO, SCTA, DFIN, DGIT, GABEX, ASEST, ASGRE e ASCCT)

Consultoria Jurídica

Secretaria de Políticas e Programas Estratégicos

Secretaria de Ciência e Tecnologia para o Desenvolvimento Social

Secretaria de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação

Secretaria de Ciência e Tecnologia para Transformação Digital

3 – Qual é a sua Unidade de Pesquisa (UP)

Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas

Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer

Centro de Tecnologia Mineral

Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste

Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais

Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

Instituto Nacional da Mata Atlântica

Instituto Nacional de Águas

Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia

Instituto Nacional de Pesquisa do Pantanal

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais

Instituto Nacional de Tecnologia

Instituto Nacional do Semiárido

Laboratório Nacional de Astrofísica

Laboratório Nacional de Computação Científica

Museu de Astronomia e Ciências Afins

Museu Paraense Emílio Goeldi

Observatório Nacional

**4 – Qual a sua carreira?**

Ciência e Tecnologia (C&T)

Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE)

Requisitado/Exercício Descentralizado

Servidor ocupante apenas de cargo comissionado

Empregado Público

Anistiado

**5 – Qual o nível do seu cargo efetivo?**

Superior

Médio

Auxiliar

Servidor sem vínculo com a Administração Pública (ocupante apenas de cargo comissionado – CCE)

**6 – Qual o seu gênero?**

Mulher

Homem

Prefiro não informar

Outro

**7 – Qual a sua faixa etária?**

18 a 30 anos

31 a 40 anos

41 a 50 anos

51 a 60 anos

Acima de 60 anos

8 – Você participa do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

Sim.

Não.

**Segunda Seção – Adesão ao PGD**

O PGD é um agente de crescimento no desempenho institucional da administração pública, a partir da substituição do registro de frequência tradicional pelo

pacto de metas de trabalho com foco na qualidade das entregas. Esta seção se destina aos servidores não-participantes do PGD.

**9 – Há PGD na sua unidade de lotação?**

Sim.

Não.

**10 – Se houvesse PGD na minha unidade de lotação, eu participaria.**

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

**11 – Há vagas para o PGD na sua unidade de lotação?**

Sim.

Não.

**12 – Há poucas vagas no PGD da minha unidade de lotação.**

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

**13 – Se houvesse mais vagas no PGD da minha unidade de lotação, eu participaria.**

Discordo totalmente

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

**14 – Não é possível participar do PGD, porque a natureza do meu trabalho não é quantificável.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**15 – Prefiro o controle de assiduidade (ponto eletrônico).**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**16 – As etapas de implantação do PGD são um empecilho para a instituição do programa em minha unidade de lotação.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**17 – A implantação do PGD em etapas permite que os servidores e gestores se adaptem progressivamente ao novo modelo, minimizando resistências e criando um ambiente de aceitação e compreensão.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**18 – O processo de cadastramento ou alteração do plano de trabalho no PGD exige tempo e atenção.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**19 - O plano de trabalho permite distribuir de maneira eficiente as responsabilidades entre os servidores da equipe, a fim de otimizar tempo e recursos disponíveis.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**20 – A descrição das entregas no PGD requer um esforço significativo.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**21 – A descrição das entregas serve como base para reconhecer e valorizar o trabalho dos servidores que atingiram ou superaram suas metas, fortalecendo a meritocracia e a motivação no ambiente de trabalho.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente

Discordo totalmente

**22 – O conjunto de procedimentos do PGD, de modo geral, demanda energia considerável.**

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

**23 – O conjunto de procedimentos do PGD prevê o acompanhamento constante do progresso das metas e atividades, permitindo intervenções oportunas e ajustes para garantir que os objetivos sejam alcançados.**

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

**24 – O sistema adotado para uso do PGD pode não ser de fácil compreensão.**

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

**25 – O uso de um sistema para o PGD torna o acompanhamento de desempenho mais acessível e transparente.**

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

### **Terceira Seção – Percepções gerais dos participantes do PGD**

O PGD é um agente de crescimento no desempenho institucional da administração pública, a partir da substituição do registro de frequência tradicional pelo pacto de metas de trabalho com foco na qualidade das entregas. Esta seção se aplica aos participantes do PGD, independente da modalidade. A intenção é coletar percepções gerais sobre o programa.

**26 – Há quanto tempo você participa do PGD? Considere o tempo total, ainda que tenha trocado de modalidade ou de unidade de lotação.**

Menos de 1 ano

Mais de 1 ano

**27 - Quanto o PGD é atrativo para você?**

Muito atrativo

Atrativo

Neutro

Pouco atrativo

Não é atrativo

**28 – Qual nível de melhora na qualidade de vida a adesão ao PGD representou para você?**

Muito alta

Alta

Média

Baixa

Muito baixa

**29 – Em que medida você considera a troca do controle de assiduidade (ponto eletrônico) pelo pacto de metas de trabalho (entregas) um benefício?**

Concordo muito

- Concordo pouco
- Não concordo, nem discordo
- Discordo pouco
- Discordo muito

**30 – Você sente que tem administrado bem o seu tempo para concluir as tarefas pactuadas?**

- Muito bem
- Bem
- Nem bem, nem mal
- Mal
- Muito mal

**31 – Desde que ingressou no PGD, você está mais motivado e comprometido com suas tarefas no trabalho?**

- Muito motivado
- Motivado
- Nem motivado, nem desmotivado
- Desmotivado
- Muito desmotivado

**32 - Você tem conseguido atingir as metas e objetivos estabelecidos no seu plano de trabalho?**

- Atingi todas as metas
- Atingi grande parte das metas
- Atingi metade das metas
- Atingi um pouco das metas
- Não tenho atingido as metas

**33 – Você considera que a qualidade do seu trabalho melhorou recentemente?**

- Melhorou muito

Melhorou pouco

Melhorou muito pouco

Não melhorou

**34 – Como você avalia sua produtividade no trabalho nos últimos 6 meses?**

Muito alta

Alta

Nem alta, nem baixa

Baixa

Muito baixa

**35 – Você sente que tomou mais iniciativas no seu trabalho recentemente (últimos 6 meses)?**

Muitas iniciativas

Poucas iniciativas

Algumas iniciativas

Muito poucas iniciativas

Nada

**36 – Você tem recebido feedbacks construtivos sobre o seu desempenho?**

Muito frequentes

Frequentes

Neutro

Pouco frequentes

Nada frequentes

**37 – Você está satisfeito com o seu desempenho atual?**

Muito satisfeito

Satisfeito

Nem satisfeito, nem insatisfeito

Insatisfeito

Muito insatisfeito

**38 – Você sente que está conseguindo manter um bom equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional?**

Muito equilibrado

Equilibrado

Pouco equilibrado

Muito pouco equilibrado

Nada equilibrado

**39 – O PGD atualmente é regulamentado pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SEGES/MGI nº 24, de 2023, alterada pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP/MGI, nº 21, de 2024.**

Certo.

Errado

**40 – No âmbito do MCTI e das UP's, é possível a execução de teletrabalho em modalidade integral no exterior, desde que autorizado pela autoridade máxima do Ministério.**

Certo.

Errado.

**41 – De acordo com o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, a instituição e a manutenção do PGD ocorrerão no interesse da administração e não constituirão direito do agente público.**

Certo.

Errado.

**42 - Atualmente, de qual modalidade do PGD você participa?**

Presencial

Teletrabalho Parcial

Teletrabalho Integral

### **Quarta Seção – Percepções sobre o trabalho remoto**

O teletrabalho na administração pública ganhou destaque por oferecer uma série de benefícios tanto para a gestão quanto para os servidores e a sociedade em geral. Neste bloco de perguntas busca-se coletar percepções somente dos participantes do teletrabalho parcial ou integral.

#### **43 – Você realiza o teletrabalho**

em casa

em ambientes de *coworking*

#### **44 – O teletrabalho te possibilitou morar em um estado da federação diferente da sede do seu órgão?**

Sim

Não

#### **45 – Ao executar as atividades em teletrabalho, consigo manter o foco e não me dispersar com distrações.**

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

#### **46 – O espaço físico que utilizo para o teletrabalho está adaptado, considerando as necessidades ergonômicas físicas (postura mais adequada, a fim de evitar lesões, por exemplo).**

Concordo totalmente

Concordo parcialmente

Não concordo, nem discordo

Discordo parcialmente

Discordo totalmente

#### **47 – Em teletrabalho, percebo que a duração da minha jornada de trabalho é respeitada.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**48 – Identifico, na atuação remota, isolamento do ambiente de trabalho.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**49 – Identifico, na atuação remota, cobranças excessivas.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**50 – Identifico, na atuação remota, jornadas extenuantes de trabalho.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**51 – Percebo que tempo anteriormente gasto com deslocamento e eventuais engarrafamentos no trajeto para o trabalho foi revertido em qualidade de vida.**

- Concordo totalmente

- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**52 – Percebo que tempo anteriormente gasto com deslocamento e eventuais engarrafamentos no trajeto para o trabalho foi revertido em produtividade.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**53 – No desempenho de atividades em teletrabalho, observo as normas e orientações quanto à segurança da informação.**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

**54 – O desempenho das atividades em teletrabalho possibilitou o uso de novas ferramentas de tecnologias da informação e comunicação (TIC's).**

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

## REFERÊNCIAS

ALTOUNIAN, Cláudio Sarian; SOUZA, Daniel Luiz de; LAPA, Leonard Rene Guimarães. Gestão e governança pública para resultados: uma visão prática. 2. Ed. atual. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BABBIE, EARL. Métodos de pesquisa de Survey. Tradução de Guilherme Cezarino. Editora UFMG. Belo Horizonte/MG. 1999.

BRASIL. Presidência da República. Ministério da Reforma do Estado. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da administração pública federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília-DF, Diário Oficial da União de 11/08/1995. Disponível em: [D1590 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/diario1995/0811/1995_08_11_01590.html). Acesso em 10/05/2023.

BRASIL. Lei n. 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) [...] a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Publicada no Diário Oficial da União de 14/07/2017. Disponível em < [L13467 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/diario1995/0714/1995_07_14_13467.html)> Acesso em 06-05-2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital e outros. Nota Técnica Conjunta para Atos Normativos SEI nº 23/2021/ME. NUP 19975.125716/2020-81. Brasília-DF. 2021a.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Diretoria de Desenvolvimento Profissional. Segurança e saúde do trabalho no contexto do teletrabalho. Módulo 1. 2021b.

BRASIL. Presidência da República. Ministério da Economia. Decreto nº 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 de 18/05/2022. Brasília-DF. 2022 Disponível em [D11072 \(planalto.gov.br\)](https://www.planalto.gov.br/diario1995/0518/1995_05_18_11072.html). Acesso em 10/05/2023.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Consultoria-Geral da União. Parecer 32/2023/CGPEP/SCGP/CGU/AGU. NUP 53115.018896/2020-12. Brasília-DF, março de 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI. Diário Oficial da União de 31/07/2023, Edição nº 144, Seção 1. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/legislacao/in-24-ajustada.pdf/view>. Acesso em 20/11/2024. Brasília-DF. 2023b.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Secretaria Executiva. Departamento de Gestão Estratégica e Indicadores de Ciência e Tecnologia.

Coordenação-Geral de Gestão Institucional. Nota Técnica nº 1159/2024/SEI/MCTI. NUP 01245.008814/2024-68. Brasília-DF. 2024a.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Guia Prático para a implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal. Módulo 1. 2ª Edição. Brasília. 2024b.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Guia Prático para a implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal. Módulo 5. 2ª Edição. Brasília. 2024c.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Guia Prático para a implementação e execução do PGD na Administração Pública Federal. Módulo 4. 2ª Edição. Brasília. 2024d.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. DE A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, v. 47, n. 4, p. 523 – 539. São Paulo, out. 2012.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 5, p. 875 – 898. 2008.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T DE A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, v. 41. n. 1, p. 8 – 15. 2001.

BRIDI, M. A.; TROPIA, P. V.; VASQUEZ, B. V. Teletrabalho e saúde no contexto da pandemia de Covid-19. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 49, p. edcinq3. 2022.

BUSSAB, Wilton de O.; MORETTIN, Pedro A. "Estatística básica." *Estatística básica*. 2010. xvi-540.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. *Gestão por competências e gestão do conhecimento – 3ª edição*. Editora FGV. Rio de Janeiro-RJ. 2009.

CÂNDIDO, L. F.; LIMA, S. H. de O.; BARROS NETO, J. de P. Medição e Gestão de desempenho em empresas construtoras. *Ambiente Construído*, v. 20, n. 1, p. 195 – 214. 2020.

Casella, G., & Berger, R. L. (2010). *Inferência estatística-tradução da 2a edição norte-americana*. São Paulo: Cengage Learning.

CERVI, Emerson Urizzi. *Manual de Métodos Quantitativos para iniciantes em Ciência Política – Volume 1*. CFOP-UFPR. Curitiba-PR. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano – 5ª Edição*. Editora Atlas. São Paulo. 2020.

COSTA, Ana Carla Abrão. Reforma Administrativa no Brasil. In Contas Públicas no Brasil, organizado por Felipe Salto e Josué Pellegrini. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Saraiva, 2020.

FERREIRA, L. S.; VASCONCELOS; M. C. R. L.; PEREIRA, F. C. M. Mensuração do capital intelectual docente: avaliação e reconhecimento por meritocracia em uma instituição de ensino superior. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 24, n. 4, p. 112 – 131, out. 2019.

FETZNER, M. A.; OLTRAMARI, A. P.; OLEA, P. M. Gestão do desempenho na administração pública: o caso da TI governo. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 5, p. 968 – 982. 2010.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. DE; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020.

FOGAÇA, N.; COELHO JUNIOR, F. A.. A hipótese "trabalhador feliz, produtivo": o que pensam os servidores públicos federais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 759–775, out. 2015

GHELMAN, Silvio; COSTA, Stella Regina Reis da. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006.

KANUFRE, R. A. M.; REZENDE, D. A.. Princípios da gestão orientada para resultados na esfera municipal: o caso da prefeitura de Curitiba. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 47, n. 4, p. 638–652, out. 2012.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de Gestão Pública Contemporânea. 6ª Edição. Editora Atlas. São Paulo, 2020.

OLIVEIRA, Miriam Aparecida Mesquita. Qualidade de vida no teletrabalho obrigatório na administração pública: preditores individuais. 2021. Monografia (Especialização em Pessoas, Inovação e Resultados). ENAP. Brasília-DF, maio de 2021.

OREIRO, J. L.; FERREIRA-FILHO, H. L. A PEC 32 da Reforma Administrativa: Uma análise crítica. *Revista de Economia Política*, v. 41, n. 3, p. 487 – 506. 2021.

ORSI, A.; SILVA, C. M. Gestão do Desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. In Mérito, Desempenho e Resultados – ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. Organização de Thiago Souza Santos, Ivani Maria Bassotti, Helio Janny Teixeira. 1º Edição, FIA/USP. 2014.

PASCHOAL, T.; TORRES, C. V.; PORTO, J. B. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 6, p. 1054 a 1072. 2010.

PEGORARO, Daniela; DAS CAS, Elisane; ROSSATO, Taísa Maria. A eficiência no setor público: uma análise das publicações científicas nacionais. IX Encontro Brasileiro de Administração Pública São Paulo/SP - 5 a 7 de outubro de 2022.

PORPINO, G.; DE STEFANI, E.. O caso do PAC Embrapa: requisitos de uma gestão orientada para resultados no setor público. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 2, p. 343–366, mar. 2014.

ROSANO-PEÑA, Carlos; GOMES, Eduardo Bráz Pereira. Eficiência e produtividade no setor público: conceitos e medidas. In: MADURO-ABREU, Alexandre (Org.). *Gestão judiciária: conteúdos e disciplina*. Brasília: Editora IABS, 2018. p. 188-249.

SACCARO JUNIOR, Nilo Luiz. *Teletrabalho no setor público brasileiro: impacto potencial sobre o tráfego urbano e as emissões de carbono*. Texto para discussão 2207. IPEA. Brasília-DF, julho de 2016.

SANTOS, M. N. et al. Duração do trabalho remoto e diagnóstico positivo de Covid-19: análise dos dados da PNAD COVID19. *Ciência e Saúde Coletiva*, v. 28, n. 9, p. 2601 – 2612. 2023.

SOUZA, R. DE L. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, v. 48, p. e22. 2023.

VILARINHO, Karina Pereira Bastos; PASCHOAL, Tatiane; DEMO, Gisela. *Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?*. 2021.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no serviço público. *Revista do Serviço Público*, [S. I.], v. 73, n. a, p. 8 – 25. 2022.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia de estudo e de pesquisa em administração*. Departamento de Ciências da Administração – Universidade Federal de Santa Catarina. CAPES / UAB, 2009.