



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS (UFG)
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA (FCT)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

REGIANE MIRANDA SANTOS

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: O PROCESSO DE
IMPLEMENTAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

APARECIDA DE GOIÂNIA
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO (TECA) PARA DISPONIBILIZAR VERSÕES ELETRÔNICAS DE TESES

E DISSERTAÇÕES NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a [Lei 9.610/98](#), o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou download, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

O conteúdo das Teses e Dissertações disponibilizado na BDTD/UFG é de responsabilidade exclusiva do autor. Ao encaminhar o produto final, o autor(a) e o(a) orientador(a) firmam o compromisso de que o trabalho não contém nenhuma violação de quaisquer direitos autorais ou outro direito de terceiros.

1. Identificação do material bibliográfico

Dissertação Tese Outro*: _____

2. Nome completo do autor

Regiane Miranda Santos

3. Título do trabalho

Programa de Gestão e Desempenho: O Processo de Implementação na Universidade Federal de Goiás

4. Informações de acesso ao documento (este campo deve ser preenchido pelo orientador)

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. Após esse período, a possível disponibilização ocorrerá apenas mediante:

a) consulta ao(à) autor(a) e ao(à) orientador(a);

b) novo Termo de Ciência e de Autorização (TECA) assinado e inserido no arquivo da tese ou dissertação.

O documento não será disponibilizado durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

Obs. Este termo deverá ser assinado no SEI pelo orientador e pelo autor.



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Henrique Petean, Professor do Magistério Superior**, em 05/11/2024, às 11:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Regiane Miranda Santos, Discente**, em 06/12/2024, às 18:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4942079** e o código CRC **D2726034**.

REGIANE MIRANDA SANTOS

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: O PROCESSO DE
IMPLEMENTAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PROFIAP), da Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT), da Universidade Federal de Goiás (UFG), como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Administração Pública.

Área de concentração: Administração Pública
Linha de pesquisa: Administração Pública e Organizações

Orientador: Gustavo Henrique Petean

APARECIDA DE GOIÂNIA
2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Santos, Regiane Miranda

Programa de Gestão e Desempenho [manuscrito] : o processo de implementação na Universidade Federal de Goiás / Regiane Miranda Santos. - 2025.

210 f.

Orientador: Profa. Dra. Gustavo Henrique Petean.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional, Aparecida de Goiânia, 2025.

Bibliografia. Apêndice.

1. Programa de Gestão e Desempenho. 2. Projeto Piloto. 3. Teletrabalho. 4. Burocracia. 5. Implementação. I. Petean, Gustavo Henrique, orient. II. Título.

CDU 005



UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA
ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO

Ata nº 19, turma 2022-1, da sessão de Defesa de Dissertação de **Regiane Miranda Santos**, que confere o título de Mestra em **Administração Pública**, na área de concentração em **Administração Pública**.

Aos **vinte e seis dias do mês de setembro do ano de dois mil e vinte e quatro**, a partir das 14hs, na Sala de Conferências do Tribunal de Contas do Estado de Goiás - TCE/GO, realizou-se a sessão pública de Defesa de Dissertação intitulada **“Programa de Gestão e Desempenho: O Processo de Implementação na Universidade Federal de Goiás”**. Os trabalhos foram instalados pelo Orientador, Professor Doutor **Gustavo Henrique Petean**, com a participação dos demais membros da Banca Examinadora: Professora Doutora **Daniela Rosim (FACE/UFG)**, membro titular externo; Professora Doutora **Marlene Valerio dos Santos Arenas (Profiap/UNIR)**, cuja participação ocorreu por videoconferência, membro titular interno ao programa. Durante a arguição os membros da banca **não fizeram** sugestão de alteração do título do trabalho. A Banca Examinadora reuniu-se em sessão secreta a fim de concluir o julgamento da Dissertação, tendo sido a candidata **aprovada** pelos seus membros. Proclamados os resultados pelo Professor Doutor **Gustavo Henrique Petean**, Presidente da Banca Examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, lavrou-se a presente ata que é assinada pelos Membros da Banca Examinadora.

TÍTULO SUGERIDO PELA BANCA



Documento assinado eletronicamente por **Gustavo Henrique Petean, Professor do Magistério Superior**, em 26/09/2024, às 15:25, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Daniela Rosim, Professor do Magistério Superior**, em 26/09/2024, às 15:38, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **MARLENE VALERIO DOS SANTOS ARENAS, Usuário Externo**, em 24/10/2024, às 18:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufg.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **4853408** e o código CRC **DF1B1AF1**.

Referência: Processo nº 23070.049817/2024-33

SEI nº 4853408

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a mim mesma por não ter desistido, mesmo quando a jornada parecia impossível. Embora tenha passado pela dor de "morrer" com o mestrado não defendido em 2018, renasci ao cuidar de mim mesma, ao recomeçar em 2022 e chegar até este momento de defesa. Aprendi a ser agente de mim mesma, a me colocar no centro da minha vida, a priorizar meu cuidado antes de qualquer outra coisa, mas também a aceitar ser cuidada, amada, guiada e ajudada ao longo desse processo. Compreendi que não preciso fazer tudo sozinha, porque sou quem sou devido à força coletiva que me cerca. A jornada até aqui é resultado dessa conexão, e esta dissertação é a expressão mais pura do meu amor e do compromisso que assumi comigo mesma.

Agradeço a Deus, ao universo e às boas energias que me sustentaram e me guiaram em todos os momentos. Agradeço por sempre sentir que uma força maior me acompanhava, iluminando o caminho e trazendo serenidade quando mais precisei.

À minha mãe, Regina, ao meu pai, Tião, e aos meus irmãos, Silziane e Túlio, além da minha tia Maria José e tio Nardete, minha família de sangue, meu profundo agradecimento por suas orações, cuidado, apoio e amor incondicional. Vocês estiveram ao meu lado durante a minha depressão em 2018 e em todos os meus projetos, sempre me amparando. Nada disso seria possível sem vocês. O amor e o suporte que recebi de vocês foram fundamentais para me manter firme.

Ao meu orientador e mentor nessa caminhada, Professor Gustavo, sou eternamente grata. Em 2018, eu desisti, mas a sua presença foi essencial para que eu voltasse a acreditar que era possível. Seu apoio incondicional não foi apenas acadêmico, mas também emocional, e isso fez toda a diferença. Nos momentos mais difíceis, suas palavras de encorajamento, sempre reafirmando que conseguiríamos defender, me mantiveram em pé. Sua confiança em mim, o suporte constante, tanto no direcionamento da pesquisa quanto no apoio institucional, foram fundamentais para que eu seguisse em frente. Você não foi apenas um orientador, foi um pilar que me sustentou em todos os sentidos. Obrigada por acreditar em mim e por me guiar com tanta dedicação e sensibilidade. Sem você, nada disso teria sido possível.

Ao meu grande amigo e co-orientador Thales, meu guia na vida acadêmica e em tantas jornadas, sou profundamente grata. Sua paciência, atenção e amizade foram pilares fundamentais durante todo o processo. Agradeço pelas incontáveis conversas, pelo apoio nas fases mais difíceis, por escutar minhas inseguranças repetidas vezes e, com carinho, me trazer

de volta ao caminho certo. Sua presença em minha casa, me ajudando a estruturar a pesquisa, oferecendo direcionamento claro e assertivo, e dedicando seu tempo para revisar e ajustar cada detalhe, fez toda a diferença. Sem você ao meu lado, especialmente durante as longas horas de escrita e reflexão, eu não teria conseguido. Obrigada por segurar minha mão, por me guiar com tanto cuidado e por acreditar em mim, mesmo quando eu mesma duvidava. Sem seu amor, orientação e apoio incondicional, eu não teria chegado até aqui.

À Beatriz, minha "babá de escrita", minha anja, sou imensamente grata. Você apareceu nos momentos finais para me ajudar a focar e a finalizar o processo de escrita. Sem você, Bea, eu não teria concluído! Sua companhia e seu apoio foram essenciais para que eu pudesse transformar toda essa pesquisa em resultados concretos.

Agradeço profundamente a Verlany e Lídia, minhas gestoras, por serem meu suporte institucional na UFG e por todo o apoio ao longo dessa jornada. Vocês assumiram minhas responsabilidades, muitas vezes se sobrecarregando para que eu pudesse me dedicar integralmente à conclusão deste mestrado. Sua generosidade, cuidado e atenção em me dispensar do trabalho foram essenciais para que eu tivesse o tempo necessário para focar na pesquisa. Não há palavras para expressar minha gratidão por terem me carregado nos momentos mais difíceis e por acreditarem em mim. Vocês foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Aproveito também para agradecer ao Lucas, à equipe do CPD e à DCOM pelo apoio contínuo à minha pesquisa.

À minha família de coração – Renato, Lorena, Martin e Suri – não existem palavras suficientes para expressar minha gratidão por tudo o que vocês fizeram e fazem por mim. Vocês não foram apenas suporte durante este processo, foram meu porto seguro em todos os aspectos da minha vida. A casa de vocês se tornou também a minha casa, um lugar onde eu pude encontrar abrigo, carinho e acolhimento, mesmo nos momentos em que eu não conseguia ser meu próprio refúgio. Obrigada por cada palavra de incentivo, por cada gesto de amor, por cada cuidado que sempre esteve presente, mesmo quando eu estava perdida. Vocês me deram força para continuar, para seguir em frente, e foram minha família em todos os sentidos, oferecendo muito mais do que apoio, oferecendo amor incondicional. A presença de vocês na minha vida fez e continua fazendo toda a diferença, e eu sou imensamente grata por ter vocês ao meu lado.

A(os) minhas/meus/minhas amigas/amigos/amigues que estiveram presentes de tantas formas – me acompanhando na escrita, me ouvindo, orando por mim, mandando axé, não me chamando para sair, me apoiando –, Juliana Beatriz, Bruno Moreno, Lubélia, João Lúcio, Daisy, Lucas, Bruno Oliveira, Lídia, Manoel Henrique, Nelson, Ed, Patrícia, Keilinha, Vlad, Andrade, Fred, João Vitor, Celso, Pedro, Roger, Mina, Ana Carolina, Adriana, Carol Luli, Juara,

Michelle, Amandinha, Djah, Crisnanda, Élide, Jéssica, Leila, Nanda, Sarah, Vanessa, Carol, Regina, Gabi, Damillis, Rosana, Samira, Schirley, Vanessa Berloff, Arix – minha gratidão é imensa. Eu com certeza esqueci nomes, porque vocês são muitos, mas como deixei os agradecimentos por último e o cansaço/exaustão me alcançaram, nomes podem ter passado, mas a colaboração de vocês está vertida na conclusão desse mestrado, vocês sabem quem são.

À turma do PROFIAP 2022, vocês foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Refazer essa caminhada ao lado de vocês foi um presente: Isadora, Cris, Héliida, Amanda, Gustavo, Tassiana, Ednilson, Samuel obrigada por estarem comigo.

Agradeço a todos os servidores da UFG que compreenderam a importância desta pesquisa e participaram. Sem a colaboração dos 84 participantes, o impacto dos resultados não seria o mesmo. Aos meus colegas da UFG que me apoiaram como pesquisadora e pedagoga, sou grata por acreditarem em uma gestão participativa e inclusiva.

Agradeço, com enorme carinho e reconhecimento, ao meu psicanalista Fernando Reis, que me acompanha desde 2018, quando vivi a dor da desistência do primeiro mestrado. Sua escuta, sua presença sensível e suas provocações me permitiram reconhecer minha capacidade, meu valor e a importância de me colocar em primeiro lugar. A análise foi – e é – um espaço de (re)nascimento, de elaboração e de potência. Também agradeço à minha psiquiatra, Dra. Fernanda, que desde 2023 tem me acompanhado com acolhimento, humanidade e respeito, contribuindo imensamente para minha saúde emocional ao longo deste processo.

Finalmente, agradeço à alta gestão da UFG por permitir que eu analisasse esse processo de mudança tão importante para nós, TAE. Ao longo dessa jornada, apesar dos desafios encontrados, como a dificuldade em acessar algumas informações e a falta de apoio em certos momentos, acredito que essa pesquisa evidencia a necessidade de um direcionamento mais claro e uma maior valorização dos servidores TAE nesse processo. A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFG necessita de ajustes e orientações mais consistentes, mas acredito que juntos podemos superar essas dificuldades. Contribuir com essa instituição, que tanto amo, foi uma honra, e espero continuar colaborando para identificar desafios e propor soluções que promovam uma gestão mais participativa e inclusiva, em benefício de todos.

Você nunca está atrasado para aquilo que é seu.

[...]

*Além de ser impossível agradar a todos,
também é absolutamente desnecessário*

Ana Suy

RESUMO

A necessidade de isolamento durante a pandemia da COVID-19 consolidou o trabalho remoto como uma ferramenta estratégica para manter as operações privadas e governamentais, destacando a importância da flexibilidade e da eficiência no setor público. A partir dessa necessidade, o governo federal regulamentou o teletrabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído em 2022, com o objetivo de modernizar as práticas de gestão pública com foco na eficiência e na entrega de resultados. Este estudo investiga o processo de implementação do PGD na Universidade Federal de Goiás (UFG), analisando os desafios e benefícios da gestão por resultados na administração pública. A pesquisa examinou o projeto piloto do PGD na universidade, realizado entre fevereiro de 2023 e agosto de 2024, nas duas primeiras fases. O objetivo principal foi perquirir a política regulatória do PGD no âmbito federal e sua aplicação na UFG, explorando a percepção dos participantes do Projeto Piloto como agentes indutores do processo de implementação institucional. A metodologia empregada foi de natureza aplicada, com abordagem mista, integrando aspectos qualitativos e quantitativos. A análise qualitativa incluiu pesquisa documental e avaliação das respostas abertas de um questionário estruturado, enquanto a abordagem quantitativa utilizou técnicas de estatística descritiva e cluster para examinar os dados coletados. Os resultados evidenciam que o projeto piloto trouxe benefícios como aumento da produtividade, maior flexibilidade e melhor conciliação entre vida pessoal e profissional, sobretudo na modalidade de teletrabalho. No entanto, desafios como a falta de treinamento adequado, dificuldades no planejamento estratégico e resistência burocrática à adoção de novas práticas ainda limitam sua efetividade plena. Além disso, observou-se que unidades acadêmicas e órgãos suplementares com maior autonomia se adaptaram melhor, enquanto estruturas organizacionais mais tradicionais enfrentaram dificuldades na implementação. A relevância da pesquisa reside em sua contribuição para a modernização da gestão pública e na identificação de boas práticas para a adoção do PGD em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). No âmbito social, os achados reforçam a necessidade de políticas mais inclusivas, que valorizem a participação dos servidores na construção de um modelo de trabalho mais eficiente e humanizado. No campo da gestão, os resultados apontam para a importância da descentralização de decisões, oferta contínua de treinamentos e uso estratégico de tecnologias para garantir a implementação eficaz do programa. Como contribuição prática, este estudo apresenta um produto técnico-tecnológico (PTT) com recomendações que podem servir como referência para outras instituições que buscam aprimorar a gestão por desempenho no setor público.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; Projeto Piloto; Teletrabalho; Burocracia; Implementação.

ABSTRACT

The need for isolation during the COVID-19 pandemic consolidated remote work as a strategic tool for maintaining private and governmental operations, highlighting the importance of flexibility and efficiency in the public sector. In response to this need, the federal government regulated teleworking through the Performance and Management Program (PGD), established in 2022, with the goal of modernizing public management practices with a focus on efficiency and results delivery. This study investigates the implementation process of the PGD at the Federal University of Goiás (UFG), analyzing the challenges and benefits of performance-based management in public administration. The research examined the PGD pilot project at the university, conducted between February 2023 and August 2024, during its first two phases. The main objective was to explore the regulatory policy of the PGD at the federal level and its application at UFG, assessing the perception of the Pilot Project participants as key agents driving the institutional implementation process. The methodology employed was applied in nature, using a mixed methods approach that integrated qualitative and quantitative aspects. The qualitative analysis included documentary research and the evaluation of open-ended responses from a structured questionnaire, while the quantitative approach utilized descriptive statistics and cluster analysis techniques to examine the collected data. The results indicate that the pilot project brought benefits such as increased productivity, greater flexibility, and improved work-life balance, particularly in the telework modality. However, challenges such as inadequate training, difficulties in strategic planning, and bureaucratic resistance to adopting new practices still limit its full effectiveness. Additionally, it was observed that academic units and supplementary bodies with greater autonomy adapted better, while more traditional organizational structures faced difficulties in implementation. The relevance of this research lies in its contribution to the modernization of public management and the identification of best practices for the adoption of the PGD in Federal Higher Education Institutions (IFES). On a social level, the findings reinforce the need for more inclusive policies that value employee participation in building a more efficient and humanized work model. In the field of management, the results highlight the importance of decentralizing decision-making, offering continuous training, and strategically using technology to ensure the effective implementation of the program. As a practical contribution, this study presents a technical-technological product (PTT) with recommendations that can serve as a reference for other institutions seeking to improve performance-based management in the public sector.

Keywords: Performance and Management Program; Pilot Project; Telecommuting; Bureaucracy; Implementation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de teletrabalho.....	35
Quadro 2 - Benefícios e dificuldades/fragilidades do teletrabalho.....	37
Quadro 3 - Levantamento bibliográfico de pesquisas sobre o PGD nas IFE, com foco na modalidade de teletrabalho.....	41
Quadro 4 - Metodologia aplicada na pesquisa.....	45
Quadro 5 - Quantitativo de servidores participantes por órgão.....	46
Quadro 6 - Estruturação do questionário <i>survey</i>	49
Quadro 7 - Principais diferenças entre a IN N° 01/2018 e a IN N° 65/2020	61
Quadro 8 - Principais diretrizes da IN 52/2023 - Política de consequências do PGD	69
Quadro 9 - Tabela comparativa acréscimos e alterações da IN 21/2024 na IN 24/2023	71
Quadro 10 - Cronograma de discussão da minuta de resolução normativa do teletrabalho de outubro de 2022	77
Quadro 11 - Cronogramas de reuniões de planejamento para 2ª fase do Projeto Piloto na DCOM	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pesquisa de produções científicas	25
Tabela 2 - Perfil dos respondentes participantes do projeto piloto do PGD na UFG.....	86
Tabela 3 - Perfil econômico e funcional dos servidores.....	89
Tabela 4 - Percepção sobre aspectos das reuniões preparatórias e de planejamento do piloto	93
Tabela 5 - Percepção sobre aspectos das reuniões orientações e de planejamento do piloto..	94
Tabela 6 - Percepção sobre treinamento e usabilidade do SISGP	96
Tabela 7 - Condições de infraestrutura para o teletrabalho	98
Tabela 8 - Aspectos sobre a Tabela de Atividades na execução do piloto	103
Tabela 9 - Elaboração do PT, reuniões de planejamento, registro de frequência e monitoramento do PT	105
Tabela 10 - Aspectos que afetaram o desempenho das atividades do teletrabalho no projeto piloto.....	108
Tabela 11 - Grau de satisfação das unidades e órgãos com o Projeto Piloto do PGD	110
Tabela 12 - Avaliação dos diretores sobre a participação dos locais sob sua gestão no Projeto Piloto.....	116
Tabela 13 - Avaliação dos diretores sobre impactos positivos da participação das UA/O no projeto piloto	117
Tabela 14 - Temas e extratos da análise temática da pergunta 18.....	129
Tabela 15 - Temas e extratos da análise temática da pergunta 36.....	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 ~ Fluxograma das etapas da pesquisa	47
Figura 2 ~ Convite aos servidores para participar da pesquisa	50
Figura 3 ~ Fluxograma das normativas e regulamentações do PGD	74
Figura 4 ~ Linha do tempo das fases do processo de implementação do PGD na UFG	84
Figura 5 ~ Dendrograma resultado dos testes realizados da fase de planejamento.....	122
Figura 6 ~ Dendrograma resultado dos testes realizados da fase de Infraestrutura.....	123
Figura 7 ~ Dendrograma resultado dos testes realizados da fase de Execução.....	123
Figura 8 ~ Tanglegrama para inspeção visual do padrão de concordância entre Planejamento e Infraestrutura	124
Figura 9 ~ Tanglegrama para inspeção visual do padrão de concordância entre Infraestrutura e Execução.....	125
Figura 11 ~ – Tanglegrama para inspeção visual do padrão de concordância entre Planejamento e Execução	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 ~ Status do PGD nas IFES	24
Gráfico 2 ~ Relação entre gênero, filha(o)s / enteada(o)s / sobrinha(o)s e convivência.....	88
Gráfico 3 ~ Local de exercício dos respondentes.....	88
Gráfico 4 ~ Nível de conhecimento do Decreto 11.072/2022 e IN 24/23.....	91
Gráfico 5 ~ Quais as ferramentas utilizadas pela PROPESSOAS para orientar na fase de planejamento do piloto	92
Gráfico 6 ~ Modalidade de execução de projeto piloto.....	101
Gráfico 7 ~ Grau de satisfação dos participantes por unidades e órgãos com o Projeto Piloto do PGD	113
Gráfico 8 ~ Grau de satisfação geral	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU - Advocacia Geral da União
CERCOMP - Centro de Recursos Computacionais
CEGRAF - Centro Editorial e Gráfico UFG
CNJ - Conselho Nacional de Justiça
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público
DCOM - Diretoria de Compras
DCF - Departamento de Contabilidade e Finanças
DTGOV - Departamento de Transformação Governamental
FACE - Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas
FCT - Faculdade de Ciências e Tecnologia
FM - Faculdade de Medicina
IFSULDEMINAS - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais
IFTO - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins
IN - Instruções Normativas
IPTSP - Instituto de Patologia Tropical e Saúde Pública
ME - Ministério da Economia
MEC - Ministério da Educação
MGI - Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos
MPOG - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
O – Órgão
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PGD - Programa de Gestão e Desempenho
PT – Plano de Trabalho
PTT – Produto Técnico Tecnológico
PROPESSOAS - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
RFB - Receita Federal do Brasil
SEDGG - Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
SEGES - Secretaria de Gestão e Inovação
SEGEP - Secretaria de Gestão Pública
SEI - Sistema Eletrônico de Informações
SERPRO - Serviço Federal de Processamento de Dados

SGP - Secretaria de Gestão de Pessoas
SIORG - Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SIPEC - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SIPEP - Sistema Integrado de Planejamento e Execução de Pessoal
SISGP – Sistema de Gestão de Pessoas do Programa da Gestão
STF - Superior Tribunal Federal
SUSEP - Superintendência de Seguros Privados
TAE - Técnico-Administrativos em Educação
TCR - Termo de Ciência e Responsabilidade
TCU - Tribunal de Contas da União
TICs - Tecnologias da Informação e Comunicação
TJRJ - Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro
TST - Tribunal Superior do Trabalho
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFG - Universidade Federal de Goiás
UNB - Universidade de Brasília
UNIR – Universidade Federal de Rondônia
UA - Unidades Acadêmica

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	20
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	21
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS	23
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	23
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	23
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	23
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	25
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 BUROCRACIA E A NOVA GESTÃO PÚBLICA COMO MODELO DE GESTÃO	
27	
2.1.1 <i>A burocracia como disfunção burocrática</i>	32
2.2 TELETRABALHO	33
2.1.1 <i>O teletrabalho no serviço público: contexto histórico</i>	37
2.2.1 <i>O teletrabalho como forma manifesta do PGD</i>	39
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	44
3.2 DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA	45
3.3 ETAPAS DA PESQUISA	47
3.3.1 <i>Instrumento de Coleta de Dados</i>	48
3.3.2 <i>Técnicas de Análise</i>	50
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	57
4.1 O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: HISTÓRICO, NORMATIVAS E	
REGULAMENTAÇÃO	58
4.2.1 <i>O processo de implementação do PDG na UFG</i>	76
4.2 A PERCEPÇÃO DO PGD PELOS PARTICIPANTES DO PROJETO PILOTO	85
4.2.1 <i>Caracterização dos servidores</i>	85
4.2.2 <i>Análise dos dados sobre o planejamento, a infraestrutura e execução</i>	90
4.2.3 <i>Análise estatística por cluster</i>	119

<i>4.2.4 Análise temática das questões abertas</i>	<i>128</i>
5. PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO (PTT).....	145
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146
REFERÊNCIAS	150
APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO	161
APÊNDICE B – RESPOSTA CONSULTA LEI DE ACESSO A INFORMAÇÃO	189
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO <i>SURVEY</i>.....	191

1. INTRODUÇÃO

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no serviço público federal brasileiro está diretamente ligada à necessidade de modernização das práticas administrativas, voltados para um modelo gerencial de desempenho e resultados. O PGD é fruto de uma política mais ampla de gestão pública que, desde o Decreto 1.590/1995, busca substituir métodos de controle rígidos, como o registro de ponto, por mecanismos voltados ao cumprimento de metas e entregas. Com o advento da pandemia o trabalho remoto se consolidou como uma ferramenta estratégica para manter as operações governamentais, incentivando a adoção do teletrabalho como um instrumento para a adaptação das instituições públicas a uma nova realidade, na qual a flexibilidade espacial se alia à necessidade de garantir a eficiência e a transparência no setor público (Brasil, 1995).

No entanto, a história do teletrabalho tem suas raízes em práticas que remontam a várias décadas, com as primeiras experiências documentadas em setores como o têxtil e a eletrônica, onde trabalhadores realizavam atividades produtivas diretamente de suas casas. Essas iniciativas, contudo, eram restritas pela tecnologia disponível na época e focadas principalmente em tarefas manuais e repetitivas. O verdadeiro impulso para a expansão do teletrabalho surgiu com o advento dos computadores pessoais e, mais tarde, com a disseminação da internet, que abriu novas possibilidades para a execução de atividades profissionais a distância.

O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) a partir da década de 1980 desempenhou um papel crucial nesse processo, permitindo gradualmente que serviços e tarefas fossem transferidos dos escritórios corporativos para as residências dos trabalhadores. A internet, em especial, foi o catalisador que consolidou o teletrabalho como uma prática viável em grande escala, viabilizando a comunicação em tempo real, o acesso remoto a redes corporativas e a colaboração entre equipes dispersas geograficamente. Essa transformação não só revolucionou a forma de trabalhar, como também desafiou as noções tradicionais de organização e gestão, possibilitando a criação de novos modelos de trabalho baseados em flexibilidade, autonomia e eficiência. Embora essa mudança estivesse em andamento em alguns setores, como o de tecnologia da informação, a pandemia da Covid-19 adiantou essa transição tanto no setor privado quanto no público (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

Nesse contexto, o governo brasileiro promulgou diversas normativas com o objetivo de estabelecer protocolos de segurança sanitária. Entre essas normativas, destacam-se as Instruções Normativas (IN) 19 e 20/2020, que autorizaram e estabeleceram diretrizes para que os servidores públicos federais pudessem realizar suas atividades remotamente, a partir de suas

residências, durante o período de crise emergencial (Brasil, 2020a, 2020b). Impulsionado pelo trabalho remoto que foi adotado em virtude da pandemia, o então Ministério da Economia à época, emitiu a Instrução Normativa N° 65 em agosto de 2020 visando regulamentar e institucionalizar o teletrabalho de forma permanente nos órgãos do executivo federal (Brasil, 2020d). Surpreendentemente, o trabalho remoto no setor público brasileiro resultou na economia de R\$1,419 bilhão em recursos de custeio no período de março de 2020 a junho de 2021, de acordo com dados do Ministério da Economia (Máximo, 2021).

Em maio de 2022, o governo federal ampliou ainda mais as diretrizes da sua política de gestão do trabalho no serviço público ao publicar o Decreto 11.072, que normatizou e modificou o Programa de Gestão, denominado PGD - Programa de Gestão e Desempenho (Brasil, 2022). Em 28 de julho de 2023 o governo federal publicou a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI N° 24, que regulamentou o referido decreto (Brasil, 2023d).

Nas universidades federais, esse processo está em ampla discussão. Com os dados obtidos no site oficial do site do Programa de Gestão e Desempenho no Portal do Servidor do SOUGOV.BR, 41 das 69 universidades estão com o PGD normatizado e/ou em implementação, o que representa mais de 50% do total (Brasil, 2024).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

No início da crise emergencial, em março de 2020, a Universidade Federal de Goiás (UFG) emitiu uma nota oficial da Reitoria suspendendo as aulas e mantendo a maioria das atividades administrativas em formato remoto. A instituição também forneceu orientações sobre o atendimento ao público interno e externo, em conformidade com as diretrizes de saúde pública instituídas nas IN federais (Universidade Federal de Goiás, 2020). As aulas foram retomadas em formato online no final de agosto do mesmo ano, após decisão do Conselho Universitário. As atividades administrativas permaneceram em formato remoto até a publicação da IN 90/2021, que orientou o retorno gradual ao trabalho presencial a partir de 15 de outubro de 2021 (Brasil, 2021).

No contexto da discussão das normativas federais sobre a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e do teletrabalho, tendo em vista a experiência vivenciada com o trabalho remoto na universidade durante a pandemia, a Reitoria da Universidade Federal de Goiás (UFG) nomeou uma Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho em novembro de 2021, com base na Instrução Normativa N° 65, datada de 30 de julho de 2020 e vigente à época (Brasil, 2020d). A Comissão tinha como objetivo estudar a normativa, propor

uma minuta de resolução adequada à realidade da UFG, para ser submetida à avaliação da gestão superior, e posterior consulta pública à comunidade universitária.

A Comissão de Avaliação iniciou seus trabalhos em novembro de 2021 e concluiu suas atividades em 18 de agosto de 2022, apresentando uma proposta de minuta para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho na UFG, baseada até aquele momento nas normativas publicadas pelo governo federal. Em outubro de 2022, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROPESSOAS/UFG) divulgou um cronograma detalhado com as próximas etapas desse processo de debate sobre a implementação do PGD.

Em fevereiro de 2023, a PROPESSOAS/UFG deu início a um Projeto Piloto como parte do cronograma estabelecido, visando aprofundar os estudos e adquirir uma compreensão mais detalhada do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFG, com o propósito de testar em caráter experimental sua execução, buscando sua implementação futura. Esse Projeto Piloto iniciou-se envolvendo os trabalhadores de dois órgãos: o Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) e o Centro de Recursos Computacionais (CERCOMP).

Em maio de 2023, a PROPESSOAS/UFG anunciou a continuidade e expansão do piloto em caráter experimental, incluindo mais três órgãos e duas unidades acadêmicas. Segundo informações disponíveis no site da Pró-Reitoria, identificou-se a necessidade de ampliar e ajustar o projeto inicial, considerando que o escopo do PGD é mais amplo do que o teletrabalho, e que este se diferencia do trabalho remoto adotado durante a pandemia. Além disso, naquele momento, aguardava-se a publicação da nova instrução normativa, a IN 24/2023, que foi emitida em 31/07/2023 (Brasil, 2023d).

Nessa expansão, a PROPESSOAS selecionou órgãos e unidades acadêmicas visando à diversidade dos ambientes organizacionais da universidade, que incluíram o Centro Editorial e Gráfico UFG (CEGRAF), a Diretoria de Compras (DCOM), a Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE), a Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT) e a própria Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROPESSOAS). Essa ampliação foi denominada como 2ª fase, com dois ciclos, e apenas esses órgãos seguiram participando do projeto piloto em caráter experimental, executando uma 3ª fase, que finalizou em 18/08/2024.

Portanto, a questão que norteia essa pesquisa se expressa na seguinte pergunta: Como o projeto piloto do PDG foi percebido pelos participantes e como esses aspectos podem influenciar o efetivo processo de implementação do programa na UFG?

1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

A partir da questão de pesquisa proposta, definiu-se os objetivos necessários para direcionar e alcançar a intenção principal do estudo.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a política regulatória do PGD no âmbito federal e na UFG, examinando a percepção dos participantes do Projeto Piloto do PGD (1º e 2ª fases) como indutores do processo de implementação na instituição.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar os principais desafios, obstáculos, benefícios alcançados e oportunidades de melhoria na execução do Projeto Piloto;
- b) Comparar as experiências dos órgãos e unidades acadêmicas participantes do Projeto Piloto e mensurar o nível de compreensão do PGD;
- c) Analisar as principais recomendações dos participantes do Projeto Piloto para a implementação do PGD;
- d) Propor um produto técnico e tecnológico (PTT) com recomendações baseadas na experiência do projeto piloto do PGD na UFG.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

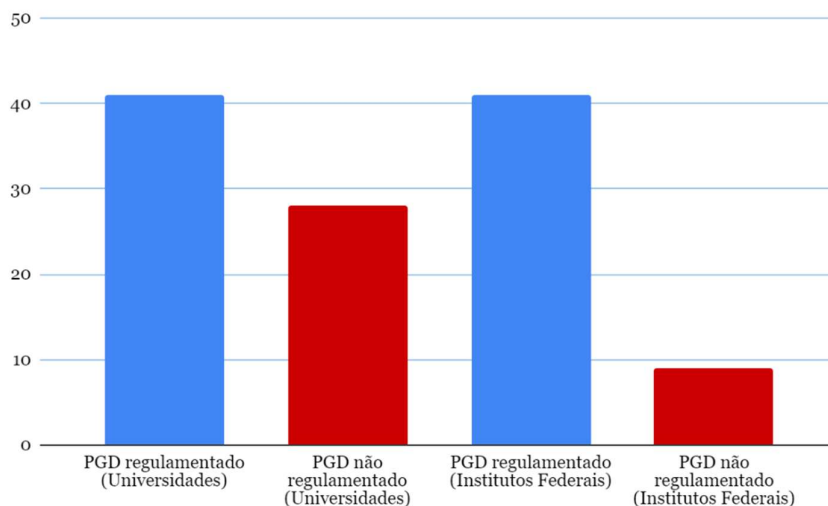
O PGD é um programa de gestão pública inovador que busca promover uma mudança de paradigma na administração pública, por meio de um modelo de gestão baseado em resultados. A execução de um projeto piloto na UFG reflete o compromisso da gestão em apreender o processo de implementação do PGD na universidade, que se iniciou em agosto de 2024, após a aprovação da Resolução CONSUNI N° 264/2024 (Normativas PGD/UFG, 2024).

Dessa forma, este estudo se torna relevante ao avaliar o processo de execução do projeto piloto, contribuindo com uma análise sobre sua efetividade, bem como para a identificação de oportunidades de aprimoramento.

A pesquisa, incluindo a análise das contribuições do Projeto Piloto para a implementação do PGD e a proposição de recomendações, têm um caráter estratégico para orientar as decisões tomadas na UFG e em outras instituições de ensino superior que enfrentam desafios similares.

O PGD está apto para implantação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). De acordo com um levantamento realizado em julho de 2022, em consulta nos sites institucionais das 69 Universidades Federais existentes, apenas 20 haviam regulamentado e implantado o PGD. Em um novo levantamento realizado em outubro de 2023, esse número aumentou para 41 universidades com marcos regulatórios aprovados e implantados ou em implementação do PGD. Portanto, 28 universidades ainda estão em processo de discussão. Dentro os 41 Institutos Federais da Rede Federal de ensino (incluindo 2 Centros Federais de Educação Tecnológica e o Colégio Pedro II), segundo dados do site do Programa de Gestão e Desempenho no Portal do Servidor do SOUGOV.BR coletados em 08 de outubro de 2023, 32 estão com normativas aprovadas e/ou implementadas (“Quem já implementou”, 2023). Essas informações também podem ser visualizadas no Gráfico 1.

Gráfico 1~Status do PGD nas IFES



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Machado e Toledo (2022) realizaram um estudo bibliométrico amplo sobre a produção científica relacionada ao teletrabalho no serviço público brasileiro, focando em dissertações de mestrado, teses de doutorado e artigos científicos produzidos nos últimos 20 anos. A pesquisa revelou a existência de 24 dissertações sobre o tema, mas não foram identificadas teses de doutorado, indicando uma lacuna na pesquisa de nível doutoral. A maior concentração dessas dissertações ocorreu em 2021, ano em que 10 trabalhos foram publicados, refletindo claramente o impacto da pandemia de Covid-19, que intensificou a relevância do tema no cenário acadêmico. Além disso, foram identificados 12 artigos científicos, com uma concentração

similar em 2021. As fontes de dados utilizadas incluíram a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT), o Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES, o Portal de Periódicos da CAPES, a Rede SciELO e a Biblioteca Eletrônica SPELL. O estudo destacou o crescimento da produção acadêmica sobre teletrabalho em um contexto marcado pela crise sanitária, mas demonstrou que a temática ainda é pouco explorada no contexto do serviço público, no período em que foi executada (Machado; Toledo, 2022).

Além disso, foi realizada uma pesquisa nas bibliotecas digitais SPELL/ANDAP, *Google Scholar*, *SCIELO*, no Banco de Teses e Dissertações da CAPES, e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) utilizando os termos "Teletrabalho" e "Programa de Gestão e Desempenho" como assunto, e/ou resumo, e/ou palavra-chave, com foco específico nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). O levantamento foi conduzido entre os anos de 2020 e 2023, e os resultados obtidos estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1 - Pesquisa de produções científicas

Termos de Pesquisa	SPELL/ANPAD	SCIELO	Google Scholar	Banco de Teses e Dissertações da CAPES	BDTD
“Teletrabalho” e “Programa de Gestão e Desempenho”	3	1	14	4	8
Total			30		

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Portanto, a pesquisa pode contribuir para o desenvolvimento desse conhecimento em instituições federais de ensino superior, além de contribuir para os estudos em curso sobre o tema. Assim sendo, esta pesquisa tem também o potencial de beneficiar outras organizações da administração pública federal, ajudando-as a apreender de maneira mais eficaz e informada os desafios e oportunidades que surgem com a execução de um projeto piloto, buscando a implementação do PGD. Esse impacto mais amplo reforça a relevância e a importância do estudo.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo inicia com a introdução, que apresenta o tema da pesquisa e contextualiza a questão central. Em seguida se estabelece os objetivos e justificativas do estudo.

No segundo capítulo, a revisão teórica é dividida em duas partes principais: a primeira explora os fundamentos da burocracia como um mecanismo de gestão estatal, incluindo uma análise do conceito de burocratologia como uma disfunção burocrática; a segunda parte aborda o teletrabalho, discutindo autores e estudos recentes sobre o tema, com ênfase nas suas primeiras aplicações no serviço público e na configuração dentro do PGD. Esta revisão teórica fundamentará a análise dos dados coletados.

O terceiro capítulo detalha a metodologia da pesquisa, descrevendo os procedimentos, abordagens e técnicas utilizadas. O quarto capítulo apresenta os resultados, iniciando com uma análise da política regulatória que molda o PGD, destacando sua evolução histórica e documental no âmbito federal, bem como o processo de implementação na UFG. Em seguida, os dados coletados no questionário estruturado *survey* são discutidos com base na metodologia empregada. O quinto capítulo traz uma proposta de intervenção na instituição, baseada nas descobertas e conclusões obtidas, enquanto o sexto apresenta as considerações finais, destacando as limitações do estudo, suas contribuições e sugestões para pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A primeira seção do referencial teórico revisa as bases conceituais da burocracia weberiana, destacando-a como um modelo de gestão estatal, além de discutir inserção da nova gestão pública por meio de instrumentos que introduzem o gerencialismo, como o PGD. Em seguida, o texto avança para discutir as disfunções burocráticas de Merton, introduzindo o conceito de burocratologia, desenvolvido por Vitor Thompson em 1967. Esse conceito examina os problemas que surgem quando organizações burocráticas e mecanicistas enfrentam desafios relacionados às mudanças, incertezas e inovação. Ao adotar essa abordagem crítica, a teoria proporciona compreensão mais profundada das limitações enfrentadas por organizações diante de novas dinâmicas e transformações promovidas por programas como o PGD na administração pública

Na segunda seção, a revisão teórica aborda o teletrabalho, uma forma de trabalho emergente que ganhou concretização no serviço público com o PGD. A revisão explora sua conceituação na literatura, destacando as primeiras incursões no setor público, culminando na formalização do teletrabalho por meio do Programa de Gestão. Essa análise é necessária para a pesquisa, pois o teletrabalho reflete a transição de um controle baseado em frequência para uma gestão orientada por desempenho, formalizada para servidores do Executivo Federal com a publicação da IN 65/2020.

Em resumo, o referencial teórico fornece um suporte para a pesquisa sobre o PGD na UFG. Essa base incorpora conceitos e teorias relevantes para contextualizar o cenário em que o programa está inserido.

2.1 BUROCRACIA E A NOVA GESTÃO PÚBLICA COMO MODELO DE GESTÃO

A burocracia surgiu com a revolução industrial e o crescente processo de industrialização no final do século XIX, em um cenário marcado pela redução dos custos de transporte e o aumento da mecanização, o que incentivou a racionalização dos fluxos organizacionais e das mercadorias em grande escala (Monteiro; Adler, 2021). Max Weber, em suas obras clássicas descreve a burocracia como a forma ideal de gestão, caracterizada pela racionalidade, previsibilidade e impessoalidade, que surgem da necessidade de uma administração eficiente e imparcial em grandes organizações, como o Estado. A impessoalidade busca garantir que as decisões sejam tomadas com base em critérios objetivos, evitando influências de interesses pessoais, o que é relevante na administração pública. Weber identifica

a burocracia como uma resposta às demandas de uma sociedade cada vez mais complexa e orientada para a eficiência, impulsionada pelo capitalismo ocidental. (Weber, 1982, 2005)

Esse modelo organizacional é estruturado em torno de princípios como a divisão do trabalho, que assegura a especialização e a competência técnica; a hierarquia da autoridade, que estabelece uma cadeia de comando e responsabilidades; e a formalização de regras e procedimentos, que garantem a uniformidade e a previsibilidade das ações administrativas, todos essenciais para garantir a neutralidade e a imparcialidade nas decisões administrativas. Para Weber, a burocracia não depende de indivíduos carismáticos ou da autoridade tradicional, mas de um sistema impessoal de normas e procedimentos que assegurem a uniformidade e a previsibilidade das ações administrativas, configurando-se como uma estrutura necessária à evolução do Estado moderno (Weber, 1982).

Historicamente, o desenvolvimento da burocracia na administração pública acompanhou o crescimento das funções e responsabilidades do Estado. Com a expansão das atividades estatais, tornou-se imperativo adotar um modelo de gestão que pudesse lidar com essa complexidade de maneira eficiente e ordenada (Weber, 2005). Weber observa que a burocracia ofereceu uma solução a esses desafios, proporcionando uma estrutura organizacional capaz de gerenciar recursos, implementar políticas públicas e garantir a continuidade administrativa, independentemente das mudanças políticas. A racionalização burocrática não só facilitou a execução das funções do Estado, como também contribuiu para a consolidação do poder estatal, tornando-se um elemento indispensável na administração pública moderna. Além disso, Weber sugere que a burocracia, ao ser aplicada na administração pública, teve um grande impacto na forma como o Estado se relaciona com a sociedade, permitindo a execução eficiente de programas governamentais de grande escala, como educação pública e a saúde (Weber, 2005).

No entanto, essa eficiência apresenta limitações, como uma tendência à rigidez e resistência às inovações, que se tornam evidentes em tempos de mudança rápida ou crise, a flexibilidade e a capacidade de adaptação nas organizações são essenciais. A rigidez e formalidade da burocracia podem garantir uniformidade, mas também gerar resistências e dificuldades na introdução de mudanças. Mesmo assim, a racionalização burocrática foi determinante para a consolidação do poder estatal e a continuidade administrativa, estabelecendo a burocracia como um componente onipresente na administração pública moderna (Weber, 1982).

Bresser-Pereira e Motta (2004) reafirmam Weber sobre as limitações do modelo de gestão burocrático, explorando as implicações práticas e os desafios na gestão moderna. Para

esses autores, embora a burocracia seja eficaz na padronização e previsibilidade, suas características de rigidez e centralização podem limitar a inovação e a responsividade, aspectos essenciais à administração pública contemporânea.

Para Faria e Meneghetti (2011) a burocracia é entendida como um mecanismo de poder e controle sobre os processos organizacionais e indivíduos. Argumentam que a burocracia estabelece um instrumento de dominação, no qual a hierarquia e regras impessoais garantem o controle sobre os trabalhadores e os processos administrativos (Faria; Meneghetti, 2011).

Tragtenberg (1980) conceitua a burocracia como uma estrutura de gestão que evoluiu para uma forma complexa de dominação, priorizando a manutenção do status quo, dos que dirigem e gerenciam, em detrimento do interesse coletivo, da inovação e eficácia. Além disso, sua visão sobre a burocracia como agente de dominação e controle é importante para entender as dinâmicas de poder que permeiam a estrutura gerencial, bem como os efeitos da gestão. Para a burocracia, ao formalizar e institucionalizar procedimentos, tende a criar um ambiente de rigidez que pode tanto facilitar quanto dificultar inovações na gestão pública. No que tange as operações administrativas, isso por ser uma vantagem para a consistência e controle dos processos. No entanto, essa mesma padronização pode resultar em um afastamento dos objetivos práticos e da flexibilidade necessária para adaptação às demandas específicas dos servidores e da instituição. (Tragtenberg, 1980).

Apesar das barreiras impostas pela estrutura burocrática à gestão pública, permanece predominante no século XXI. Monteiro e Adler (2021) ressaltaram que, embora o modelo burocrático tenha sido criticado e associado a estereótipos negativos, sua persistência nas organizações modernas, tanto públicas quanto privadas, indica sua adaptabilidade e importância contínua. Longe de ser uma estrutura obsoleta, a burocracia continua desempenhando um papel central na organização de processos complexos, como os observados em grandes instituições públicas.

No entanto, Monteiro e Adler (2021) também apontam para a necessidade de repensar a burocracia em termos de flexibilidade e adaptação às mudanças dinâmicas do ambiente organizacional. Para que a burocracia continue eficaz no século XXI, é necessário incorporar mecanismos que permitam maior inovação e adaptabilidade, sem sacrificar a estabilidade e estrutura que são suas marcas registradas.

A administração pública brasileira foi fortemente influenciada pelo modelo burocrático weberiano desde a primeira metade do século XX, principalmente a partir da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1938, durante o governo de Getúlio Vargas. Inspirado nas ideias de racionalização e eficiência da burocracia clássica, o

DASP foi responsável por instituir normas, carreiras e práticas administrativas baseadas na impessoalidade, na hierarquia e na profissionalização do serviço público. Esse processo buscava combater o patrimonialismo herdado do período imperial e republicano inicial, promovendo a separação entre o público e o privado, além de assegurar a continuidade administrativa e a estabilidade dos servidores públicos (Bresser-Pereira, Motta, 2004).

A consolidação desse modelo ao longo do século XX moldou a cultura organizacional do Estado brasileiro. A burocracia passou a ser vista como o mecanismo capaz de garantir ordem, legalidade e previsibilidade às ações governamentais, especialmente em um país de grandes dimensões e em que as desigualdades regionais. No entanto, ao mesmo tempo em que trouxe avanços institucionais relevantes, o modelo burocrático também apresentou limitações, como a rigidez procedimental, o formalismo excessivo e a lentidão nos processos decisórios, que se tornaram desafios recorrentes para a gestão pública brasileira. Esse cenário criou as condições para que, nas décadas seguintes, novas abordagens de gestão passassem a ser debatidas, culminando na introdução das reformas inspiradas na Nova Gestão Pública (NGP) (Bresser-Pereira, 2000).

Em resumo, ao integrar as ideias de Monteiro e Adler (2021) com as teorias clássicas, conclui-se que, embora a burocracia continue onipresente na gestão pública brasileira, há uma necessidade crescente de que se torne mais flexível e adaptável às exigências de um ambiente organizacional em constante evolução, ainda em construto da Nova Gestão Pública (NGP).

A NGP, introduzida no Brasil durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, promoveu reformas para a redução do aparato estatal, descentralização das políticas sociais e ênfase em modelos de gestão orientados para resultados (Cavalcante, 2018). Nesse contexto, o Programa de Gestão começou a ser concebido como parte das políticas de reforma administrativa estatal, formalizada pelo Decreto 1.590/1995. De forma inesperada, e impulsionado pela pandemia da COVID-19, o programa acabou se configurando como a verdadeira reforma administrativa do governo, mediante a mudança de lógica que tem estabelecido para a gestão de pessoas e por resultados na administração pública (Brasil, 1995; Elvira; Bezerra, 2023).

No entanto, essas reformas enfrentaram desafios relevantes, devido à resistência burocrática. A burocracia tradicional, baseada em princípios weberianos, foi vista como um entrave à implementação de inovações gerenciais que exigiam maior flexibilidade e dinamismo (Cavalcante, 2018).

Em uma pesquisa realizada por Elvira e Bezerra (2023), buscando identificar se o PGD tem relação com as teorias da Pós-Nova Gestão Pública (P-NGP) e da gestão do desempenho,

os autores destacam que o programa representa um avanço em relação às práticas tradicionais e burocráticas de gestão de pessoas, com avaliações contínuas e flexíveis. Entretanto, a pesquisa identificou como obstáculos que limitam seu impacto a falta de participação dos servidores no seu desenho, a avaliação leniente que prejudica o *feedback*, e a ausência de integração com ações de capacitação. Além disso, o isolamento causado pelo teletrabalho pode enfraquecer a comunicação e supervisão, e o foco excessivo no desempenho individual dificulta a colaboração entre equipes. Para superar essas barreiras, é necessário melhorar os mecanismos de avaliação, promover maior diálogo e fornecer suporte tecnológico adequado (Elvira; Bezerra, 2023).

Contudo, o PGD promove uma gestão mais ágil e colaborativa, utilizando tecnologias digitais e flexibilidade organizacional, se alinhando mais a P-NGP. Mas superar barreiras estruturais é necessário para garantir que essas inovações resultem em melhorias reais na administração pública e no bem-estar dos servidores (Elvira; Bezerra, 2023).

Para Tragtenberg, é necessário buscar alternativas à burocracia que promovam maior autonomia e participação dos trabalhadores. Sugere que formas organizacionais mais horizontais e menos centradas no controle podem contribuir para a emancipação dos trabalhadores e a criação de uma gestão mais democrática e justa (Tragtenberg, 1980).

Ainda assim, Weber sugere que, em vez de eliminar a burocracia, as organizações devem buscar maior flexibilidade e promover a participação ativa dos servidores. Isso equilibraria a necessidade de regras com a autonomia individual, permitindo inovação e adaptabilidade sem perder a eficiência administrativa (Weber, 1982, 2005).

Embora a burocracia tenha desempenhado um papel fundamental na administração pública moderna, suas limitações se tornam evidentes em tempos de mudanças rápidas. A NGP surgiu nesse contexto, com o objetivo de promover um modelo de gestão mais dinâmico e orientado para resultados. No entanto, características da burocracia apontadas pelos autores, como sua estrutura formal e rígida, que preconiza o controle e a dominação dos grupos diretivos sobre os trabalhadores, representam barreiras que podem gerar resistências em processos de mudança e inovação, como os promovidos pelo PGD.

Portanto, é importante apreender como as disfunções burocráticas interferem nas reformas administrativas e na adaptação organizacional. Nesse sentido, a buropatologia, conceito desenvolvido por Thompson (1967), explora os efeitos negativos da burocracia e oferece uma perspectiva crítica para analisar os problemas de rigidez e controle que persistem no ambiente administrativo.

2.1.1 A buropatologia como disfunção burocrática

A resistência à mudança é um fenômeno amplamente observado nas organizações burocráticas. Essas resistências podem se manifestar de diversas maneiras, dificultando a execução eficiente de novos processos. Para apreender melhor essas barreiras, recorreu-se aos conceitos de Robert Merton sobre as disfunções burocráticas e de buropatologia, desenvolvido por Thompson (1967). Esses conceitos oferecem insights sobre os obstáculos estruturais e comportamentais que atrapalham a adaptação e modernização em sistemas burocráticos complexos.

Robert Merton, em sua análise clássica das disfunções burocráticas, destaca que a estrutura formal das burocracias, projetada para maximizar a eficiência, pode levar a comportamentos disfuncionais. Uma das principais disfunções que identifica é a *incapacidade treinada*, na qual os trabalhadores, ao serem rigorosamente treinados para seguir procedimentos específicos, desenvolvem uma falta de flexibilidade para lidar com situações novas ou inesperadas (Merton, 1966). Essa rigidez, embora seja uma consequência natural da especialização e da padronização de processos, compromete a capacidade da organização de se adaptar a mudanças.

Outro fenômeno identificado por Merton (1966) é o *ritualismo*, que ocorre quando as regras, que deveriam ser instrumentos para alcançar os objetivos organizacionais, se tornam fins em si mesmas. Isso resulta em uma adesão excessiva aos procedimentos, sem uma avaliação crítica de sua relevância ou adequação ao contexto.

Além disso, o *deslocamento dos objetivos*, outro conceito-chave de Merton, refere-se ao fenômeno em que os meios burocráticos (normas, regras e procedimentos) passam a ser vistos como os objetivos finais. Essa disfunção contribui para a inércia organizacional e pode ser observada na resistência à mudança, quando os trabalhadores se concentram mais em cumprir as regras do que em alcançar os resultados esperados (Merton, 1966).

O conceito de *buropatologia*, elaborado por Thompson, aprofunda a análise de Merton ao explorar as dinâmicas de poder dentro das organizações burocráticas. A buropatologia descreve o processo de centralização excessiva do poder decisório, no qual os gestores concentram as decisões no topo da hierarquia, sem consulta ou participação adequada dos trabalhadores diretamente afetados (Thompson, 1967). Essa centralização resulta em uma desconexão entre as decisões administrativas e a realidade operacional, levando a uma resistência ainda maior à implementação de mudanças.

Thompson argumenta que essa dinâmica não só enfraquece a moral dos servidores, mas também compromete a eficácia das políticas e programas implementados. A buropatologia, portanto, reflete uma forma de dominação burocrática que perpetua a resistência à mudança, uma vez que os trabalhadores, ao se sentirem alienados, tendem a resistir passivamente às transformações (Thompson, 1967).

Paralelamente, o conceito de buropatologia de Thompson oferece uma visão crítica sobre a centralização do poder dentro da hierarquia administrativa. Essa desconexão entre gestão e execução gera insatisfação entre os servidores e compromete a eficácia das políticas implementadas (Thompson, 1967).

A literatura sobre disfunções burocráticas e buropatologia, segundo Merton e Thompson, aponta os obstáculos estruturais e comportamentais que dificultam a adaptação das organizações públicas a novas práticas de gestão, como as propostas pelo PGD. Nesse sentido, o teletrabalho deve ser analisado à luz da literatura, para compreender o contexto da sua regulamentação, seus desafios e impactos na administração pública dentro de uma estrutura burocrática, considerando que se estabelece como uma prática inovadora no serviço público. Essa análise será realizada na próxima seção.

2.2 TELETRABALHO

Para discutir novos arranjos organizacionais nas relações de desenvolvimento e atuação dos trabalhadores em uma organização, em um cenário que está cada vez mais digital, é necessário repensar as dinâmicas e a estrutura do trabalho. Isso envolve repensar horários, locais e modos de execução das tarefas, entre outras questões. Nesse contexto, o teletrabalho reaparece como uma modalidade que permite ao trabalhador realizar suas atividades à distância, fora do ambiente físico da organização com o uso das TIC (Leite; Lemos; Schneider, 2019).

A necessidade de mudança nos formatos e modelos de gestão de pessoas vem sendo discutidos há um tempo nas organizações, diante da evolução das TIC. O avanço da revolução tecnológica, que se vivencia nos últimos tempos, e o desenvolvimento de ferramentas inovadoras, permitiram a consolidação do uso no mundo do trabalho, tornando-o cada vez mais digital. A possibilidade de se trabalhar de qualquer lugar do mundo era uma realidade em muitas organizações (Baccili, 2021).

As primeiras notícias sobre trabalho à distância datam da década de 50 do século XX, existem registros da produção de produtos têxteis, de calçados, de embalagens e de materiais elétricos, a partir de casa, nas décadas de 60 e 70. Dentro desse contexto é importante diferenciar as atividades relacionadas ao trabalho em domicílio, que está mais vinculado a produção

industrial, cujo registros históricos datam de meados da Revolução Industrial; com as relacionadas ao teletrabalho, que está ligado diretamente ao uso de TIC (Cattani; Holzmann, 2006; Rocha; Amador, 2018b).

Na revisão bibliográfica desta pesquisa, Jack Nilles é frequentemente citado como um dos principais precursores da conceituação do teletrabalho. Nos anos 1970, enquanto atuava na NASA, Nilles desenvolveu os conceitos de *teleworking* e *telecommuting*, motivado pela necessidade de otimizar recursos durante a crise do petróleo. Sua ideia central, "levar o trabalho ao trabalhador, e não o trabalhador ao trabalho", é amplamente reconhecida como o ponto de partida para essa modalidade laboral (Fincato; Krost, 2022). Nilles definiu o teletrabalho como qualquer forma de substituição dos deslocamentos físicos relacionados ao trabalho por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC), como telefones e computadores. Com o avanço dos computadores pessoais e a revolução tecnológica nas décadas de 1970 e 1980, surgiram as primeiras experiências práticas de teletrabalho, inicialmente focadas na redução do tempo de deslocamento entre casa e o local de trabalho. (Brizante, 2021; Carneval, 2018; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Fincato, 2016; Fincato; Krost, 2022; Huws, 2020; Leite; Lemos; Schneider, 2019; Oliveira, 2023; Rocha; Amador, 2018; Rosenfield; Alves, 2011; Sakuda, 2001; Sakuda; Vasconcelos, 2005; Umekawa, 2022).

No entanto, para Fincato (2016) o teletrabalho tem raízes que remontam a avanços tecnológicos anteriores, como o telégrafo óptico do cientista e pesquisador Claude Chappe em 1793. O mecanismo desenvolvido tratava de um sistema de comunicação visual, que permitiu uma forma de comunicação a distância. Essa perspectiva histórica revela que o teletrabalho está profundamente conectado ao progresso das tecnologias de comunicação, adaptando-se ao contexto social e tecnológico de cada época.

A definição de teletrabalho varia amplamente, tanto na literatura nacional quanto internacional, refletindo diferentes enfoques e termos para descrever a mesma prática. Está relacionado ao trabalho realizado à distância, utilizando das TIC, permitindo que as entregas resultantes do trabalho realizado possam ser executadas em um local distinto daquele onde a organização está fisicamente instalada. Nos Estados Unidos, o termo "*telecommuting*" é mais comum, destacando a substituição do deslocamento físico pelo uso de tecnologias. Na Europa, prevalece "*telework*", que enfatiza as atividades realizadas por meios tecnológicos. Ambos os termos se referem à tendência crescente de realizar atividades laborais remotamente. O termo "home office", embora frequentemente utilizado, refere-se especificamente ao trabalho realizado na residência do trabalhador dentro desse contexto mais amplo (Rosenfield; Alves, 2011; Sakuda, 2001; Sakuda; Vasconcelos, 2005)

Diante do exposto, a conceituação do teletrabalho foi delimitada por diversos autores. Leite et al. (2019) apresentaram uma revisão sistemática da literatura internacional sobre os diversos conceitos. O quadro 1 foi adaptado desse artigo e incluiu outras definições que foram encontradas na revisão bibliográfica:

Quadro 1 - Definições de teletrabalho

Autores	Conceituação
Nilles, 1988	Forma de trabalho que possibilite o trabalhador enviar seu trabalho, pelo uso de tecnologia da informação, evitando seu deslocamento para a organização.
OIT, 1996	Forma de trabalho realizado pelo trabalhador em sua residência, ou local de sua escolha, fora de sua organização, de forma remunerada, independente de quem fornece os equipamentos, materiais ou insumos utilizados.
Illegems e Verbeke, 2004	Trabalho realizado a partir de casa, ou de qualquer outro local ou estação de trabalho fora da organização, de forma remunerada, por pelo menos um dia.
Rosenfield e Alves, 2011	Trabalho à distância realizado de forma flexível com a utilização de TICs.
SOBRATT, 2020	Modalidade de trabalho intelectual, realizado à distância e fora do local da empresa, por meio de TIC, regido por um contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação.
IN N° 65, 2020	Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência.
CLT, 2022	Prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não se configure como trabalho externo.

Fonte: Elaborada pela autora, 2023, adaptado de Leite et al. (2019).

Em um artigo publicado em 2011 Rosenfield e Alves identificaram seis categorias de teletrabalho:

- a) trabalho em domicílio: trabalho realizado a partir da casa do trabalhador;
- b) trabalho em escritórios satélites: pequenas unidades de uma empresa central;
- c) trabalho em telecentros: estabelecimentos, normalmente próximos do domicílio dos trabalhadores ou regionais, que oferecem postos de trabalho a empregados de uma ou várias organizações ou serviços telemáticos para clientes remotos;
- d) trabalho móvel: fora da casa do trabalhador ou de seu centro principal de trabalho, em que realiza viagens de negócios para trabalho de campo ou nas instalações do cliente;
- e) empresas remotas ou *off-shore: call centers* por meio dos quais empresa instalam os seus escritórios-satélites ou subcontratam empresas de tele serviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata, pondo em prática o chamado teletrabalho *off-shore*;
- f) trabalho informal ou teletrabalho misto: acordo entre empregado e empregador para trabalhar algumas horas fora da empresa.

Como foi demonstrado pela literatura pesquisada o teletrabalho pode ser executado em diversos formatos. Além disso, pode apresentar muitos benefícios para as organizações, e para a qualidade de vida dos trabalhadores como: autonomia, aumento da produtividade, flexibilidade de horário, redução de custos com transporte e alimentação, maior integração com a família. Ainda é possível observar impactos positivos no meio ambiente, com a diminuição de deslocamento dos trabalhadores, melhorando a mobilidade nos centros urbanos, e gerando diminuição da poluição (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Rocha; Amador, 2018; Baccili, 2021; Brizante, 2021; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Leite; Lemos, 2020; Leite; Lemos; Schneider, 2019; Oliveira, 2023; Rodrigues, 2023; Sakuda, 2001; Tremblay, 2002; Umekawa, 2022; Cruz, 2024; Nunes, 2023).

Entretanto, esse novo regime apresenta desafios e fragilidades como demonstrado também pela literatura: falta de infraestrutura e transferência de custos para o trabalhador; redução de interação profissional; perda de vínculo, interação e problemas de comunicação com a equipe e organização; isolamento social; sobrecarga de trabalho; problemas psicológicos e cansaço excessivo; desequilíbrio entre atividades profissionais e domésticas (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Rocha; Amador, 2018; Baccili, 2021; Brizante, 2021; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Leite; Lemos, 2020; Leite; Lemos; Schneider, 2019; Oliveira, 2023; Rodrigues, 2023; Sakuda, 2001; Tremblay, 2002; Umekawa, 2022; Cruz, 2024; Nunes, 2023).

O quadro 2 resume os principais benefícios, dificuldades e fragilidades associados ao teletrabalho, destacando tanto os aspectos positivos quanto os desafios enfrentados pelos trabalhadores e pelas organizações identificados na literatura pesquisada.

Quadro 2 - Benefícios e dificuldades/fragilidades do teletrabalho

	Benefícios	Dificuldades/Fragilidades
TRABALHADOR	Autonomia para organização e execução das atividades	Autogestão do trabalho
	Flexibilidade de horário	Sobrecarga de trabalho
	Redução de custos com transporte e alimentação	Infraestrutura insuficiente e transferência de custos com energia, água para o trabalhador
	Economia de tempo com deslocamento	Precarização na regulamentação do trabalho
	Autodesenvolvimento	Diminuição de reconhecimento e ascensão profissional
	Menor interrupção e distrações	Isolamento social e profissional
	Mais interação e proximidade com a família	Conflito entre atividades domésticas, familiares e profissionais
	Apoio ampliado às necessidades de familiares com deficiência e necessidades neuro atípicas	Problemas emocionais e cansaço extremo
	Privacidade	Perda de vínculo
	Motivação	Precarização na regulamentação do trabalho
	Segurança	Perda da dimensão coletiva do trabalho
	ORGANIZAÇÃO	Aumento da produtividade
Dimensionamento da força de trabalho		Comunicação, Relações interpessoais
Ambiental (melhoria da mobilidade urbana, redução da poluição)		Treinamento e capacitação
Redução de custos materiais e financeiros		Falha com as TIC
Mapeamento e reconhecimento dos processos do trabalho		Planejamento e dimensionamento adequado das atividades de trabalho,

Fonte: Elaborada pela autora, 2024, baseado nos autores Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Rocha; Amador, 2018; Baccili, 2021; Brizante, 2021; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Leite; Lemos, 2020; Leite; Lemos; Schneider, 2019; Oliveira, 2023; Rodrigues, 2023; Sakuda, 2001; Tremblay, 2002; Umekawa, 2022; Cruz, 2024).

Ao explorar a literatura sobre os conceitos e a evolução histórica do teletrabalho, observa-se sua gradual adoção em variados contextos organizacionais ao longo do tempo. No entanto, foi durante a pandemia da Covid-19 que essa modalidade assumiu um papel fundamental, causando um impacto expressivo ao ser amplamente adotada como trabalho remoto em diversas esferas. Esse cenário emergencial ressaltou a viabilidade do teletrabalho, que, com a normatização pela IN N° 65/2020, passou a focar o planejamento de metas e a mensuração de resultados, respaldando a gestão por resultados no setor público (Brasil, 2020d).

Analisar essa modalidade de trabalho é necessária para entender a estruturação do PGD, bem como as razões que motivaram a sua adesão por grande parte dos trabalhadores e órgãos do executivo federal. Na próxima subseção, apresentaremos um breve panorama histórico das experiências de teletrabalho no serviço público federal, anteriores à pandemia.

2.1.1 O teletrabalho no serviço público: contexto histórico

O teletrabalho era uma realidade na esfera pública antes da pandemia. Inicialmente, sua implementação na governança pública começou com um projeto piloto no Serviço Federal de

Processamento de Dados (SERPRO) em 2006. Logo em seguida, outros órgãos como o Tribunal de Contas da União (TCU) adotaram o teletrabalho em 2009, a Receita Federal do Brasil (RFB) em 2012 e a Advocacia Geral da União (AGU) em 2011. Esses órgãos foram pioneiros ao estabelecer normativas internas que permitiram a regulamentação dessa modalidade de trabalho em suas organizações (Antunes; Fischer, 2020).

É importante ressaltar que, até o início da pandemia, apenas alguns órgãos do poder judiciário e alguns poucos do executivo federal haviam regulamentado o teletrabalho. Por exemplo, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) adotou essa prática em 2012, enquanto o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) e o Superior Tribunal Federal (STF) o fizeram em 2016. A partir de 2016, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) estabeleceu regulamentações para todo o poder judiciário relativas ao teletrabalho (Carneval, 2018; Filardi; Castro; Zanini, 2020).

A pandemia e a necessidade de adoção do trabalho remoto aceleraram o debate sobre a regulamentação do teletrabalho no serviço público. Nesse contexto, o governo federal, por meio do Ministério da Economia, publicou a IN nº 65 em agosto de 2020, com o intuito de regulamentar sua implantação por meio do Programa de Gestão de forma permanente nos órgãos do executivo federal, para em maio de 2022 publicar o Decreto 11.072 ampliando suas diretrizes e alterando o Programa de Gestão para o PGD – Programa de Gestão e Desempenho (BRASIL, 2020d, 2022), que foi regulamentado pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023 (Brasil, 2023d).

O PGD, de acordo com o Decreto, “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, 2022b). A partir da implantação do programa o controle de frequência é dispensado, e o trabalhador passa a ter um plano de trabalho, vinculado a um plano de entregas, no qual são definidas metas e prazo de entregas das atividades que desenvolve, para posterior avaliação dos resultados, visando produtividade, eficiência. Vale ressaltar que as diretrizes do programa têm foco na gestão por resultados, o teletrabalho figura apenas como uma das modalidades permitidas para sua execução, juntamente com a presencial, e todos esses componentes são instrumentos são meios para atingir um fim, a melhoria do desempenho das instituições.

Uma das prerrogativas desse decreto é o que o PGD pode ser instituído por meio de portaria da autoridade máxima, no âmbito das autarquias, fundações públicas ou unidades da administração direta de nível não inferior ao de secretaria. Com a publicação dessas normativas foi desencadeado nos órgãos do executivo federal um acelerado debate pela implantação do

PGD. Em julho de 2022, em consulta realizada no site do extinto Ministério da Economia os dados publicados indicavam que 72 instituições da administração pública federal haviam aprovado normativas internas e implantado o PGD (Ministério Da Economia, 2021). Em setembro de 2023, em consulta realizada no site do Programa de Gestão e Desempenho, no Portal do Servidor, na plataforma SOUGOV.BR, esse número atingia 142 instituições, o número de adesões praticamente dobrou em 1 ano.

A partir de todo o exposto, evidencia-se que a regulamentação do teletrabalho foi formalizada pelo Programa de Gestão no serviço público, motivada pela sua efetividade durante a pandemia. A próxima seção se dedica a analisar como esse modelo de materializa a partir do PGD 2.0, instituído com a publicação da IN 24/23.

2.2.1 O teletrabalho como forma manifesta do PGD

O teletrabalho e a flexibilização da jornada são componentes atraentes que têm incentivado a adesão dos trabalhadores ao PGD. Entretanto, seu foco é a promoção da eficiência e a melhoria contínua dos resultados e desempenho das instituições públicas, como está consolidado no inciso I, do art. 1º da IN 24/23. Essa mudança de paradigma busca consolidar uma reforma administrativa ampla, que vai além da mera digitalização das tarefas e flexibilização das rotinas, com foco na qualidade das entregas e no desempenho institucional (Elvira; Bezerra, 2023).

No que diz respeito à flexibilização do trabalho, decorrente do teletrabalho e frequentemente mencionada em estudos sobre o PGD como um dos principais benefícios para os trabalhadores, é necessário esclarecer que a política regulatória não altera o regime de jornada. A carga horária permanece de 40 horas semanais, como previsto no art. 19 da Lei 8.112/90 e no inciso I do art. 1º do Decreto 1.590/95. Dessa forma, o servidor deve estar disponível para executar o plano de trabalho acordado com sua equipe, vinculado às metas e entregas da unidade de execução, durante o horário de funcionamento do órgão ou entidade, como está estabelecido no art. 26 da IN 24/23, que trata das responsabilidades do participante.

Adicionalmente, a IN 21/24 introduziu novas obrigações, como a exigência de que o servidor em teletrabalho esteja acessível pelos meios de comunicação definidos no Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR). Isso inclui a disponibilidade de um número de telefone particular (celular ou fixo), que deve ser publicamente acessível, e a obrigatoriedade de responder dentro do prazo acordado durante o horário de funcionamento do órgão. Essa regra se aplica inclusive aos servidores em teletrabalho no exterior, que devem adaptar sua rotina

para garantir o cumprimento das atividades e atendimentos dentro do horário de funcionamento da instituição no Brasil, independentemente das diferenças de fuso horário (Brasil, 2024).

Ao analisar esses aspectos percebe-se que apesar de haver uma flexibilização quanto ao local de trabalho, a responsabilidade e os compromissos profissionais permanecem rigidamente alinhados com os horários e metas da organização.

Portanto, a flexibilização promovida pela política regulatória do PGD está mais relacionada ao espaço ou local de execução das atividades, permitido a partir da adesão ao teletrabalho, seja parcial ou integral. Isso possibilita que o servidor desempenhe suas funções em um local escolhido, fora da organização. No entanto, essa flexibilização não se aplica à jornada de trabalho, uma vez que a carga horária semanal de 40 horas, permanece inalterada. Assim, o servidor deve estar disponível e cumprir o plano de trabalho no horário de funcionamento do órgão, atendendo às metas estabelecidas.

Embora não haja flexibilidade na jornada, a possibilidade de ajuste nos horários de execução das tarefas é considerada uma vantagem, permitindo a conciliação entre atividades pessoais e profissionais. No entanto, isso pode gerar sobrecarga e cansaço. Ainda assim, a literatura aponta que essa flexibilidade espacial, junto com a reorganização dos horários, contribui para um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional, sendo visto como um ganho na qualidade de vida dos servidores.

Outro ponto a ser destacado, que no percurso regulatório do PGD, foi imputado ao servidor todos os custos necessários, seja de estruturação física, tecnológica e demais decorrentes da adesão voluntária da modalidade de teletrabalho, seja em regime parcial ou integral, não podendo a opção dessa modalidade implicar aumento de despesa para a administração pública. Somente na IN 24/23, foi permitida a retirada de equipamentos, apenas, com termo de guarda e responsabilidade entre as partes, ressaltando que essa retirada não pode gerar aumentos de despesa por parte instituição. Essa regra vale apenas para os trabalhadores que aderem ao teletrabalho em regime integral (Brasil, 2018, 2020, 2022b, 2023d; 2024)

Um estudo de Jaakson e Kallaste (2010) com teletrabalhadores na Estônia, verificou-se que muitos assumem os custos operacionais e a criação de um ambiente de trabalho em casa, sem compensação dos empregadores. Isso se deve ao fato de o teletrabalho ser geralmente solicitado pelos próprios trabalhadores, que valorizam a flexibilidade proporcionada. Assim, aceitam responsabilidades adicionais em troca de benefícios como a autonomia para trabalhar de casa, o que cria um desequilíbrio na relação empregador-empregado. Além disso, o aumento de custo foi apontado em várias pesquisas como uma desvantagem do PGD, como foi

demonstrado no quadro 2. Mesmo sem compensações diretas, os trabalhadores consideram a flexibilidade do teletrabalho como uma vantagem importante (Jaakson; Kallaste, 2010).

Esse desvio de foco, de uma política orientada para a gestão de resultados em detrimento da ênfase excessiva no teletrabalho, é evidenciado nas pesquisas analisadas neste estudo. Parte das dissertações defendidas entre 2021 e 2023 analisou qualitativamente o PGD, com foco maior na modalidade de teletrabalho, o que sugere que, embora o programa tenha sido concebido como instrumento de gestão de desempenho, sua implementação prática tem se distanciado desse objetivo original.

Esse desvio de foco, de uma política orientada para a gestão de resultado em detrimento da modalidade de teletrabalho, é evidenciado nas pesquisas levantadas para esse estudo sobre o PGD nas Instituições Federais de Ensino (IFE). Como demonstrado no quadro 3, parte das dissertações de mestrado defendidas entre 2021 e 2023 analisou qualitativamente o PGD, com foco maior na modalidade de teletrabalho. Isso demonstra que, embora o PGD tenha sido pensado como uma ferramenta para gestão de desempenho baseada em resultados, a sua implementação prática e a percepção dos trabalhadores tendem a se concentrar nos aspectos de flexibilidade oferecidos pelo teletrabalho.

Quadro 3 - Levantamento bibliográfico de pesquisas sobre o PGD nas IFE, com foco na modalidade de teletrabalho

Autor	Título	IFE Pesquisada	Ano
José Nilton Fuzaro Brizante	Teletrabalho no serviço público: estudo de caso em um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo	IFSP	2021
Raphael Fabiano Muniz Fayad	Qualidade de vida no teletrabalho: um estudo de caso na Universidade de Brasília	UNB	2021
Thayza Menezes Gouveia de Medeiros Falcão	Caminhos e descaminhos do teletrabalho em tempos de pandemia nas universidades federais	RI	2021
Thiago De Oliveira Ressureição	Teletrabalho: O olhar dos gestores universitários	UFSC	2022
Gustavo Ferreira de Oliveira	Vantagens e desvantagens do teletrabalho dos servidores técnicos administrativos em educação de uma instituição pública federal	UNIFAL	2023
Francisco Luiz Pinheiro Junior	Análise do teletrabalho a partir da pandemia: um novo paradigma laboral no serviço público brasileiro	UFCA	2023
Kenea Dos Santos Rodrigues	Vantagens e desvantagens da implementação do teletrabalho através do Programa de Gestão e Desempenho em uma universidade federal brasileira	UFF	2023
Ana Karina Nicola Gervásio	Proposições de liderança na gestão de equipes em teletrabalho em uma instituição federal de ensino	IFRO	2023
Elylian do Rêgo Maciel Pereira	Teletrabalho: inclusão dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE	UFRPE	2023

Autor	Título	IFE Pesquisada	Ano
Carmozina Gomes Teixeira	Diagnóstico da produtividade de servidores públicos federais: um estudo na UNIR/Vilhena a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho	UNIR	2023
Lídia Iracema do Nascimento	A implementação do Programa de Gestão e Desempenho na modalidade de teletrabalho: Projeto Piloto da UFTPR	UFTPR	2023
Vinícius Amaral Guimarães	Teletrabalho em um campus do IF Sudeste MG: proposição de um programa de capacitação para gestores e servidores TAEs	IF SUDESTE MG	2023
Frederico Cristiano Gonçalves Mourão	Covid-19, teletrabalho e inovação tecnológica: a experiência da faculdade de tecnologia da Universidade de Brasília.	UNB	2024
Rafael Rivera Monteiro Cruz	Teletrabalho no âmbito da UFRN: diagnóstico acerca do Programa de Gestão de Desempenho	UFRN	2024
Iolanda Francione Zanini	Percepções dos servidores técnico-administrativos em educação sobre o teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	2024

Fonte: Elaboração pela autora, 2024 com base em Brizante, 2021; Cruz, 2024; Falcão, 2021; Fayad, 2021; Gervásio, 2023; Guimarães, 2023; Junior; Luiz, 2023; Mourão, 2024; Nascimento, 2023; Oliveira, 2023; Pereira, 2023; Ressureição, 2022; Rodrigues, 2023; Teixeira, 2023; Zanini, 2024.

As pesquisas listadas no quadro 3, embora realizadas em diferentes IFE e com distintas amostras, corroboram o levantamento dos benefícios e desvantagens do teletrabalho indicados no quadro 2. A principal motivação para a adesão ao PGD pelos servidores é a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho, o que tem contribuído para sua aceitação entre os agentes públicos. No entanto, a análise da política regulatória demonstra que o programa objetiva elementos mais amplos e estratégicos que ultrapassam a possibilidade do teletrabalho:

- **Planejamento institucional:** O PGD promove uma política que incentiva os órgãos e entidades a desenvolverem um planejamento mais efetivo e vinculado às entregas de suas atividades, conforme os incisos I e II do art. 2º da IN 24/23. Este movimento pressiona as organizações que historicamente resistem ao planejamento a adotarem uma postura mais estratégica e orientada para resultados (Brasil, 2024d).
- **Mapeamento e gerenciamento de processos:** Com o desenvolvimento crescente das TIC e das inteligências artificiais, o PGD possibilita o mapeamento dos processos organizacionais, gerando dados valiosos que podem, no futuro, automatizar rotinas e otimizar recursos públicos. Isso reflete o atendimento dos objetivos alinhados nos incisos III, IV e V do art. 2º da IN 24/23, que tratam de inovação e transformação digital.
- **Dimensionamento da força de trabalho:** Ao mapear os processos, projetos e atividades realizadas nos órgãos e entidades, o PGD viabiliza uma análise sobre a quantidade de servidores necessários para realizar determinadas funções, permitindo um

redimensionamento e até mesmo redução dos postos de trabalho, como previsto no inciso VII do art. 2º da IN 24/23 (Brasil, 2024d)..

- **Gestão de pessoas orientada para resultados:** O controle e a avaliação de desempenho dos servidores, baseados nas entregas definidas, promovem uma cultura de avaliação dos processos e trabalhadores com vistas a melhoria contínua, conforme os incisos VII e IX do art. 2º da IN 24/23 (Brasil, 2024d).. Embora a política tenha como foco a eficiência institucional, o objetivo de contribuir para a saúde e qualidade de vida no trabalho também é incluído.
- **Racionalização dos recursos públicos:** A política do PGD, ao transferir os custos totais de infraestrutura física, tecnológica, de energia, internet e de telefonia para o servidor, sem qualquer ônus a administração pública federal, visa cumprir o objetivo de otimização dos recursos públicos estabelecido no inciso III do art. 2º da IN 24/23 (Brasil, 2024d).

Portanto, a política regulatória favorece as organizações, enquanto apenas mantém os direitos elementares dos servidores previstos pela Lei 8.112/90. Entre os dez objetivos do PGD, apenas o inciso IX se refere diretamente acerca de benefício para o servidor, ao tratar de sua saúde e qualidade de vida (Brasil, 1990).

A análise do teletrabalho no contexto do PGD mostra que, embora a flexibilidade do local de trabalho seja um atrativo para os servidores, o programa tem um foco mais amplo, voltado para o desempenho, planejamento e otimização de recursos físicos e humanos nas instituições. Nesse sentido, o teletrabalho mantém as exigências de metas e carga horária a serem cumpridas, refletindo uma mudança na cultura organizacional sem alterar os compromissos fundamentais dos servidores.

Embora a adesão ao PGD tenha acelerado após 2021, com mais de 70% dos órgãos e entidades do executivo implantados, seus impactos de longo prazo na administração pública federal ainda precisam ser avaliados. Será necessário um período maior para verificar se a reforma administrativa desencadeada pelo programa beneficiará também os trabalhadores, para além da flexibilização promovida pelo teletrabalho. A seguir, o capítulo de metodologia detalha os procedimentos adotados para investigar como esses aspectos são percebidos na UFG.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com base nas considerações feitas no capítulo anterior, torna-se necessário estabelecer uma metodologia sólida que assegure a validade e a confiabilidade dos resultados desta pesquisa. A metodologia escolhida visa não apenas atingir os objetivos propostos, mas também contribuir para estudos futuros. Nesta seção, abordam-se aspectos conceituais, técnicos e organizacionais que fundamentam a elaboração deste estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza aplicada, com caráter exploratório e descritivo. Como pesquisa aplicada, seu foco está em propor soluções para os desafios identificados no contexto prático em que o pesquisador está inserido, com relevância direta para a comunidade envolvida. O caráter exploratório se manifesta na busca por maior compreensão sobre o tema, facilitando a identificação de lacunas e formulando hipóteses. Além disso, o aspecto descritivo visa retratar detalhadamente as características da população estudada, estabelecendo relações entre variáveis e oferecendo uma visão ampla do fenômeno em análise. Estudos de Creswell e Creswell (2018) e Saunders, Lewis e Thornhill (2019) destacam a relevância dessa abordagem mista em pesquisas aplicadas, permitindo uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos estudados.

A escolha do tema foi motivada pela execução de um Projeto Piloto do PGD, estruturado em três fases, entre fevereiro de 2023 e agosto de 2024, culminando na aprovação da Resolução CONSUNI N° 264/2024, que formalizou e está proporcionando a implementação do PGD na UFG. Diante desse cenário, o objetivo desta pesquisa foi analisar a percepção dos participantes do Projeto Piloto do PGD nas fases 1 e 2, com ênfase nos desafios, benefícios, dificuldades e oportunidades de melhoria. O estudo também buscou compreender o arcabouço normativo federal que regulamenta o PGD, oferecendo uma análise do contexto regulatório que configura essa política como parte de uma mudança paradigmática na administração pública, que ultrapassa a regulamentação do teletrabalho (“Normativas PGD/UFG”, 2024)

Para atingir esses objetivos, a pesquisa adota uma abordagem metodológica mista, integrando análises qualitativas e quantitativas:

- **Fase qualitativa:** Inclui pesquisa bibliográfica sobre burocracia, buropatologia e teletrabalho, além de análise documental sobre o marco regulatório do PGD no governo federal, e sua implementação na UFG. Também foi utilizada a técnica de análise temática nas perguntas abertas 18 e 36 do questionário *survey*, aplicado a uma amostra intencional. A revisão teórica fundamenta-se em artigos e livros de relevância,

acessados por meio de bases de dados acadêmicas, enquanto a análise documental foi baseada nas legislações pertinentes.

- **Fase quantitativa:** Envolve a coleta de dados primários por meio de um questionário estruturado *survey*, analisado com técnicas de estatística descritiva, além de uma análise psicométrica utilizando o Agrupamento Hierárquico Aglomerativo via UPGMA, realizada com o software R v.4.1.2, para as respostas fechadas.

No âmbito deste estudo, a pesquisadora atua como servidora pública da categoria TAE, vinculada à Diretoria de Compras (DCOM) da UFG, órgão participante da 2ª fase do Projeto Piloto. A pesquisadora esteve ativamente envolvida no processo, acompanhando reuniões, conselhos deliberativos (por ser conselheira eleita do CONSUNI) assembleias e atos relacionados ao processo de discussão sobre a implementação do PGD na universidade.

O quadro 4, a seguir, resume os principais procedimentos metodológicos adotados neste estudo:

Quadro 4 - Metodologia aplicada na pesquisa

Quanto a tipologia da pesquisa			Quanto às características		
Natureza	Objetivos	Abordagem	Procedimentos	Instrumentos de Coleta de Dados	Técnica de Análise dos dados
Aplicada	Exploratório Descritivo	Mista: Qualitativa Quantitativa	Pesquisa Bibliográfica Pesquisa Documental	Questionário estruturado <i>survey</i> no <i>Google Forms</i>	Análise documental Análise temática Estatística Descritiva Estatística de <i>cluster</i>

Fonte: Elaboração própria baseada em Freitas (2013) e Oliveira (2023).

3.2 DELIMITAÇÃO DA AMOSTRA

Freitas (2013) define amostra como uma fração representativa de uma população, selecionada com base em critérios predefinidos. É composta por uma parte do universo ou da população, utilizada para estimar ou determinar as características desse conjunto maior. As amostras podem ser classificadas em dois tipos principais: probabilísticas e não probabilísticas.

Neste estudo, a amostra caracteriza-se como não probabilística intencional. Nesse método de amostragem, os elementos são escolhidos de maneira deliberada com base em critérios específicos, como localização, contexto e período determinado, como indicado por Martins e Theóphilo (2009).

A população selecionada para esta pesquisa foi composta pelos servidores que participaram da 1ª e 2ª fases do Projeto Piloto do PGD na UFG. Na primeira fase, foram convidados os seguintes órgãos: Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) e o Centro de Recursos Computacionais (CERCOMP), com a execução de dois ciclos entre 13 de março e 16 de junho de 2023. Para a segunda fase, foram incluídos mais três órgãos e duas unidades acadêmicas: o Centro Editorial e Gráfico (CEGRAF), a Diretoria de Compras (DCOM), a Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE), a Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT) e a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROPESSOAS). A segunda fase também contou com dois ciclos, realizados entre 24 de julho de 2023 e 21 de janeiro de 2024.

Essas informações foram coletadas por meio do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), no processo 23070.056197/2021-46 ("Sistema Eletrônico de Informações - Pesquisa Pública", 2024). Ao todo, 125 servidores participaram do projeto piloto, distribuídos entre os sete órgãos mencionados, como descrito no quadro 5.

Quadro 5 - Quantitativo de servidores participantes por órgão

Órgão/ Unidade Acadêmica	Quantidade de servidores ativos por Órgão/Unidade Acadêmica		Quantidade de servidores participantes no Projeto Piloto	
	Docente	TAE	Docente	TAE
CEGRAF (2ª Fase)	01	16	00	06
CERCOMP (1º e 2ª Fases)	00	59	00	56
DCF (1º e 2ª Fases)	01	27	01	24
DCOM (2ª Fase)	00	18	00	16
FACE (2ª Fase)	55	11	02	04
FCT (2ª Fase)	57	32	02	07
PROPESSOAS (2ª Fase)	01	10	01	06
TOTAL	115	170	06	119

Fonte: Elaborado pela autora com dados do Análise UFG (2024) e sistema SISGP – SUSEP

Os critérios de inclusão adotados para esta pesquisa foram: servidores técnico-administrativos em educação (TAE) e docentes ativos que participaram da 1ª e 2ª fases do Projeto Piloto do PGD na UFG, nos órgãos e unidades acadêmicas selecionados pela gestão, e que concordaram em participar do estudo mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (APÊNDICE C).

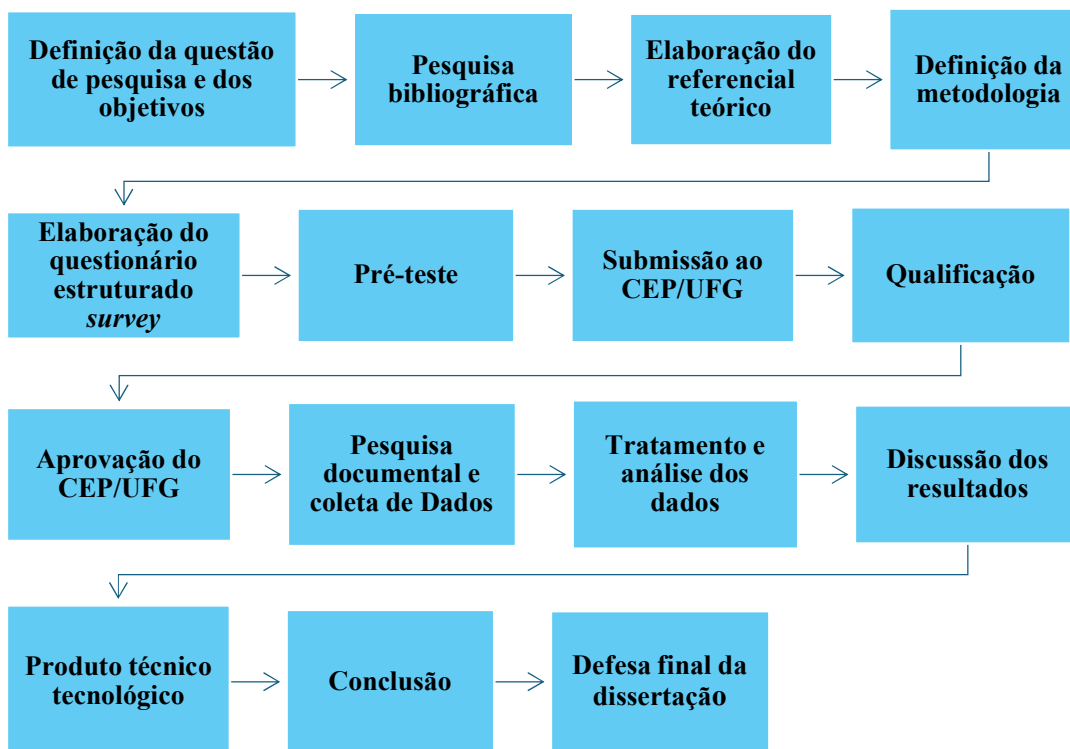
Os critérios de exclusão foram os seguintes: servidores ativos técnicos administrativos (TAE) e docentes que não participaram da 1ª e 2ª fases do Projeto Piloto de PGD na UFG, nos órgãos e unidades acadêmicas selecionados pela gestão.

A coleta de dados, incluindo os nomes dos servidores, foi realizada pela pesquisadora por meio do Sistema de Programa de Gestão (SISGP), desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e adotado pela UFG para a operacionalização do Projeto Piloto em suas 1ª e 2ª fases. A pesquisadora teve acesso legítimo a esse sistema em razão de sua participação direta no projeto piloto como servidora da instituição, o que dispensa a necessidade de autorização institucional específica para utilização desses dados. A coleta e o uso das informações foram devidamente autorizados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFG, conforme parecer nº 74536023.5.0000.5083. Os e-mails utilizados para o envio do questionário semiestruturado foram extraídos do banco de dados do *Google Workspace*, plataforma de comunicação institucional adotada pela UFG, além de contatos feitos via grupos de servidores no aplicativo *WhatsApp*.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Para o alcance dos objetivos propostos nessa pesquisa foi elaborado um fluxograma conforme figura 1, apresentando as etapas de desenvolvimento da pesquisa até a defesa final:

Figura 1 ~ Fluxograma das etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

3.3.1 Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi uma *survey*, aplicado eletronicamente via *Google Forms*, como descrito no Apêndice A. Tanto o instrumento de coleta de dados quanto o projeto de pesquisa foram previamente aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFG, sob o CAAE nº 74536023.5.0000.5083, durante reunião realizada em 30/10/2023. O instrumento de coleta de dados inicia com a aceitação do participante ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), pré-requisito para acesso ao conteúdo.

O método *survey* foi escolhido como estratégia quantitativa para coletar os dados sobre a percepção de 84 servidores, diante de um universo de 125 participantes do Projeto Piloto do PGD na UFG. O questionário estruturado buscou investigar as barreiras, facilitadores e o nível de satisfação dos envolvidos, fornecendo uma análise detalhada do teste piloto, que antecipou e preparou a implementação do programa na UFG. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), o *survey* é uma técnica apropriada para obter descrições quantitativas e testar relações entre variáveis, permitindo generalizar os resultados para a população estudada. Assim, o método se mostrou adequado para avaliar a efetividade do Projeto Piloto na implementação do PGD na UFG.

O questionário, desenvolvido pela pesquisadora, foi dividido em quatro partes, totalizando 36 questões: 33 fechadas e três abertas. A primeira parte destinou-se a caracterizar o perfil dos servidores, com 10 perguntas fechadas de múltipla escolha abordando gênero, categoria, faixa etária, presença de filhos, convivência semanal, renda, órgão ou unidade acadêmica de vínculo, grau de instrução, classe funcional (se TAE) e exercício de função gratificada, além de uma pergunta aberta, de resposta curta, para o ano de ingresso na UFG.

A segunda parte investigou o processo de planejamento do Projeto Piloto, composta por sete perguntas: seis fechadas (duas de múltipla escolha, uma de caixa de seleção e três em escala Likert de 5 pontos, variando de "discordo totalmente" a "concordo totalmente") e uma pergunta aberta de resposta longa. (Likert, 1932).

Na terceira parte, foi investigada a infraestrutura dos participantes para a realização do projeto, com duas perguntas fechadas: uma em escala Likert de 5 pontos (variando de discordo totalmente para concordo totalmente) e uma de múltipla escolha.

A quarta parte verificou a execução do Projeto Piloto do PGD, com 15 perguntas, sendo uma aberta de resposta longa, quatro em escala Likert de 5 pontos (variando de discordo totalmente para concordo totalmente), nove de múltipla escolha e uma de caixa de seleção. Vale

destacar que duas das quatro questões em escala Likert (questões 34 e 35) foram direcionadas exclusivamente aos diretores dos órgãos ou unidades acadêmicas.

O quadro 6 apresenta um resumo para melhor compreensão da estruturação do questionário.

Quadro 6 - Estruturação do questionário *survey*

Etapas	Perguntas fechadas				Perguntas abertas
	Múltipla escolha	Caixa de Seleção	Escala Likert	Escala Linear	
Caracterização	10	0	0	0	1 ¹
Planejamento	2	1	3	0	1 ²
Infraestrutura	1	0	1	0	0
Execução	9	1	4	1	1 ²
Total	22	2	8	1	3
	36				

¹Resposta curta ²Resposta longa
Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Antes da submissão do projeto de pesquisa e do questionário *survey* ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFG, em outubro de 2023, o questionário passou por um pré-teste com seis servidores, cujas sugestões foram incorporadas integralmente, que foram poucas. Após a aprovação pelo CEP, o questionário foi enviado para os e-mails institucionais dos servidores participantes do Projeto Piloto, sendo o envio realizado em blocos, por unidade acadêmica e órgão. Os disparos começaram no final de janeiro/2024, com envios semanais.

Além do envio por e-mail, foram enviadas mensagens nos grupos de *WhatsApp* dos servidores, em intervalos maiores. A coleta de respostas se estendeu até a primeira semana de abril, quando o formulário foi encerrado, totalizando 84 respostas. Embora o universo da pesquisa fosse de apenas 125 servidores, houve certa dificuldade na obtenção de participação. Até a primeira quinzena de março/2024 apenas 51 servidores haviam respondido ao questionário, menos da metade do total.

Outro fator que pode ter dificultado a participação foi o início da greve dos servidores técnicos-administrativos (TAE) em 11 de março de 2024, que se prolongou até 2 de julho. Esse cenário pode ter sido uma barreira para o aumento da adesão. No entanto, na segunda quinzena de março, foram realizadas visitas presenciais aos órgãos e unidades acadêmicas, com o objetivo de incentivar os servidores que estavam trabalhando a participar da pesquisa. A figura 2 ilustra uma carta-convite, que foi entregue pessoalmente aos servidores, acompanhada de um kit de balas como forma de estimular a participação.

Figura 2 ~ Convite aos servidores para participar da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

3.3.2 Técnicas de Análise

As técnicas de análise utilizadas neste estudo, que adotam uma abordagem mista, combinam métodos qualitativos e quantitativos, sendo aplicadas como a natureza de cada procedimento estabelecido.

3.3.2.1 Análise qualitativa

Para a análise qualitativa, foram empregados procedimentos de pesquisa documental, visando aplicar a técnica de análise documental. Nas questões abertas do questionário *survey*, utilizou-se a técnica de análise temática.

A pesquisa documental consiste em um método que utiliza documentos oficiais, administrativos, históricos ou acadêmicos como fontes primárias, com o objetivo de responder a questões de pesquisa. De acordo com Cellard (2008), essa abordagem é apropriada para estudos que envolvem processos históricos, políticas públicas ou normas legais, pois permite acessar informações registradas anteriormente, possibilitando análises retrospectivas e comparativas. Esse método é recomendado especialmente quando o acesso direto a outras fontes de pesquisa, como entrevistas ou observações, é limitado.

Após a coleta dos documentos definidos para alcançar os objetivos da pesquisa, iniciou-se a análise documental. Essa técnica envolve uma leitura atenta e um procedimento de interpretação crítica dos documentos. Segundo Bardin (2011), a análise documental identifica

padrões e temas recorrentes, indo além de uma simples descrição dos conteúdos, ao contextualizar e considerar as intenções subjacentes aos textos analisados.

Neste estudo, tanto o procedimento de pesquisa documental quanto a técnica de análise documental foram aplicados para examinar o marco regulatório que tem moldado a política federal do PGD e a implementação na UFG, apresentando o contexto local.

Para isso, foram consultadas as bases institucionais da UFG, incluindo o site da PROPESSOAS, que apresenta o histórico do Projeto Piloto e suas etapas. Também foi realizada uma análise do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), especialmente o processo 23070.056197/2021-46 ("Sistema Eletrônico de Informações - Pesquisa Pública", 2024), que documenta o trabalho da Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho, nomeada em 2021, até a aprovação da Resolução CONSUNI nº 264/2024, que instituiu o PGD.

Essas foram as únicas informações públicas fornecidas pela gestão da universidade sobre o projeto piloto. Foram feitas diversas tentativas de obter, via e-mail e presencialmente, os contatos dos participantes e esclarecimentos adicionais com a PROPESSOAS, mas sem sucesso. Além desses, foi realizada uma consulta sobre os participantes do projeto piloto na plataforma Fala.BR pela Lei de acesso à informação sobre a participação de quatro servidores do Centro de Informação, Documentação e Arquivo (CIDARQ), atuando dentro do CERCOMP, a resposta consta do APÊNDICE B.

No contexto federal, todas as legislações, guias práticos e notas técnicas relacionadas à evolução do PGD foram analisadas. Na UFG, além do processo SEI 23070.056197/2021-46 ("Sistema Eletrônico de Informações - Pesquisa Pública", 2024), as informações do site da PROPESSOAS ("Histórico Do Projeto Piloto, 2024") foram examinadas, assim como dois e-mails recebidos: um convocando novas adesões para a 2ª fase do projeto piloto e outro confirmando a participação da DCOM. Nenhum relatório oficial com os resultados do projeto piloto foi publicado pela alta gestão durante sua execução, mas foi divulgado em janeiro de 2024 um texto no site institucional com um histórico do projeto piloto até o início da 3ª fase, não sendo mais atualizado a partir desse ponto. Esse histórico detalhado também foi utilizado para a análise. Além dos dados publicados no site do PGD na UFG, lançado no dia 19/07/2024 ("ProPessoas orienta sobre o 2º Ciclo/2024 do PGD").

A autorização para a realização da pesquisa e a lista de e-mails dos participantes foram solicitadas à pró-reitoria por diversas vias, mas não houve retorno. A lista dos participantes foi obtida por meio do SISGP-SUSEP, ao qual a pesquisadora teve acesso por estar participando do projeto piloto. Com esses dados, foi possível localizar os e-mails institucionais dos servidores na plataforma *GSuite* utilizada pela UFG.

Com relação aos documentos oficiais no âmbito federal sobre o PGD, seguem relacionadas todos os que foram levantados e analisados por essa técnica, por ordem de aparecimento no texto, para atingir o objetivo da pesquisa na seção 4.1.

- Guia Prático do PGD;
- Decreto 1.590 de 10 de agosto de 1995;
- Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011;
- Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017;
- Decreto – Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943;
- Instrução Normativa MPOG/SEGEP nº 01, de 31 de agosto de 2018;
- Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 65, de 30 de julho de 2020;
- Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 44, de 10 de junho de 2020;
- Portaria MEC Nº 267, de 30 de abril de 2021;
- Resolução do Conselho de Administração da UNB Nº 025/2021, de 13 de maio de 2021;
- Decreto nº 11.072/2022, de 17 de maio de 2022;
- Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010;
- Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022;
- Nota publicada em 20/12/2022 da União Nacional dos Servidores de Carreira das Agências Reguladoras Federais – UNAREG;
- Instrução Normativa SGP-SEGES /ME Nº 2, em 10 de janeiro de 2023;
- Instrução Normativa SGPRT-SEGES/MGI Nº 14, de 12 de abril de 2023;
- Instrução Normativa SEGES/SGPRT-MGI Nº 16, de 12 de maio de 2023
- Instrução Normativa SGPRT-SEGES/MGI Nº 21, de 13 de junho de 2023
- Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023;
- Nota Técnica Conjunta para Atos Normativos SEI nº 1/2023/ME, SGP-SEGES/SEDGG/MGI;
- Instrução Normativa SGP-SRT-SEGES/MGI Nº 52/2023, de 21 de dezembro de 2023;
- Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI Nº 21, de 16 de julho de 2024;
- Lei . Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1943, 1990, 1995, 2010, 2011, 2017, 2018, 2020c, 2020d, 2021a, “Decanato de Gestão de Pessoas

- Resoluções Internas”, 2022a, 2022b, 2023a, 2023b, 2023c;2023d, 2023e, 2024, “Guia Prático PGD”; “Sobre a Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022”, 1990, “Nota Oficial sobre a Revogação da IN nº 89/2022”, 2023).

Para a análise das duas perguntas abertas do questionário (de resposta longa): **18. Na sua opinião quais os pontos positivos, obstáculos e oportunidades de melhoria identificadas na fase preparatória e de planejamento do Projeto Piloto do PGD?”** e **“36. Por favor, compartilhe quaisquer comentários adicionais avaliando os aspectos positivos, desafios enfrentados, contribuições feitas e possíveis oportunidades de melhoria identificadas durante a execução do Projeto Piloto do PGD:”**, que se referem respectivamente às etapas de planejamento e execução do projeto piloto, foi aplicada a técnica de análise temática.

De acordo com Castro (2024), a análise temática segue uma abordagem sistemática para identificar, analisar e organizar padrões em dados qualitativos. Esse método possibilita uma compreensão mais aprofundada dos fenômenos, agrupando informações em categorias temáticas por meio de um processo de codificação. Isso permite capturar temas recorrentes, refletindo a complexidade dos dados coletados e oferecendo uma visão crítica e ampla sobre o objeto de estudo (Castro, 2024).

Desenvolvida por Braun e Clarke (2006), a análise temática é uma técnica qualitativa amplamente utilizada por sua flexibilidade, sendo aplicada em campos como psicologia, ciências sociais, educação e saúde. Consiste em seis fases: familiarização com os dados, codificação, busca por temas, revisão dos temas, definição e nomeação dos temas, e produção do relatório. Cada uma dessas fases auxilia o pesquisador a identificar e interpretar temas importantes nos dados, tanto de forma descritiva quanto interpretativa, como a demanda do estudo (Braun; Clarke, 2006).

Ao adotar essa técnica, as perguntas 18 e 36 receberam 50 e 31 respostas, respectivamente. O primeiro passo, a familiarização com os dados, foi realizado por meio de leituras repetidas. As respostas foram classificadas em itens e, quando uma resposta abordava diferentes ideias ou temas, estas foram segmentadas em extratos, que representavam temas específicos. Após essa segmentação, iniciou-se o processo de codificação, em que os extratos foram convertidos em códigos que expressam as ideias centrais de forma resumida. Esses códigos foram revisados de três a quatro vezes para assegurar a consistência e a identificação de categorias adequadas.

Após a definição das categorias, os códigos foram novamente revisados para garantir que se encaixassem corretamente nas categorias estabelecidas. Esse processo foi revisado várias vezes até que os grandes temas se consolidassem, permitindo que os extratos fossem analisados de forma mais precisa e interpretados como os objetivos do estudo.

Com base nessa metodologia, as 50 respostas da pergunta 18 foram segmentadas em 95 extratos, enquanto as 30 respostas da pergunta 36 foram divididas em 50 extratos. Após o processo de codificação e revisão, foram identificados seis grandes temas, que estão descritos e analisados na subseção 4.2.4.

3.3.2.2 *Análise quantitativa*

Os dados quantitativos obtidos por meio das respostas dos 84 servidores que participaram do projeto piloto do PGD foram examinados utilizando duas técnicas principais de análise estatística:

- a) **Estatística descritiva:** Essa técnica concentra-se em resumir, organizar e interpretar os dados de forma clara e objetiva, sem extrapolar conclusões além das observações feitas. De acordo com Triola (2008), a estatística descritiva utiliza medidas como médias, medianas, variâncias, gráficos e tabelas para apresentar as informações de maneira acessível e compreensível, facilitando a identificação de padrões. No contexto deste estudo, as respostas dos participantes foram descritas estatisticamente por meio de medidas de tendência central (média e mediana) e dispersão (desvio padrão), oferecendo uma visão geral da percepção dos servidores sobre o projeto piloto. Esses dados foram apresentados em formato de tabelas e gráficos, de modo a tornar a análise mais visual e intuitiva;
- b) **Análise de agrupamento (*Cluster Analysis*):** A técnica de análise por cluster organiza um conjunto de objetos ou indivíduos em grupos com base nas suas características, buscando maximizar a similaridade dentro de cada grupo e minimizar a similaridade entre os diferentes grupos. Se fundamenta em medidas de distância ou dissimilaridade, como a distância euclidiana, para quantificar o grau de semelhança ou diferença entre os itens. Entre os métodos disponíveis para análise de cluster, como o K-means, foi utilizado o método UPGMA (Unweighted Pair Group Method with Arithmetic Mean) nesta pesquisa. Esse método de agrupamento hierárquico foi implementado no ambiente RStudio,

utilizando o pacote 'stats' da linguagem de programação R, sendo uma abordagem adequada para identificar padrões complexos nas respostas dos participantes.

Além dessas análises estatísticas, foi aplicado o Coeficiente Alfa de Cronbach (α) para verificar a consistência das respostas dentro de cada uma das etapas do questionário *survey*,

O Coeficiente Alfa de Cronbach é uma medida estatística amplamente utilizada em estudos de confiabilidade para avaliar a consistência interna de questionários. Essa medida busca determinar o grau de correlação entre um conjunto de itens, ou seja, até que ponto as perguntas que compõem uma determinada seção do questionário avaliam o mesmo construto, garantindo que os resultados sejam estáveis e representem com precisão o fenômeno em estudo (Bland; Altman, 1997).

O valor do Alfa de Cronbach varia de 0 a 1, e quanto mais próximo de 1, maior a confiabilidade entre os indicadores avaliados. Esses valores podem ser interpretados da seguinte forma (Landis; Koch, 1977):

- Alfa entre 0 e 0,4: indica razoável consistência interna, o que sugere que os itens do questionário podem não estar totalmente relacionados;
- Alfa entre 0,41 e 0,6: indica moderada consistência interna, com uma relação aceitável entre os itens, mas com espaço para aprimoramentos;
- Alfa entre 0,61 e 0,8: indica substancial consistência interna, o que sugere que os itens medem bem o construto em questão;
- Alfa superior a 0,8: indica excelente consistência interna, o que significa que os itens do questionário são altamente correlacionados e fornecem uma medição confiável.

Para este estudo, o Alfa de Cronbach foi aplicado tanto ao questionário completo quanto às três seções individualmente (Planejamento, Infraestrutura e Execução). Isso permitiu verificar se o questionário, como um todo e em suas partes, era capaz de fornecer resultados confiáveis e consistentes.

O cálculo dessa medida foi realizado utilizando o pacote 'psych' (Revelle, 2024) no programa R v.4.1.2 (The R Project, 2021). Esse software foi empregado para processar os dados e calcular o coeficiente com base na equação apresentada, garantindo a precisão estatística dos resultados. A aplicação do Alfa de Cronbach para cada uma das seções possibilitou uma análise mais detalhada sobre a consistência do questionário e a confiabilidade das respostas obtidas em cada um dos temas investigados, fornecendo assim uma base segura para as análises realizadas.

Essa abordagem estatística é importante para garantir que o instrumento utilizado para coletar os dados seja fidedigno, oferecendo resultados consistentes que possam ser confiavelmente utilizados para inferir conclusões sobre o desempenho do Projeto Piloto e a percepção dos servidores acerca de sua execução. Para aplicar o teste foi utilizado o cálculo da estatística de acordo com a Equação (1).

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right] \quad (1)$$

Em que, k corresponde ao número de itens (perguntas) do questionário, s_i^2 corresponde a variância de cada item e s_t^2 corresponde à variância total do questionário (soma das variâncias dos entrevistados).

Para complementar as ferramentas utilizadas nessa pesquisa, a revisão do texto e elaboração de gráficos deste trabalho contou com o auxílio da ferramenta de inteligência artificial GPT-4, desenvolvida pela OpenAI, que forneceu suporte no aprimoramento de textos, contribuindo para a clareza e coesão dos conteúdos apresentados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados coletados e analisados por meio da pesquisa documental e do questionário aplicado aos participantes das duas primeiras fases do Projeto Piloto do PGD na UFG, correlacionando-os com o referencial teórico estabelecido. Está organizado em duas seções principais, subdivididas em subseções que atendem aos objetivos da pesquisa.

A seção 4.1 dedica-se à análise detalhada da política regulatória do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), apresentando a evolução histórica do seu arcabouço legal e as principais mudanças normativas que influenciaram sua implantação. O objetivo é compreender como essas alterações refletem uma nova lógica de gestão de pessoas no serviço público federal, ultrapassando a mera regulamentação da modalidade de teletrabalho.

Na subseção 4.1.2, é realizado um exame do percurso da UFG; que inclui a constituição da Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho, em novembro de 2021; a execução do Projeto Piloto de 2023 a 2024; e a aprovação da Resolução CONSUNI N° 264/2024; que instituiu o PGD em junho de 2024. A análise desse processo é relevante para compreender como os elementos burocráticos das instituições podem impactar a adoção de programas inovadores.

A seção subsequente 4.2 apresenta a percepção dos participantes do projeto piloto (1ª e 2ª fases) na UFG sobre o PGD, com base nos dados quantitativos coletados e a discussão dos resultados. Está subdividida em quatro subseções:

- a) Na subseção 4.2.1: Apresenta-se a caracterização detalhada dos participantes, levando em conta variáveis como gênero, categoria profissional, ano de ingresso na instituição e faixa etária. Esse perfil é fundamental para contextualizar as análises subsequentes;
- b) A subseção 4.2.3: Explora-se os resultados do projeto piloto por meio de estatística descritiva, avaliando as percepções dos participantes sobre o planejamento, a infraestrutura e a execução do piloto. Essa análise permite identificar as dinâmicas do projeto e suas interações com as teorias discutidas;
- c) Na subseção 4.2.4: É apresentada uma análise estatística utilizando o software R, com a aplicação de técnicas de *cluster analysis* para identificar padrões entre os respondentes. Essa abordagem complementa os resultados da estatística descritiva, aprofundando a interpretação dos dados.
- d) Na subseção 4.2.4: É realizada uma análise temática das respostas às questões abertas de resposta longa (18 e 36), que abordam as fases de planejamento e

execução do projeto piloto. A análise é discutida à luz do referencial teórico, estabelecendo conexões com os autores para uma avaliação crítica do projeto.

4.1 O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: HISTÓRICO, NORMATIVAS E REGULAMENTAÇÃO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem inaugurado uma mudança no paradigma do serviço público no Brasil, pois desloca a mensuração do trabalho do registro de frequência, para gestão das atividades desempenhadas pelos servidores, com ênfase nas entregas das unidades e nas estratégias da organização (“Guia Prático PGD”).

Mas começou a ser embrionado muito antes da pandemia de Covid-19 em 2020. Seu surgimento remonta a publicação do Decreto 1.590 de 10 de agosto de 1995, que trata de regulamentar a jornada de trabalho dos servidores na administração pública federal, em seu art. 6º, inciso III, parágrafo 6º:

§6º Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado ou o Presidente do Banco Central do Brasil, no âmbito de suas competências, poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral serão publicados no Diário Oficial da União, hipótese em que os servidores envolvidos ficarão dispensados do controle de assiduidade (Redação dada pelo Decreto nº 10.789, de 2021) (Revogado pelo Decreto nº 11.072, de 2022).

A inclusão da possibilidade de um programa de gestão no Decreto 1.590/95 foi concebida no âmbito do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), com o objetivo de promover uma mudança profunda na gestão pública. Esse decreto representa uma tentativa de implementar uma política pública voltada para modernizar a administração, impactando diretamente a gestão de pessoas. O principal efeito foi a retirada da assiduidade — controle de ponto — como mecanismo central de fiscalização, permitindo uma administração pública gerencial focada no desempenho e nos resultados efetivos das entregas dos serviços públicos à população (Brasil, 1995; Bresser-Pereira, 2000).

Em 2011, foi sancionada a Lei nº 12.551, que alterou o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para introduzir o conceito do teletrabalho na legislação. Algum tempo depois, com o avanço no uso das TICs e a adoção cada vez mais crescente nas empresas privada e algumas iniciativas na gestão pública, o teletrabalho foi normatizado na Lei 13.467/2017, que incluiu na CLT o Capítulo II A – Do Teletrabalho, estabelecendo as primeiras diretrizes sobre esse novo regime. (Brasil, 1943, 2011, 2017)

No âmbito da administração pública federal somente em 31 de agosto de 2018 foi retomada a concepção do Programa de Gestão criado pelo Decreto 1.590/1995. Na época o então Ministério do Planejamento e, Desenvolvimento por meio da Secretaria de Gestão publicou a Instrução Normativa N° 1. Essa regulamentação, composta por 36 artigos, deu o pontapé inicial para implementação do Programa de Gestão estabelecendo critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos servidores públicos dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC para serem dispensados do controle de frequência. A partir dessa normativa inaugurava-se a possibilidade de adoção da modalidade de teletrabalho no serviço público, e a mudança da mensuração do trabalho de assiduidade por produtividade (Brasil, 2018).

Por meio da IN N° 01/2018 foram definidos os seguintes conceitos: programa de gestão; modalidade teletrabalho; modalidade semipresencial; plano de trabalho; programa de gestão em experiência-piloto; relatório de acompanhamento; termo de ciência e responsabilidade. Dentre esses conceitos, é importante destacar que a IN N° 01 ensinava a necessidade da realização do programa de gestão em experiência piloto, prévia a sua regulamentação e implementação em definitivo. A experiência piloto disciplinava a elaboração e o acompanhamento de metas e resultados e do plano de trabalho por um prazo mínimo de 6 meses.

Além desses pontos, essa normativa determinava que o plano de trabalho abrangesse as seguintes informações:

- a) Descrição das atividades a serem desempenhadas;
- b) Quantitativo total de servidores, e o quantitativo dos que poderiam participar da experiência piloto, desde que tivessem perfil adequado às atividades a serem desempenhadas;
- c) Definir as modalidades de execução;
- d) Prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento à unidade de exercício;
- e) Metas e cronograma trimestral de entrega de resultados, bem como prazos para acompanhamento;
- f) Resultados e benefícios para a instituição.

Portanto, pela IN N° 01, o plano de trabalho era institucionalmente elaborado pela unidade, e incluía um processo de planejamento dos setores envolvidos, não era pactuado apenas entre o servidor e o dirigente, mas era o documento norteador, assim como o termo de

ciência e responsabilidade assinado pelo servidor participante. Esse é uma nomenclatura que vai ser modificada na instrução posterior à IN N° 65/2020, e que a revoga.

Ademais, a norma estabelecia que a adoção do programa de gestão era facultativa à administração pública, não se tornando direito do servidor. Isso é relevante, pois todas as normativas posteriores reforçaram esse caráter do Programa de Gestão, o que delineia uma construção da mudança no paradigma do processo das relações de trabalho do serviço público, que apesar de ser implementada no formato *top down*, irá se realizar e consolidar a partir de dinâmica *bottom up*, visto que sua adoção é facultada ao gestor máximo da organização, assim como a adesão pelos servidores é voluntária.

A autorização para implementação da experiência piloto se dava pelo Ministro de Estado, para execução nos Ministérios, nas autarquias e nas fundações públicas que o decidissem adotar seguindo os critérios estabelecidos. Em sendo bem-sucedida no cumprimento dos critérios estabelecidos pelo plano de trabalho, as equipes envolvidas avaliavam os resultados, reformulavam as metas e encaminhavam proposta regulatória ao Ministro de Estado, que avaliava a conveniência e benefícios para administração pública federal. Em conseguinte emitia ato no Diário Oficial da União implantando e disciplinando o programa de gestão (BRASIL, 2018).

Outro ponto importante a se destacar nessa norma e que vai ser refletir nos demais atos regulatórios exarados sobre o Programa de Gestão, é que a responsabilidade pela infraestrutura física, de mobiliário e tecnológica necessárias para execução das atividades fora do ambiente de trabalho, na modalidade de teletrabalho é de total responsabilidade do servidor participante, inclusive assumindo arcar com os custos de internet, energia, telefone e quaisquer outros advindos dessa modalidade.

Por último, a IN N° 01/2018 não determinava a adoção de um sistema informatizado para envio dos dados e acompanhamento dos planos de trabalho das entidades participantes do Programa de Gestão, isso foi alterada em parte pela Instrução Normativa N° 44, de 10 de junho de 2020, sendo revogadas pela Instrução Normativa n° 65, de 30 de julho de 2020 (Brasil, 2020), que dentre várias mudanças estabelecia como premissa para implantação do Programa de Gestão a adoção de um sistema informatizado com API de conexão pelo então Ministério da Economia, para monitoramento do cumprimento das metas e resultados alcançados.

Com a pandemia instalada em 2020, a adoção do trabalho remoto em massa devido à crise emergencial, o aumento da produtividade registrada no primeiro período do lockdown, a crescente atração dos servidores pelo teletrabalho, e a economia gerada aos cofres públicos por essa modalidade de trabalho, ficou evidente a necessidade de institucionalizar o Programa de

Gestão (Elvira; Bezerra, 2023; Junior; Luiz, 2023; Leite; Lemos, 2020; Máximo, 2021; Santana, 2023). Nesse contexto em 30 de julho de 2020, o Ministério da Economia por meio da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital e da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal publicaram a Instrução Normativa N° 65, determinando a consolidação do Programa de Gestão, que vinha sendo adotado por alguns órgãos da administração pública federal, como citado anteriormente (Brasil, 2020d). Sua vigência iniciou-se em 1° de setembro de 2020, definindo critérios rigorosos, como a obrigatoriedade de sistemas informatizados com integração via API, e reforçando o caráter facultativo da adesão tanto por parte da gestão quanto dos servidores.

Cabe ressaltar que o teletrabalho dirimido e caracterizado na IN N° 65/2020, era totalmente diferente do trabalho remoto realizado durante a pandemia pelos servidores públicos, que não estabelecia premissas básicas como metas e mensuração de resultados, entre outros mecanismos, assim como sistemas padrões e gerenciais para mensuração das atividades desempenhadas. Além disso, essa normativa apresentava algumas mudanças importantes em relação a IN N° 01/2018, à qual revogou. No quadro 7 a seguir destacam-se:

Quadro 7 - Principais diferenças entre a IN N° 01/2018 e a IN N° 65/2020

Dispositivos das normativas	IN N° 01/2018	IN N° 65/2020
Programa de Gestão	Ferramenta de gestão fundada em plano de trabalho que disciplina o exercício de atividades determinadas, em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensurados cuja execução dispensa o controle de frequência.	Ferramenta de gestão que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser mensurados efetivamente, com controle de frequência na modalidade de teletrabalho parcial.
Participantes	-Servidor público RJU.	- Servidor público RJU; - Servidor público comissionado; - Empregados públicos; - Contratados temporários.
Modalidades	- Tarefa; - Semipresencial; - Teletrabalho.	-Teletrabalho em regime de execução integral e/ou parcial; - Trabalho externo
Instrumento que disciplina a mensuração do trabalho	-Plano de trabalho (institucional) elaborado pelo dirigente e unidade contendo o detalhamento das atividades a serem desempenhadas, metas a serem alcançadas e periodicidade de acompanhamento, bem como modalidades de execução, por tarefa, semipresencial e/ou teletrabalho.	-Tabela de atividades (institucional) com detalhamento de atividades, faixa de complexidade e parâmetros para definição, tempo de execução das atividades em regime presencial e em teletrabalho, ganho percentual de produtividades e entregas esperadas; - Plano de trabalho (individual), pactuado entre servidor e chefia imediata levando em consideração a tabela de atividades, com as atividades a serem desenvolvidas e metas a serem alcançadas, e cronograma de exercício no regime parcial, quando tiver que trabalhar presencial.

Dispositivos das normativas	IN N° 01/2018	IN N° 65/2020
Experiência piloto	- Estabelecia como critério a realização de uma experiência piloto, que sendo bem-sucedida, moldava a implantação do PG.	- Não havia previsão no texto de uma experiência piloto, prévia a implantação. Essa se dava de forma imediata, mediante adoção discricionária do dirigente máximo do órgão, após autorização do Ministro de Estado.
Seleção de participantes	Determinava apenas divulgar o quantitativo de servidores com perfil e aptos ao Programa de Gestão e as modalidades de execução.	Estabelecia critérios técnicos para adesão, como: - Total de vagas; - Regimes de execução; - Vedações; - Critérios de priorização quando o número de vagas for menor que a demanda de candidatos aptos ao Programa de Gestão.
Sistema informatizado	-Não previa.	-Requisito imprescindível para implantação do Programa de Gestão, como ferramenta de apoio tecnológico para acompanhamento e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados, com Interface de Programação de Aplicativos para envio das informações no mínimo semanalmente, registradas no sistema adotado.
Responsabilidades do servidor participante	- Estar em disponibilidade constante para contato, nos horários de funcionamento da unidade, não determinava as formas; - Possibilidade de a unidade providenciar, integral ou parcialmente, as estruturas físicas, de mobiliário e tecnológicas para o servidor participante quando executasse o programa de gestão fora das dependências da unidade, a critério e de acordo com a disponibilidade.	-Estar em disponibilidade constante para contato, nos horários de funcionamento da unidade, inclusive por telefonia fixa e móvel; -Não havia mais previsão da unidade providenciar as estruturas físicas, de mobiliário e tecnológicas para o servidor participante a critério e de acordo com a disponibilidade.
Pagamento de Indenizações e vantagens	- Não fazia qualquer vedação de pagamentos.	-Estabeleceu vedações de pagamentos serviços extraordinários, adicionais ocupacionais, auxílio moradia para teletrabalho integral; -Adicional noturno somente em casos devidamente justificados, em que a atividade desempenhada seja obrigatória nos horários de concessão; -Ajuda de custo para mudança, somente em caráter permanente e no interesse da administração, com previsão de devolução caso o servidor em regime de teletrabalho integral optar por regressar ao domicílio de origem em um prazo inferior a três meses; -Pagamento de auxílio transporte somente nos dias em que o servidor fizesse deslocamento da residência para o local de trabalho, e vice e versa.

Fonte: Elaboração pela autora, 2023 com base nas normativas citadas (Brasil, 2018, 2020d)

Como demonstrado pelo quadro 2, a IN Nº 65/2020 ao mesmo tempo que trouxe inovações ampliando os regimes de vínculo para participação, estabelecendo critérios para seleção, instituindo a adoção de sistema informatizado para monitoramento e acompanhamento das metas e resultados, estabeleceu alguns limites e definiu regras para controle de frequência quando em regime parcial de teletrabalho, limitou a cessão de estrutura física e tecnológica pelo órgão, além de disciplinar vedações de pagamentos de indenizações e vantagens.

Segundo dados coletados no site do Programa de Gestão de Desempenho no Portal do Servidor, em dezembro de 2020, nove órgãos e entidades haviam publicado portarias de implantação do Programa de Gestão e outros tantos estavam em processo de estudos para implantação. (Portal Do Servidor, 2023). Em 2021 o avanço do Programa de Gestão na administração pública federal era notadamente reconhecido e estava em franco debate nas instituições.

Nas IFES os Institutos Federais foram pioneiros em aderir a IN Nº 65/2020, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – IFSULDEMINAS foi o primeiro a ter portaria do Ministro da Educação autorizando implantação do Programa de Gestão, no que foi seguida pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins – IFTO ainda em janeiro de 2021. Em 30 de abril de 2021, o então Ministro da Educação por meio da Portaria Nº 267, autoriza a implementação do Programa de Gestão pelas unidades do Ministério da Educação (MEC) e de suas entidades vinculadas, em caráter facultativo, na forma da Instrução Normativa SGP/ME Nº 65, de 30 de julho de 2020, e suas atualizações.

No âmbito das universidades, a Universidade de Brasília - UnB também obteve essa autorização, e em maio de 2021 aprova a Resolução do Conselho de Administração Nº 025/2021 para implantação do Programa de Gestão. Entretanto a UnB, na pesquisa documental realizada verificou-se que não conseguiu colocar em prática a implementação e somente em setembro de 2023, após aprovação de novo regulamento, amparado pelo Decreto 11.072/2022, foi estabelecido um cronograma de implementação.

Em 17 de maio de 2022, com o intuito de ampliar os fundamentos da política de desenvolvimento e abrangência do Programa de Gestão, como uma mudança no paradigma do trabalho no âmbito do serviço público, dando-lhe maior segurança legal, é publicado o Decreto 11.072, que passava a ser nomeado de Programa de Gestão e Desempenho – PGD. A mudança manifestada na nomenclatura também se constitui em seu objetivo, que nas normativas anteriores eram concebidos como ferramentas e passa a ser um instrumento, conforme parágrafo único, do artigo 1º (Brasil, 2022):

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.

O Decreto 11.072/2022, com apenas 20 artigos, inovou e ampliou os critérios da IN N° 65/2020 em quatro âmbitos:

- a) Estabeleceu a substituição dos controles de assiduidade e de pontualidade dos participantes do PGD por controle de entregas e resultados, independentemente da modalidade adotada;
- b) Incluiu a participação no PGD dos estagiários (desde que observado o observado o disposto na Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008P), para além dos participantes que haviam sido previstos anteriormente;
- c) Determinou como modalidades do PGD, o trabalho presencial e o teletrabalho, sendo que a modalidade presencial poderá se tornar obrigatória pela autoridade instituidora do PGD, e o teletrabalho facultativo;
- d) Disciplinou critérios para execução do teletrabalho no exterior, no regime integral. A norma estabelecia que somente servidores efetivos, com estágio probatório concluído poderiam usufruir dessa possibilidade, sendo estabelecido o prazo máximo de até 3 anos, permitida a renovação por igual período. Além disso, o decreto preconizava essa possibilidade em substituição as seguintes possibilidades legais: afastamento para estudo no exterior, do servidor quando a participação no curso puder ocorrer simultaneamente com o exercício do cargo; acompanhamento de cônjuge ou companheiro, também servidor público, civil ou militar, afastado para missão ou estudo no exterior; exercício provisório quando do afastamento do companheiro ou cônjuge também servidor público, civil ou militar para exercício de atividade no exterior; remoção para acompanhar servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva à expensas, quando o tratamento médico necessite ser realizado no exterior e licença para acompanhamento de cônjuge que não seja servidor público deslocado para trabalho no exterior.

Dentre as importantes alterações determinadas pelo Decreto 11.072/2022, destaca-se a mudança substancial na política das relações de trabalho, na gestão de recursos humanos e na troca do controle de frequência por desempenho e produtividade, bem como no monitoramento

das atividades no setor público, que se concretiza por meio da implementação do PGD na modalidade presencial.

Com essa regulamentação, fica evidente o caráter gerencial do PGD, em conformidade com uma das premissas fundamentais da sua concepção inicial, que remonta à época do extinto Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado (MARE). Não se pode ignorar a influência do ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, um dos arquitetos e defensores do modelo de administração pública gerencial, nesse processo.

A partir da adoção da modalidade presencial, torna-se evidente que o propósito primordial do PGD não residia na regulamentação do teletrabalho, sendo este apenas uma possibilidade atraente aos servidores públicos ansiosos pela sua adoção, mas sim de estabelecer uma abordagem transformadora na gestão pública. Este enfoque, que se destaca a partir do Decreto 11.072/2022, redefine nitidamente o paradigma do trabalho e da gestão de pessoas no setor público.

É importante ressaltar também que o PGD disciplinado pelo Decreto 11.072/2022 não deve ser confundido com o processo de Avaliação de Desempenho destinado aos servidores público, cuja regulamentação foi dada pelo Decreto nº 7.133, datado de 19 de março de 2010, e que estabelece os procedimentos gerais para a concretização das avaliações de desempenho, com o propósito principal de justificar a concessão de gratificações aos servidores do Poder Executivo Federal. (Brasil, 2010; Nunes, 2023).

Em dezembro de 2022, no apagar das luzes da gestão do governo Bolsonaro os órgãos da administração pública federal foram surpreendidos com a publicação da Instrução SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, revogando a IN Nº 65/2020. Essa IN apresentou vários critérios que retrocediam as diretrizes estipuladas para o PGD nas normativas anteriores, como:

- a) Limitação de 20% dos agentes públicos do órgão em PGD na modalidade de teletrabalho em execução integral, com extensão devidamente justificada para no máximo 50%, e 70% em execução parcial;
- b) Exigência de no mínimo 20% de presencialidade física diária na unidade de execução;
- c) Limitação de tempo de participação na modalidade de teletrabalho integral, sendo condicionado por apenas três ciclos consecutivos;
- d) Agentes públicos em cargos comissionados somente poderiam participar na modalidade presencial;
- e) A exigência do registro de frequência para agentes públicos participantes do PGD nas modalidades presencial e teletrabalho parcial, nos dias em que estiverem

presentes na unidade de exercício, mesmo registrando no sistema adequado, o plano de trabalho com metas e entregas;

- f) Exigência de no mínimo 40% de presencialidade da jornada semanal de trabalho para os participantes na modalidade de teletrabalho em execução parcial.

A publicação da IN N° 89/2022 provocou impacto imediato nas entidades e órgãos que estavam com o PGD implantado justamente em razão desses retrocessos. A medida foi duramente criticada, inclusive por meio de nota pública da União Nacional dos Servidores de Carreira das Agências Reguladoras Federais (UNREG), que a classificou como um retrocesso no avanço da política de gestão por desempenho no setor público, como segue:

Temos recebido diversas demandas de nossos associados em relação à Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022. Como todos os servidores públicos federais, fomos surpreendidos com a publicação de tal medida no apagar das luzes do governo atual. Consideramos a IN um retrocesso, uma vez que diversos relatórios dos órgãos de controle (CGU e TCU) atestaram os ganhos obtidos pela implantação dos Programas de Gestão por Desempenho na administração pública federal. Por isso, nos causa estranheza a publicação de uma medida que altera, radicalmente, as regras dos PGDs já implementados, sem nenhum diálogo prévio com os servidores. Assim que a medida foi publicada, as entidades integrantes do FONACATE iniciaram conversações no sentido de convencer a equipe de transição do novo governo a revogar a IN 89. Como a nova norma prevê um prazo de 6 meses para que os órgãos que já possuem PGD em funcionamento adaptem seus normativos internos, enviamos cartas aos dirigentes máximos das 10 agências onde temos associados, solicitando que não iniciem nenhuma tratativa no sentido de adaptar seus normativos internos de PGD às novas regras estipuladas na IN 89. Solicitamos, também, que a UnaReg seja convidada a participar de eventuais discussões no sentido de alterar as regras de tais programas. A tabela a seguir traz os números dos processos/ protocolos das cartas enviadas a cada agência (Sobre a Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022, 2022).

Com a posse do novo mandato presidencial, o recém-criado Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos publicou a Instrução Normativa SGP-SEGES /ME N° 2, em 10 de janeiro de 2023, revogando a IN N° 89/2022. A IN 02 determinava que em até 90 dias os órgãos do SIORG e SIPEC expediriam uma nova regulamentação nos termos do art. 16, do Decreto N° 11.072/2022, que os órgãos que haviam implantado ou estavam em processo de discussão/implantação do PGD deveriam manter o processo em curso baseados no Decreto N°

11.072/2022, bem como reforçou as prioridades que deveriam ser observadas para novas adesões de participação na modalidade integral do teletrabalho. (Brasil, 2022a, 2022b, 2023a)

O prazo estabelecido pela IN N° 02/2023 para nova regulamentação ainda foi prorrogado pela IN SGPRT-SEGES/MGI N° 14, de 12 de abril de 2023 por 30 dias, pela IN SEGES/SGPRT-MGI N° 16, de 12 de maio de 2023 por mais 30 dias, e pela IN SGPRT-SEGES/MGI N° 21, de 13 de junho de 2023 totalizando 195 dias. Em 28 de julho de 2023 após 199 dias de espera o MGI publicou a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI N° 24, de 28 de julho de 2023, que inaugurou uma nova era do PGD, chamado de 2.0 (BRASIL, 2023a; 2023b; 2023c; 2023d; 2023e)

A nova regulamentação do PGD com a IN N° 24/2023 apresentou mudanças na metodologia de definição das atividades muito importantes, que trouxeram mais descentralização para o processo do programa, assim como estabelecia que o plano de entregas deve estar alinhado com as estratégias organizacionais das instituições que os adotarem.

Nesse ponto é importante destacar que apesar da IN N° 89/2022 ter sido muito criticada, com efeito dadas as diversas restrições que impôs ao PGD, e ter sobrevivido por apenas 28 dias, apresentava diretrizes e definições que foram mantidas na IN N° 24/2023 como: atividade, atividade síncrona, atividade assíncrona, entrega, plano de entregas da unidade, plano de trabalho do participante, escritório digital, ciclo de execução do PGD, teletrabalho no exterior, além de outras.

Isso ocorreu por que segundo Nota Técnica Conjunta para Atos Normativos SEI n° 1/2023/ME, emitida pelas SGP-SEGES/SEDGG/MGI, que propôs a sua revogação, o Departamento de Transformação Governamental (DTGOV) da SEGES atuou no apoio à implementação e aprimoramento do PGD desde 2020. A proposta inicial para regulamentar o Decreto n° 11.072/2022 foi desenvolvida pelo DTGOV em colaboração com a Coordenação-Geral de Gestão e Desempenho de Pessoas/SGP até 23 de julho de 2022. No entanto, a IN 89/2022, diferia substancialmente das propostas técnicas do DTGOV até 23 de julho (Nota Oficial sobre a Revogação da IN n° 89/2022, 2023).

Segundo essa Nota Técnica, a IN 89/2022 introduziu obrigações administrativas que restringiam o alcance do PGD como uma política de gestão por resultados e limitavam a flexibilidade na gestão de pessoas, o que contrariava seus próprios objetivos e a eficiência na utilização de recursos. O relatório conclui afirmando, que a norma, vigente à época poderia afetar negativamente a adesão ao PGD e seus objetivos.

Mas a IN N 24/2023 apresentou avanços no direcionamento de atender as expectativas colocadas na regulamentação do Decreto n 11.072/2022, que era esperada para impulsionar a

modernização do Estado na visão da Nova Gestão Pública, incentivando a adoção da gestão por resultados, o estabelecimento de metas e a melhoria na prestação de serviços pela administração pública federal, assim como alinhar de forma mais eficaz as prioridades estratégicas do governo com as atividades operacionais das diferentes áreas e órgãos.

Com o estabelecido na IN n 24/2023, os órgãos e entidades que possuíam o PGD regulamentado e em funcionamento teriam o prazo de 1 ano, a contar da data de sua publicação, para se adequarem. Nesse contexto, destacam-se as principais alterações e inovações:

- a) O PGD passa por uma transformação, deixando de ser apenas um instrumento que regulamenta o desenvolvimento e a medição das atividades realizadas por seus participantes, tanto na modalidade presencial quanto na de teletrabalho. Assume um papel de destaque como um programa que busca impulsionar a melhoria do desempenho institucional no serviço público. Seu foco está na conexão entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais;
- b) Como parte dessa redefinição, a Tabela de Atividades, prevista na IN N° 65/2020, deixa de existir, sendo substituída pelo Plano de Entregas da Unidade. As unidades serão responsáveis por elaborar um plano que engloba todas as entregas planejadas para a equipe dentro do período definido por um ciclo. Esse plano inclui informações como prazos, metas, as partes demandantes e os destinatários de cada entrega e atividade, vinculados ao planejamento estratégico da unidade de execução. Além disso, depois de aderir ao PGD e obter autorização das autoridades competentes das unidades instituidoras, as demais unidades da estrutura administrativa terão a oportunidade de criar seus próprios planos de entregas, transformando-se, assim, em unidades de execução;
- c) Os objetivos do PGD estão estreitamente relacionados à estratégia do órgão. O plano de entregas da unidade, que atua como um planejamento operacional, deve ser um desdobramento direto do planejamento estratégico do órgão. Além disso, pode fornecer subsídios essenciais para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI;
- d) A função da chefia imediata é simplificada, uma vez que a avaliação do participante passa a ser baseada no conjunto de contribuições e atividades para a execução do plano de entregas da unidade, bem como nos acordos estabelecidos no Termo de Ciência e Responsabilidade - TCR. Com essa mudança, a chefia não precisa mais avaliar atividade por atividade do plano de trabalho do participante;

- e) Estabelece critérios claros sobre a elaboração e pactuação do plano de trabalho do servidor, delimitando os prazos para registro e avaliação das atividades planejadas a serem dimensionadas percentualmente, condicionadas a carga horária, que podem estar vinculadas direta, indiretamente às entregas da unidade de execução e ainda vinculadas a entregas de outras unidades, órgãos e entes diversos. Além disso, define uma escala de avaliação da execução do plano de trabalho, que deve considerar cinco níveis com os seguintes conceitos: excepcional, alto desempenho, adequado, inadequado e não executado. Essa mesma escala é utilizada para avaliação do plano de entregas, que deve ocorrer até 30 dias após a finalização do ciclo;
- f) Criação do Comitê Gestor, que passa a ser a entidade encarregada de dirimir dúvidas, orientar, apoiar, estruturar e monitorar a implementação/execução do PGD na administração pública federal. Esse comitê tem a responsabilidade de promover melhorias contínuas no programa e aumentar sua governança;
- g) A nova regulamentação inovou trazendo os seguintes conceitos e diretrizes sobre: Rede PGD; demandante; destinatário; time volante; dispensa de registro de controle de frequência para qualquer modalidade e regime de execução de adesão ao PGD; ciclo PGD mais alinhado as entregas da equipe e descentralização.

No encadeamento da política pública que está sendo desenvolvida para gestão de pessoas no âmbito do PGD, a Secretaria de Gestão de Pessoas do MGI publicou, seis meses após a IN 24/23, a Instrução Normativa SGP-SRT-SEGES/MGI Nº 52/2023 definida como a sua política de consequências. O quadro 8 apresenta as principais diretrizes estabelecidas por essa normativa:

Quadro 8 - Principais diretrizes da IN 52/2023 - Política de consequências do PGD

Tema	Regramento
Gestão por desempenho	A avaliação do plano de trabalho do trabalhador em PGD pode ser utilizada como base para todos os processos de gestão (avaliação) de desempenho, de acordo com a legislação aplicável.
Política de consequências	Estabelece uma escala progressiva de efeitos em caso de descumprimento dos planos de trabalho pelos servidores: - Registro no TCR das ações corretivas de melhoria se avaliado, inadequado por execução abaixo do esperado; - Compensação de carga horária no período subsequente, com registro no TCR, se avaliado, inadequado por inexecução parcial ou total; - Desconto salarial proporcional às horas não compensadas, caso a justificativa para a inexecução parcial ou total não seja apresentada ou aceita pela chefia; - Apuração de responsabilidade no âmbito correicional, dependendo da gravidade da situação, em caso de violação das regras do PGD.
Adicionais ocupacionais	Os adicionais de insalubridade, periculosidade e irradiação ionizante são pagos aos participantes do PGD em regime presencial e parcial, se expostos a essas condições por

Tema	Regramento
	mais da metade da carga horária. A exposição deve ser registrada pela chefia e o plano de trabalho deve ser mensal para pagamento.
Adicional noturno	Será concedido somente aos participantes do PGD que trabalham entre 22h e 5h, mediante autorização e justificativa da chefia, que deve enviar à gestão de pessoas a documentação e declaração confirmando o trabalho noturno para efetivação do pagamento.
Auxílio transporte	Será pago somente para deslocamentos entre a residência e o local de trabalho, e vice e versa, independente da modalidade e regime de execução, de acordo com a legislação aplicável.
Indenização de fronteira	Será concedida aos participantes do PGD que trabalham em locais estratégicos para controle de delitos transfronteiriços.
Ajuda de custo	Será concedida aos participantes do PGD que trabalham em locais estratégicos para controle de delitos transfronteiriços.
Saúde e segurança do trabalho	- O participante do PGD em teletrabalho deve seguir as normas de saúde e segurança do trabalho, orientada pelo órgão; - Para participante em teletrabalho no exterior, atestados médicos devem ser enviados digitalmente e em português ou com tradução, no prazo de cinco dias, assim como é responsável pelo próprio atendimento médico; - A declaração de comparecimento para consultas médicas não reduz a carga horária ou prazos de execução do plano de trabalho para participantes em teletrabalho integral ou parcial.
Participação em Ações de Desenvolvimento	Quando realizadas durante a jornada de trabalho devem ser registradas no plano de trabalho como Ação de Desenvolvimento em Serviço.
Vedação ao Banco de Horas	Participantes não podem aderir a banco de horas. Débitos ou créditos de horas devem ser registrados no TCR e compensados dentro de seis meses.
Acumulação de Cargos	Para acumular cargos públicos permitidos pela Constituição, o participante deve provar que não há prejuízo no cumprimento do plano de trabalho e na disponibilidade para comparecimento, contato e atividades síncronas.
Estagiários	O local e o plano de estágio devem ser definidos e registrados no Termo de Compromisso de Estágio (TCE), que pode incluir um escritório digital. O plano de atividades, que corresponde ao plano de trabalho dos estagiários, e o TCR também devem ser incluídos no TCE, com quaisquer ajustes sendo formalizados por meio de aditivos.

Fonte: Elaborada pela autora, 2024 com base em (Brasil, 2023f)

O prazo para que os órgãos e entidades com PGD implantado se adaptassem a essas novas diretrizes foi inicialmente estabelecido para 31 de julho de 2024, de acordo com a IN 24/23. No entanto, em 16 de julho de 2024, a Secretaria de Gestão e Inovação do MGI publicou a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI N° 21, prorrogando esse prazo por mais 90 dias, até 16 de outubro de 2024 (Brasil, 2024). Além da prorrogação, essa normativa introduziu alterações e acréscimos relevantes em alguns dispositivos da IN 24/23, que estão detalhados no quadro 9:

Quadro 9 - Tabela comparativa acréscimos e alterações da IN 21/2024 na IN 24/2023

Seção	Art.	IN 24/23	Alteração/Acréscimo da IN 21/24	Comentário
Modalidades e regimes	9º Modalidade presencial	Não havia parágrafos nesse artigo.	<p>§1º No primeiro ano do estágio probatório, o participante deve ser supervisionado presencialmente pela chefia imediata.</p> <p>§2º O acompanhamento presencial no primeiro ano do estágio probatório do participante pode, excepcionalmente, ser feito por outro servidor da mesma unidade, com justificativa e designação do dirigente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Introduz a exigência de supervisão na modalidade presencial no primeiro ano de estágio probatório, em caso de adesão dos servidores. Isso garante que novos servidores sejam acompanhados de perto durante o período inicial no PGD, reforçando a necessidade de controle e orientação no desempenho das funções.
	10º Modalidade teletrabalho	<p>§2º Servidores no primeiro ano de estágio probatório só podem aderir a modalidade presencial, sendo vedado o teletrabalho.</p> <p>§3º Participantes do PGD na modalidade presencial e agentes públicos sob controle de frequência, ao mudarem de órgão ou entidade, só podem aderir à modalidade de teletrabalho seis meses após começarem no novo local de trabalho. Não havia interstício de 6 meses para quem participava na modalidade de teletrabalho no local anterior.</p> <p>Não havia §4º nesse artigo.</p>	<p>§2º Além de proibir a adesão ao teletrabalho durante o primeiro ano do estágio probatório, permite que esse prazo seja estendido pelo gestor máximo ao instituir o PGD.</p> <p>§3º O agente público deve aguardar seis meses, após o início do exercício ao se movimentar entre órgãos ou entidades, antes de poder aderir ou ser selecionado para a modalidade de teletrabalho, independentemente do regime em que atuava no local anterior.</p> <p>§4º Podem ser dispensadas das vedações do §2º e §3º, pessoas com: deficiência; que possuam dependente com deficiência; idosas; acometidas de moléstia profissional, tuberculose ativa, alienação mental, esclerose múltipla, neoplasia maligna, cegueira, hanseníase, paralisia irreversível e incapacitante, cardiopatia grave, doença de Parkinson, espondiloartrose anquilosante, nefropatia grave, hepatopatia grave, estados avançados da doença de Paget (osteíte deformante), contaminação por radiação, ou síndrome da</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mantem a vedação ao teletrabalho no primeiro ano de estágio probatório, e permite que esse prazo seja estendido conforme a decisão do gestor máximo por todo o período (3 anos); Extensão do interstício de 6 meses para adesão da modalidade de teletrabalho, prevista no caso da modalidade presencial e adesão ao PGD, quando houver movimentação do servidor entre órgãos ou entidades; Dispensa da vedação, para adesão à modalidade de teletrabalho em caso de estágio probatório, com base nas prioridades determinadas pela IN24/23, em caso de seleção de participantes. Amplia as prioridades para incluir pessoas em condições especiais, 16 no total, (deficiências, idosos, doenças graves etc.), além de gestantes, e lactantes com filhos até 2 anos. Essa mudança visa garantir que os servidores com maiores vulnerabilidades tenham prioridade no acesso às modalidades de trabalho que melhor atendem suas necessidades, promovendo equidade e inclusão.

Quadro 9 - Tabela comparativa acréscimos e alterações da IN 21/2024 na IN 24/2023

Seção	Art.	IN 24/23	Alteração/Acréscimo da IN 21/24	Comentário
			imunodeficiência adquirida; gestantes; e lactantes de filha ou filho de até dois anos de idade.	
Seleção dos participantes e pactuação do TCR	14º Prioridades	<p>Caput. Terão prioridade:</p> <p>I - pessoas com:</p> <p>a) deficiência ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição;</p> <p>b) mobilidade reduzida;</p> <p>c) horário especial;</p> <p>d) outros definidos pela unidade instituidora.</p> <p>Parágrafo único. A autoridade instituidora poderá definir a ordem de prioridade dos critérios dispostos no caput.</p>	<p>Terão prioridade as pessoas mencionadas no art. 10, §4º.</p> <p>Parágrafo único. A autoridade instituidora poderá definir:</p> <p>I - critérios adicionais de prioridade; e</p> <p>II - a ordem de prioridade entre os critérios</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ampliação das prioridades para incluir pessoas em condições especiais, 16 no total, (deficiências, idosos, doenças graves etc.), além de gestantes, e lactantes com filhos até 2 anos, em caso de seleção de participantes ao PGD. Essa mudança visa garantir que os servidores com maiores vulnerabilidades tenham prioridade no acesso às modalidades de trabalho que melhor atendem suas necessidades, promovendo equidade e inclusão.
	15º TCR	<p>Não havia alínea 'd', e incisos VI e VII nesse artigo.</p>	<p>d) Participante do PGD em teletrabalho, têm que publicar um número de telefone atualizado, fixo ou móvel, acessível interna e externamente ao órgão;*</p> <p>VI - critérios de avaliação do plano de trabalho pelo supervisor;</p> <p>VII - prazo para responder contatos durante o horário de funcionamento do órgão.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Reforça a exigência de publicar número de telefone atualizado para contato (celular ou fixo), às custas do servidor, como definido pelo Decreto 11.072/2022. Inclui critérios de avaliação do plano de trabalho e prazos para resposta aos contatos durante o horário de atendimento do órgão. Essas mudanças indicam a necessidade de melhorar a comunicação e o acompanhamento das atividades dos servidores.
Responsabilidades das chefias das unidades de execução	25º	<p>Não havia inciso X nesse artigo.</p>	<p>X - Manter atualizado o status de participação no PGD e modalidade, dos agentes públicos, nos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Introduz a obrigação de manter atualizado o status de participação dos servidores no PGD, nos sistemas de pessoal. Isso reforça a necessidade de monitoramento contínuo e a responsabilidade das chefias.
Responsabilidades dos participantes do PGD	26º	<p>III - Estar acessível durante o horário de trabalho do órgão, de acordo com os meios de comunicação estabelecidos no TCR, salvo acordo diferente com a chefia.</p>	<p>III - Estar acessível durante o horário de trabalho do órgão, respondendo no prazo determinado, pelos meios de comunicação publicizados e acordados no TCR.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ajusta as exigências de acessibilidade e comunicação, detalhando a necessidade de resposta dentro de prazos estabelecidos. Também especifica a obrigação de relatar atividades realizadas e qualquer intercorrência que impacte os acordos estabelecidos, o que melhora a

Quadro 9 - Tabela comparativa acréscimos e alterações da IN 21/2024 na IN 24/2023

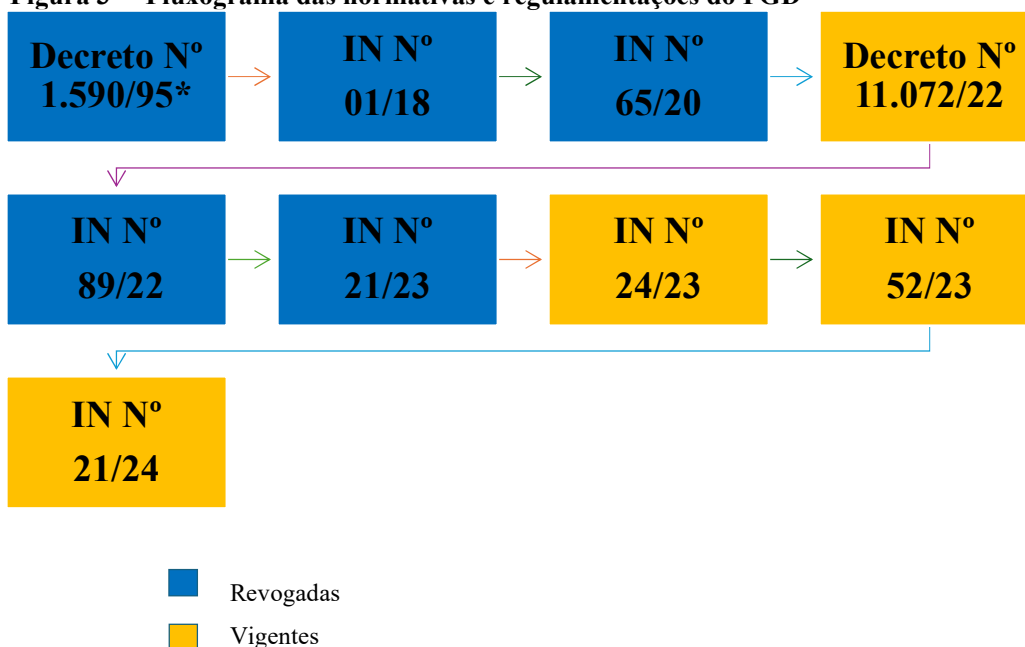
Seção	Art.	IN 24/23	Alteração/Acréscimo da IN 21/24	Comentário
		IV - Comunicar à chefia sobre as atividades realizadas, afastamentos, licenças, dificuldade, dúvida ou informação que possam impactar os trabalhos.	IV - Reportar à chefia as atividades executadas, licenças e afastamentos legais e as intercorrências que impactem os acordos estabelecidos.	transparência e a responsabilidade no cumprimento das metas.
Sistemas e envio de dados	30º	Caput. Unidades instituidoras podem adotar escalas próprias de avaliação, contanto que convertam e enviem os dados conforme os artigos 21 e 22.	Caput. Unidades instituidoras podem usar suas próprias escalas de avaliação, desde que assegurem a correspondência conceitual e numérica com as escalas previstas nos artigos 21 e 22.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite o uso de escalas próprias de avaliação pelas unidades, desde que haja correspondência conceitual e numérica com as escalas padronizadas. Isso confere às unidades maior autonomia na avaliação, ao mesmo tempo em que assegura a comparabilidade dos resultados.

*Essa diretriz já constava no §6º, do art. 9, do Decreto N. 11.072/2022

Fonte: Elaboração pela autora , 2024 com base em (BRASIL, 2023e; 2024)

Com base em tudo o que foi discutido nesta subseção, é importante destacar que as três principais normativas que estabelecem os critérios, diretrizes e regras para a adesão e implementação do PGD no âmbito da administração pública federal são o Decreto N° 11.072/2022, a IN N° 24/2023, e a IN N° 52/2023. A Figura 4 apresenta uma representação visual do percurso percorrido pelas regulamentações e normativas que contribuíram para a formatação e consolidação do PGD até julho de 2024:

Figura 3 ~ Fluxograma das normativas e regulamentações do PGD



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

* Revogado o art. 6 que tratava do Programa de Gestão

A partir da análise realizada sobre o marco regulatório do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) evidencia-se uma série de inovações que introduz na administração pública brasileira, refletindo os princípios da Nova Gestão Pública (NGP), como a ênfase nos resultados e a flexibilidade gerencial, ao mesmo tempo que mantém aspectos característicos da burocracia tradicional. A transição do controle de assiduidade para o controle de entregas é um exemplo de como o PGD busca promover maior eficiência e produtividade, alinhando-se à lógica de desempenho individual com o institucional (Brasil, 2022). Esse enfoque gerencial é uma tentativa de modernizar a administração pública, permitindo uma maior autonomia aos servidores e focando nas entregas mensuráveis, em consonância com os princípios defendidos por Bresser-Pereira na reforma administrativa da década de 1990 (Bresser-Pereira, 2000).

No entanto, apesar dessas inovações, o PGD preserva elementos estruturais da burocracia, que podem gerar disfunções. Weber (1946) destacou que a burocracia é um sistema necessário para lidar com a complexidade e garantir a continuidade administrativa, mas que também impõe rigidez (Weber, 1946). No PGD, essa rigidez pode se manifestar por meio da formalização excessiva dos processos e da centralização das decisões. O fato de a autoridade máxima ser a responsável pela autorização, e de não haver dispositivos claros de avaliação dos gestores com subdelegação para gestão dos planos de entrega, bem como pela condução do programa é uma característica tipicamente burocrática, que pode gerar uma distância entre a alta administração e os servidores que executam as atividades no dia a dia (Faria; Meneghetti, 2011). Essa centralização pode limitar a flexibilidade, dificultando a adaptação do programa às realidades e necessidades específicas de cada unidade instituidora e de execução, comprometendo a agilidade que a NGP busca promover.

Outro ponto de que pode gerar ambivalência na aplicação é o de controle e supervisão. Embora o uso de sistemas informatizados para o monitoramento das metas e resultados promova transparência, também pode gerar uma cultura de cumprimento estrito das regras, o foco nas metas quantitativas pode desconsiderar as necessidades individuais e contextuais dos servidores (Tragtenberg, 1980). Essa formalização pode alienar os servidores, gerando desmotivação e resistência à inovação, problemas comuns em estruturas burocráticas. Além disso, a supervisão constante; reforçada no teletrabalho com a exigência de disponibilidade, publicização de telefones para contato e determinação de prazo para atendimento; pode ser vista como uma forma de controle excessivo, minando a confiança e a autonomia que o modelo de gestão por resultados deveria promover.

Portanto, ao mesmo tempo que o PGD representa um avanço ao introduzir elementos da NGP, suas raízes burocráticas apresentam desafios que, se não forem geridos adequadamente, podem comprometer a eficácia do programa. A substituição da IN nº 65/2020 pela IN nº 24/2023 reflete uma tentativa de aprimorar o programa, mas as disfunções burocráticas permanecem presentes. Para que o PGD atinja todo o seu potencial, será necessário superar a rigidez burocrática, promovendo maior flexibilidade, descentralização e uma participação ativa dos servidores, garantindo que o foco nos resultados não se transforme em uma ferramenta de controle quantitativo, mas sim em um instrumento de gestão eficiente e adaptável às realidades das instituições públicas.

Nesse sentido, a efetividade do PGD depende de um equilíbrio entre os princípios gerenciais da Nova Gestão Pública e as estruturas de controle da burocracia. A administração

pública brasileira precisa continuar evoluindo para garantir que a flexibilidade e a eficiência coexistam com a necessária estrutura de controle, permitindo que programas como o PGD promovam transformações reais e sustentáveis no setor público. Na próxima seção será apresentada uma análise sobre o processo de implementação do PGD na UFG, a fim de identificar quais desses elementos se manifestaram nas dinâmicas adotadas pela gestão da instituição.

4.2.1 O processo de implementação do PDG na UFG

No contexto da UFG, o processo de discussão e implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi complexo e teve início sob a vigência da IN 65/2020, quando o programa ainda era denominado Programa de Gestão. Em 17 de novembro de 2021, foi nomeada uma Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho, com base na Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, por meio da Portaria UFG nº 3667/2021.

A comissão foi composta por membros de diversos setores da universidade, como PROPESSOAS, CERCOMP, DCOM e outras unidades acadêmicas e administrativas, e iniciou seus trabalhos em novembro de 2021. A principal função da comissão era avaliar a viabilidade da implementação do teletrabalho na UFG, de acordo com a normativa vigente.

É relevante mencionar que a pesquisadora responsável por este estudo é servidora técnico-administrativa da UFG, lotada na Diretoria de Compras (DCOM). Participou da Comissão de Avaliação da Implantação do Teletrabalho, indicada pelo sindicato dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE), e é conselheira TAE no Conselho Universitário da UFG. Além disso, integrou a equipe que participou do projeto piloto na 2ª fase e esteve envolvida em todas as assembleias, atos e manifestações sindicais descritos neste trabalho.

Após a emissão da portaria, a comissão deu início às suas atividades, que ocorreram em várias etapas e foram registradas no processo SEI nº 23070.056197/2021-46. Os trabalhos incluíram estudos e nivelamento de informações sobre a IN 65/2020, catalogação de experiências de outras instituições, reuniões online com as equipes de gestão de pessoas da UNIFESP e UFRN, além da aplicação de uma enquete institucional sobre o teletrabalho. Também foi realizada uma avaliação técnica pelo CERCOMP sobre os sistemas informatizados disponíveis, com recomendação para o uso do Sistema de Programa de Gestão (SISGP), desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP).

O questionário aplicado aos servidores da universidade, com o objetivo de coletar dados sobre as atividades desempenhadas em trabalho remoto na pandemia e a adequação ao teletrabalho, foi importante para identificar as necessidades institucionais e as particularidades de cada unidade. Além disso, o levantamento abordou temas como infraestrutura, proteção de dados, gestão de atividades e indicadores de desempenho, sendo respondido por 744 servidores.

Com os resultados da enquete, a comissão iniciou a discussão sobre uma proposta de minuta. No entanto, em maio de 2022, com a publicação do Decreto nº 11.072/2022, que instituiu o Programa de Gestão e Desempenho, houve uma pausa nos trabalhos para analisar as implicações da nova normativa.

Após um longo debate, os membros elaboraram uma minuta que previa a aplicação do PGD na modalidade de teletrabalho apenas para a categoria TAE, nos regimes parcial ou integral, sem impor limites de percentual de participação. A minuta foi enviada ao gabinete da reitoria em 18 de agosto de 2022, com a recomendação de ser reenviada ao Sindicato dos Técnico-Administrativos em Educação (SINT-IFESgo) para discussão da categoria TAE e posterior implementação do PGD na UFG, encerrando assim os trabalhos da comissão.

Em 30 de setembro de 2022, quase 45 dias depois, a chefe do gabinete da reitoria encaminhou o processo à PROPESSOAS, solicitando a elaboração de um cronograma de ações para dar continuidade aos trabalhos iniciados pela comissão. Em 4 de outubro de 2022, a PROPESSOAS publicou um despacho no processo SEI 23070.056197/2021-46, divulgando um cronograma de atividades para a discussão da minuta de resolução normativa do teletrabalho, como descrito no quadro 10.

Quadro 10 - Cronograma de discussão da minuta de resolução normativa do teletrabalho de outubro de 2022

Etapa	Ação	Prazo	Situação
1º	• Apresentação do esboço da minuta de Resolução Normativa pela Comissão de Avaliação do Teletrabalho.	10 (dez) meses	Finalizada
2º	• Análise dos aspectos legais do esboço da minuta de Resolução Normativa.	3 (três) meses	Em execução
3º	• Levantamento das atividades, cargos, tempo de execução e ambientes; • Estudo do Sistema (registro e testes de segurança); • Forma de Avaliação (definição dos indicadores).	3 (três) meses	Não iniciada
4º	• Adequação da Resolução Normativa para apresentação a Comunidade.	2 (dois) meses	Não iniciada
5º	• Discussão da Resolução Normativa junto com a Comunidade (discentes, docentes, técnico-administrativos em educação, chefes de órgão/unidades, entidades da classe e outros); • Recebimento e análise das sugestões.	2 (dois) meses	Não iniciada
5º	• Aprovação da Resolução pelo CONSUNI.	3 (três) meses	Não iniciada

Fonte: Elaborado pela autora, 2024 com base nos documentos constantes do processo SEI 23070.056197/2021-46.

Diante do cronograma apresentado pela gestão da UFG, em 20 de outubro de 2022, de mais de um ano para a aprovação do PGD o SINT-IFESgo enviou o Ofício N° 083/2022 à Reitoria, reivindicando, entre outras demandas, que a proposta de Resolução Normativa sobre o teletrabalho, elaborada pela Comissão de Avaliação depois de 10 meses de trabalho, fosse submetida imediatamente a consulta pública com participação de toda a comunidade acadêmica. O sindicato também sugeriu a realização de projetos-piloto em unidades que demonstraram bons resultados no trabalho remoto, como o DCF, DCOM e CERCOMP, para testar o sistema SISGP. Outras solicitações incluíam a continuidade dos trabalhos da PROPESSOAS na elaboração da Tabela de Atividades e a avaliação jurídica da proposta pela Procuradoria da UFG, enquanto os projetos pilotos eram executados.

Os projetos pilotos teriam por objetivo testar o teletrabalho e o sistema SISGP da SUSEP, cuja avaliação técnica havia sido realizada com parecer do órgão responsável pelo gerenciamento dos recursos de TIC da universidade, o CERCOMP, não havendo necessidade de realizar novos estudos, como definido na 3ª etapa do cronograma.

Em resposta à falta de retorno da Reitoria, foi realizada uma assembleia em 02 de fevereiro de 2023, a reitora participou e apresentou relatórios e estudos sobre o teletrabalho, sem definição de prazos. Insatisfeitos, os técnico-administrativos rejeitaram o cronograma da PROPESSOAS e solicitaram uma nova mesa de negociação, criação de projetos-piloto, e a formação de um Grupo de Trabalho (GT) no sindicato para formular propostas. Caso não houvesse resposta até 10 de fevereiro, a categoria aprovou uma "operação padrão" na UFG. No mesmo dia, a Reitoria publicou uma nota informando o início de programas-piloto em 13 de fevereiro de 2023, garantindo a segurança jurídica e a participação dos servidores. (“Após operação padrão aprovada em assembleia do SINT-IFESGO com a categoria, reitoria da UFG emite nota sobre o teletrabalho”; “Reitoria da UFG informa sobre teletrabalho”; “Teletrabalho na UFG mobiliza categoria”).

O projeto piloto foi conduzido pela PROPESSOAS e executado em três fases. A primeira fase envolveu o DCF e CERCOMP, com dois ciclos de execução entre março e agosto de 2023, que incluíam o levantamento de atividades e desenvolvimento de indicadores de desempenho. As diretrizes impostas para participação nessa 1ª fase foram as seguintes:

- Limite de participação de 80% dos servidores no PGD ;
- Diariamente 50% (da equipe PGD) em execução presencial;
- Vedada a participação de servidores em turnos contínuos;

- Poderão participar da modalidade teletrabalho em regime de execução integral, somente os casos previstos como prioridade na IN 2/2023:
 - a) pessoas com deficiência ou com problemas graves de saúde, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição;
 - b) pessoas com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;
 - c) gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação; e
 - d) servidores com horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (“Histórico Piloto PGD/UFG”, [s.d.]).

Com a conclusão da Fase 1, a PROPESSOAS identificou a necessidade de ajustes e expandiu o projeto. Em 29 de maio de 2023, foi solicitada a manifestação de interesse de outras unidades acadêmicas e órgãos administrativos para aderir à Fase 2 do projeto piloto, por e-mail, informando que seriam selecionadas quatro entre todas. Nesse e-mail foram indicadas algumas diretrizes para seleção desses novos locais:

- **Características dos Participantes:** somente servidores técnico-administrativos cujos cargos e atribuições fossem compatíveis com as atividades do PGD. Não foi permitida a participação de servidores em turnos contínuos.
- **Características dos Ambientes Organizacionais:** unidades com diferentes naturezas (acadêmica e administrativa) e áreas de atuação, com servidores em número suficiente para compor equipes compatíveis com o PGD e que promovessem situações de aprendizagem para a implantação do processo.
- **Exigência de envio prévio das seguintes informações:** estimativa da quantidade de servidores interessados, lista dos ambientes organizacionais que participariam, breve descrição desses ambientes, e lista das principais atividades realizadas pelas equipes que seriam cadastradas no Piloto PGD (“Histórico Piloto PGD/UFG”, [s.d.]).

Em 22 de junho de 2023 a PROPESSOAS enviou e-mail convidando a DCOM para a adesão à segunda fase do projeto piloto. Nessa mensagem eram informados os critérios para participação:

- Ampliação da adesão ao PGD de até 100% dos TAE, desde que em atuação de ambientes organizacionais não houvesse atendimento presencial de discentes ou aonde o serviço não fosse predominantemente de atendimento presencial;

- Ampliação da exigência de 50% para 60% de presencialidade diariamente no ambiente organizacional;
- Manteve-se a participação na modalidade teletrabalho em regime de execução integral somente dos servidores amparados pelas prioridades do art. 3º da IN 02/2023:
 - a) pessoas com deficiência ou com problemas graves de saúde, ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição;
 - b) pessoas com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;
 - c) gestantes e lactantes, durante o período de gestação e amamentação; e
 - d) servidores com horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

Em agosto de 2023, a Fase 2 foi implementada, envolvendo três órgãos e duas unidades acadêmicas, sendo o CEGRAF, DCOM, FACE, FCT e PROPESSOAS, para aprofundar o uso do sistema SISGP e alinhar os indicadores aos objetivos da UFG, como relatado no histórico do projeto piloto disponível no site da PROPESSOAS. Entretanto, esses objetivos não são expostos. O cronograma de planejamento dessa segunda fase do projeto piloto na DCOM ocorreu segundo quadro 11 (“Histórico Piloto PGD/UFG”),

Quadro 11 - Cronogramas de reuniões de planejamento para 2ª fase do Projeto Piloto na DCOM

Evento	Tema	Data	Responsável
Reunião presencial	Piloto do PGD na DCOM	26/06/2023	Direção da DCOM
Reunião online	Orientações sobre a Tabela de Atividades e diretrizes do Projeto Piloto do PGD na DCOM	27/06/2023	PROPESSOAS
Reunião online	Suporte sobre o sistema e diretrizes do Projeto Piloto do PGD na DCOM	30/06/2023	PROPESSOAS
Reunião online	Suporte sobre o Projeto Piloto do PGD na DCOM	06/07/2023	PROPESSOAS
Treinamento online	Treinamento do sistema SISGP/SUSEP	10/07/2023	CERCOMP
Reunião online	Execução do Projeto Piloto do PGD na DCOM	12/07/2023	Direção da DCOM

Fonte: Elaborado pela autora, 2024 com base em histórico de e-mails institucional

A Fase 2 do projeto piloto do PGD na UFG foi planejada pela PROPESSOAS para incluir dois ciclos até janeiro de 2024, com a integração de novos indicadores e adaptação dos sistemas ao SISGP/SUSEP. No entanto, até novembro de 2023, as únicas informações divulgadas pela PROPESSOAS referiam-se a dois e-mails e dois despachos no processo SEI

23070.056197/2021-46, sem transparência sobre os critérios adotados, relatórios ou indicadores.

Em nenhum momento, durante todo o processo de execução do projeto piloto, a categoria TAE foi convidada a refletir ou participar do processo, tampouco os próprios participantes, para além do papel de executores. Não houve qualquer convite nesse sentido, tampouco as solicitações de esclarecimento por alguns participantes, sobre os critérios impostos de presencialidade foram dirimidos, nas reuniões realizadas, conforme quadro 11. É importante destacar que esses foram os únicos encontros realizados com todos os participantes nas fases 2 e 3 do piloto.

Essa condução reflete uma resistência burocrática, manifestada por meio de mecanismos de controle que centralizam o poder e limitaram a participação efetiva dos servidores no projeto piloto, para além de sua mera execução, e podem prejudicar a implementação do programa. Para mitigar os efeitos negativos dessa burocratização excessiva e garantir que o programa atenda às necessidades de todos os envolvidos, é necessário estabelecer mecanismos de *feedback* e avaliação contínua, adotando uma abordagem estratégica e participativa para superar as barreiras identificadas, como abordado por Faria e Meneghetti (2011).

Em outubro de 2023, o Sint-IFESGO e a categoria TAE, insatisfeitos com a falta de resposta da Reitoria e o atraso no cronograma prometido, organizaram uma manifestação em 1º de novembro de 2023 para cobrar a regulamentação do PGD, transparência sobre o projeto piloto, extinção da exigência de 60% de presencialidade para testagem da modalidade de teletrabalho integral nos ambientes organizacionais adequados (“Manifestação pela regulamentação do PGD/teletrabalho na UFG”)

Durante o ato, o Pró-Reitor da PROPESSOAS informou que uma nova proposta de minuta de resolução seria apresentada e discutida em uma semana. No entanto, não respondeu qualquer um dos demais questionamentos apresentados. No dia 7 de novembro, a minuta foi apresentada aos gestores pela pró-reitoria de gestão de pessoas, seguida por reuniões com o sindicato e o envio do texto integral, por meio do OFÍCIO CIRCULAR Nº 12/2023/PROPESSOAS/UFG, dia 10 de novembro de 2023. A minuta foi disponibilizada para consulta pública entre 22 de novembro de 2023 e 10 de janeiro de 2024 (“Últimos dias”, [s.d.]).

A minuta de resolução destacava, como ponto mais crítico, a manutenção dos mesmos critérios aplicados pela gestão da PROPESSOAS em todas as fases de teste do Projeto Piloto, limitando a participação de servidores no teletrabalho integral a apenas 40%, mesmo em locais

as atividades e rotinas organizacionais estivessem 100% aptas. Isso exigia a presença física de 60% dos servidores nas unidades de execução. Durante os 9 meses do projeto piloto, que compreendeu 2 fases e 2 ciclos cada, a modalidade integral só foi adotada para servidores enquadrados nos critérios de prioridade, resultando na participação de apenas duas servidoras da DCOM (“Histórico Piloto PGD/UFG”).

A gestão da UFG escolheu não testar a modalidade de teletrabalho integral em um contexto mais amplo, limitando a verificação da adaptabilidade, benefícios, limitações e viabilidade gerencial dessa modalidade. Essa restrição imposta na concepção da política local representa uma barreira à regulamentação federal do PGD. Portanto, ao propor uma análise da percepção dos participantes das fases 1 e 2 do projeto piloto, esta pesquisa busca entender como essa limitação afetou a experiência dos servidores que participaram do teste.

A rigidez burocrática da gestão da UFG manifestada na falta de transparência e controle dos critérios adotados para o projeto piloto, que culminaram na proposta de regulamentação, apontam a necessidade crescente de superação desses comportamentos, visando uma gestão mais flexíveis e adaptável às exigências do ambiente organizacional que está em transformação com o PGD. Esses elementos corroboram as afirmações de Monteiro e Adler (2021) sobre a necessidade de uma gestão burocrática que tenha vistas para a realidade e os desafios contemporâneos que os novos desenhos organizacionais apresentam para as instituições, com o intuito de modernizá-las.

Em janeiro de 2024, a PROPESSOAS divulgou em seu site, um histórico do projeto piloto do PGD na UFG, que é o único relatório oficial sobre as ações coordenadas e os resultados alcançados até aquele momento. O template do site detalha as atividades da 1ª fase do projeto, incluindo o histórico, datas, objetivos, órgãos participantes, principais atividades, critérios de execução, composição das equipes, o sistema adotado (SISGP/SUSEP), cronogramas dos ciclos, resultados em números, templates, questionários de avaliação, boas práticas e recomendações técnicas. A 2ª fase foi igualmente descrita, abordando as datas de execução, os objetivos, órgãos participantes, atividades previstas, cronogramas de reuniões e ciclos 3 e 4, que se encerraram em 21/01/2024 (“Histórico Piloto PGD/UFG”).

A 3ª fase do projeto piloto iniciou em 10 de janeiro de 2024, sem a inclusão de novas unidades, mantendo as mesmas da fase anterior. O objetivo foi alinhar o PGD às Instruções Normativas nº 24 e nº 52 de 2023, com foco na documentação de entregas e trabalho (TCRs e Planos de Trabalho). No entanto, a greve dos técnicos administrativos das IFEs, iniciada em 11 de março de 2024, impactou o cronograma, gerando prorrogação do término da fase para

05/08/2024. Durante esse período, o módulo PGD do Sistema de Planejamento Estratégico e de Projetos (SIPEP), adaptado às exigências da IN 24/23, foi implementado em todas as unidades participantes (“Histórico Piloto PGD/UFG”).

Em 14 de junho de 2024, o CONSUNI discutiu e aprovou em reunião extraordinária, convocada para esse fim, a minuta de resolução para a implementação do PGD na UFG. No processo de discussão e debate na reunião, os representantes TAE presentes, conseguiram encaminhar e aprovar uma ampliação do percentual restritivo da modalidade de teletrabalho integral, de 40% para 60%, reduzindo a obrigatoriedade de presencialidade para 40%, dos agentes públicos nas unidades de execução.

A Resolução CONSUNI nº 264/2024 foi publicada em 26 de junho de 2024, seguida pela Portaria nº 3117/2024, que autorizou oficialmente o PGD no âmbito da UFG. A PROPESSOAS, por meio do Ofício Circular nº 9/2024, convocou gestores para "Encontros de Gestores do PGD/UFG", com o objetivo de orientar a implementação do programa. Foram realizados apenas 3 encontros, com duas datas alternativas, que ocorreram em julho de 2024, preparando as UO/O que quiseram aderir nesse primeiro Ciclo 2024/1, iniciado em 19/08/2024, seguido do término do projeto piloto. É importante destacar que esses foram os únicos encontros preparatórios e de treinamento para a implementação do PGD nos novos órgãos e unidades acadêmicas.

O primeiro ciclo do PGD 2024/1 oficialmente implantado na UFG vai até 13/10/2024. Nesse primeiro ciclo, segundo dados levantados no site institucional, que foi lançado em 19/07/2024, aderiram apenas 10 órgãos e/ou unidades acadêmicas, como unidades instituidoras com portarias expedidas, dentre essas 5 estavam no projeto piloto (FACE, FCT, PROPESSOAS, PROAD – DCOM/CEGRAF/DCF, SETI – CERCOMP); que se desdobraram em 25 unidades de execução; com a adesão de 212 servidores técnico-administrativos por meio da pactuação dos seus TCR (incremento de apenas 87 servidores a mais que no projeto piloto), (“Programa de Gestão e Desempenho”):

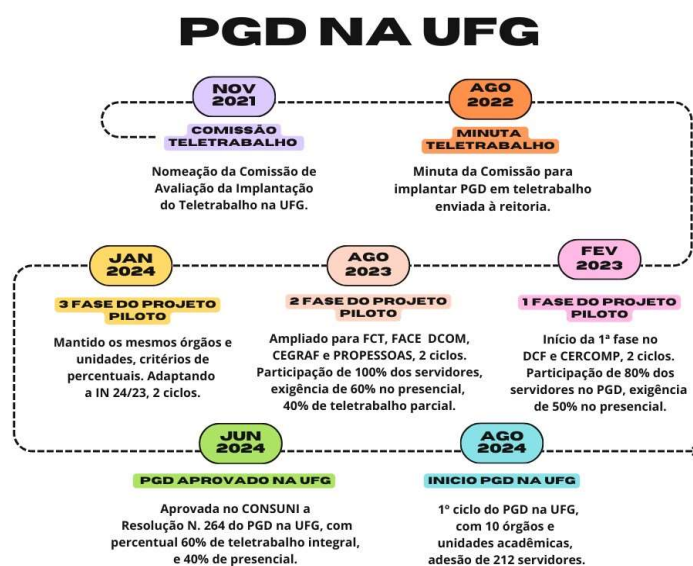
- Quatro unidades acadêmicas: Faculdade de Ciências e Tecnologia - FCT/UFG, Faculdade de Medicina - FM/UFG, Instituto de Patologia Tropical e Saúde Pública - IPTSP/UFG, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis e Ciências Econômicas - FACE/UFG (duas estava no piloto);
- Três secretárias com status de Pró-Reitorias: Secretaria de Tecnologia e Informação - SETI/UFG, Secretaria de Infraestrutura - SEINFRA/UFG e Secretaria de Planejamento, Avaliação e Informações Institucionais -

SECPLAN/UFG (SETI estava no piloto com o CERCOMP, órgão suplementar vinculado);

- Três Pró-Reitorias: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROPESSOAS/UFG, Pró-Reitoria de Pós-Graduação - PRPG/UFG e Pró-Reitoria de Administração e Finanças - PROAD/UFG (PROAD estava no piloto com 3 órgãos suplementares DCOM, DCF e CEGRAF, assim como a PROPESSOAS) (“Programa de Gestão e Desempenho”, [s.d.]).

Na figura 4 está apresentado um resumo das fases do processo de implementação do PGD na UFG, em linha temporal.

Figura 4 ~ Linha do tempo das fases do processo de implementação do PGD na UFG



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O processo de implementação do PGD na UFG revelou vários desafios, principalmente quanto à aplicação do teletrabalho e à necessidade de um diálogo mais aberto com os servidores. Essas dificuldades refletem a burocracia como um mecanismo de dominação e controle, como por Tragtenberg (1980).

Embora a aprovação da resolução tenha representado um progresso, a baixa adesão de unidades e órgãos nesse primeiro ciclo após a instituição do PGD sugere que a centralização do processo decisório por parte da gestão superior da UFG pode ter contribuído para uma falta de engajamento. Esse cenário é agravado pela insuficiência de treinamentos e pela falta de

envolvimento adequado dos trabalhadores e gestores durante a transição para esse novo modelo de gestão.

Esses comportamentos observados ao longo do projeto piloto, e que continuam no processo de implementação vigente, com prazos exíguos para formação, planejamento e treinamento, evidenciam características da burocratologia. Segundo Thompson (1967), essa desconexão entre as decisões administrativas e a realidade operacional aumenta a resistência à implementação de mudanças.

Além disso, as fases do projeto piloto trouxeram à tona questões críticas, como as restrições à participação no teletrabalho integral e o impacto dessas decisões na gestão, destacando a necessidade de uma abordagem estratégica e participativa para superar essas barreiras e alinhar os objetivos do PGD com as realidades estruturais da UFG.

A condução do processo também ressaltou a necessidade de maior transparência e de uma participação mais ativa dos servidores. As limitações burocráticas evidenciadas refletem a "incapacidade treinada" definida por Merton (1966), uma disfunção que precisa ser superada para que o PGD alcance seu objetivo de melhorar o desempenho da instituição. Esse panorama sublinha as complexidades inerentes à gestão e à implementação de políticas inovadoras em instituições federais, levando à reflexão sobre o papel da burocracia e suas resistências como modelo de gestão no setor público.

4.2 A PERCEPÇÃO DO PGD PELOS PARTICIPANTES DO PROJETO PILOTO

Nesta seção serão apresentados os dados coletados nessa pesquisa por meio do questionário *survey* com a discussão dos resultados, a partir dos procedimentos metodológicos definidos e descritos no capítulo 3.

4.2.1 Caracterização dos servidores

O questionário da pesquisa foi respondido por servidores técnico-administrativos e docentes das unidades e órgãos envolvidos nas duas primeiras fases do Projeto Piloto do PGD. A primeira seção do questionário incluiu perguntas destinadas a caracterizar os participantes em diversos aspectos: gênero, categoria, ano de ingresso na UFG, faixa etária, se têm filhos ou dependentes que residem ou passam parte da semana com o servidor, renda mensal per capita na residência, unidade de exercício, nível de instrução e se ocupam cargos com função gratificada.

O projeto piloto foi realizado em cinco órgãos (CEGRAF, CERCOMP, DCF, DCOM e PROPESSOAS) e duas unidades acadêmicas (FACE e FCT), envolvendo 125 servidores, sendo 119 técnicos-administrativos e seis docentes. Dessa amostra, 84 servidores responderam ao questionário, representando uma taxa de resposta de 67,2% do total de participantes. Informações detalhadas sobre o perfil dos respondentes são apresentadas na tabela 2.

Tabela 2 - Perfil dos respondentes participantes do projeto piloto do PGD na UFG

Perfil dos servidores		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Gênero	Feminino	52	38,10%
	Masculino	32	61,90%
	Total Geral	84	100,00%
Categoria	Docente	3	3,57%
	Técnico Administrativo em Educação	81	96,43%
	Total Geral	84	100,00%
Faixa Etária	De 21 a 30 anos	8	9,52%
	De 31 a 40 anos	46	54,76%
	De 41 a 50 anos	23	27,38%
	De 51 a 60 anos	6	7,14%
	De 61 a 70 anos	1	1,19%
	Total Geral	84	100,00%
Ano de Ingresso	Até 2009	16	18,96%
	De 2010 a 2019	51	60,73%
	De 2020 a 2023	17	20,31%
	Total Geral	84	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

A tabela 2 revela uma composição diversa em termos de gênero, categoria funcional, faixa etária e ano de ingresso. Dos 84 servidores que responderam ao questionário, 61,90% (52 servidores) se identificaram com o gênero masculino e 38,10% (32 servidoras) com o gênero feminino. Esse dado reflete uma distribuição de gênero há uma predominância masculina. A maioria dos respondentes, 81 servidores (96,43%), são técnicos-administrativos em educação (TAE), enquanto apenas três (3,57%) são docentes, ocupando posições de gestão como diretores ou vice-diretores. Esse dado reflete a decisão da PROPESSOAS de testar o PGD apenas com a categoria TAE, visto que a proposta da gestão foi de implementar somente.

A análise da faixa etária dos respondentes revela que a maior concentração, 54,8% (46 servidores), está entre 31 e 40 anos. Em seguida, 27,4% (23 servidores) está na faixa de 41 a 50 anos. Apenas 9,5% (oito servidores) está entre 21 e 30 anos, enquanto 7,1% (seis servidores) está na faixa de 51 a 60 anos, e apenas um servidor está na faixa de 60 a 70 anos.

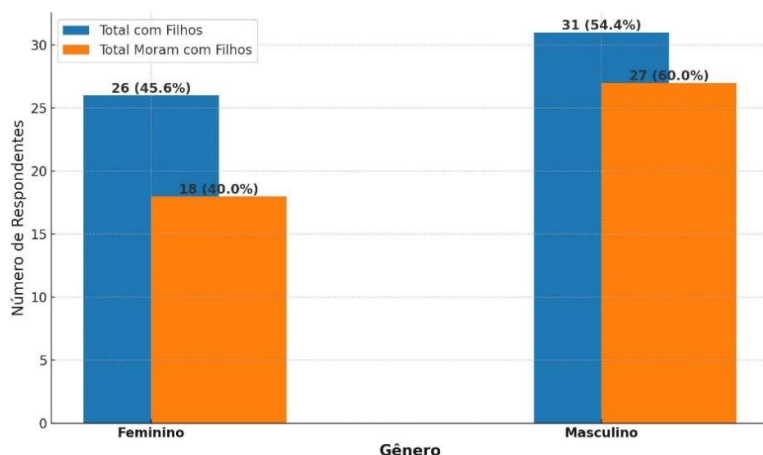
A predominância etária dos respondentes no projeto piloto se concentra na faixa de 31 a 50 anos (82,2%), representando um grupo majoritário com experiência profissional. Um estudo recente de Chiwawa, 2022 realizado com servidores públicos no Zimbábue indica que a idade pode influenciar o envolvimento dos trabalhadores nas organizações. Os mais maduros, geralmente acima dos 30 anos, tendem a ter um maior engajamento e produtividade devido à experiência acumulada e estabilidade emocional e profissional. Portanto, essa maturidade pode facilitar a adaptação a novas práticas de gestão, como as propostas pelo PGD, e melhorar a receptividade a mudanças. Além disso, a experiência de trabalho prolongada desses servidores pode contribuir para uma implementação mais eficiente das políticas de gestão de desempenho e teletrabalho.

Por outro lado, a aceitação de novas tecnologias no local de trabalho por trabalhadores mais experientes depende fortemente do suporte organizacional e da percepção de utilidade dessas tecnologias. De acordo com Venkatesh et al., 2003 a intenção de adotar novas tecnologias é influenciada por fatores como o apoio institucional e a crença de que essas tecnologias melhoram o desempenho e a eficiência. Portanto, o sucesso de iniciativas como o PGD depende da criação de um ambiente que favoreça essa percepção entre os servidores mais velhos.

Em relação ao ano de ingresso na UFG, 51 servidores (60,73%) ingressaram entre 2010 e 2019, indicando um grupo relativamente recente na universidade. Além disso, 17 servidores (20,31%) ingressaram entre 2020 e 2023, e 16 (18,96%) estão na instituição desde antes de 2009.

Em seguida o questionário buscou identificar entre os participantes quem possui filhos (as), enteados (as) ou sobrinhos (as) e se moram ou passam um período da semana com eles. Do total 67,9% (57 servidores) possuem filhos(as), enteados(as), sobrinhos(as), dentre estes 53,6% (45 servidores) afirmam residir conjuntamente. Os resultados segmentados por gênero podem ser vistos no Gráfico 2.

Gráfico 2 ~ Relação entre gênero, filha(o)s / enteada(o)s / sobrinha(o)s e convivência

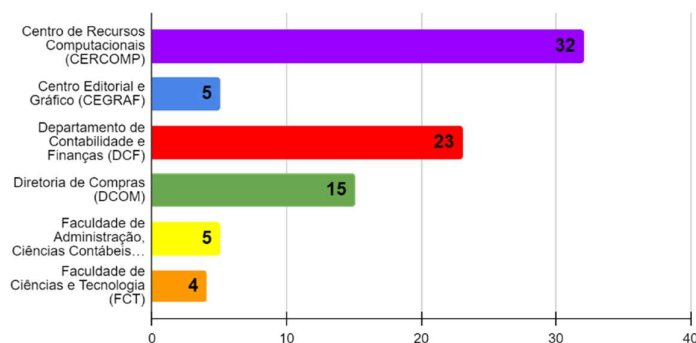


Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

Os dados analisados mostram que, entre os respondentes que possuem filhos, enteados ou sobrinhos, 31 são do gênero masculino (54,4%) e 26 do gênero feminino (45,6%). Entre esses, aqueles que moram com os filhos representam 27 homens (60%) e 18 mulheres (40%).

A Figura 7 apresenta os locais (órgãos e unidades acadêmicas) os 84 participantes do projeto piloto e respondentes do questionário estão em exercício na UFG. Como pode ser constatado na Gráfico 3, o questionário foi respondido por servidores de quase todos os órgãos e unidades acadêmicas participantes do projeto piloto, com exceção da PROPESSOAS. Nenhum servidor desse órgão, que foi responsável pela coordenação, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação do projeto piloto, participou da pesquisa. Esse órgão também está à frente do processo de implementação do PGD, iniciado após a aprovação da Resolução CONSUNI Nº 264/24, em junho de 2024.

Gráfico 3 ~ Local de exercício dos respondentes



Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

A caracterização do perfil econômico e funcional dos respondentes está segmentado na tabela 3, apresentando renda per capita, grau de instrução e quem exerce função gratificada.

Tabela 3 - Perfil econômico e funcional dos servidores

Perfil econômico e funcional dos servidores		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Renda per capita	R\$ 1.320,00 a R\$ 2.640,00	3	3,57%
	R\$ 2.641,00 a R\$ 5.280,00	22	26,19%
	R\$ 5.281,00 a R\$ 7.920,00	24	28,57%
	R\$ 7.921,00 a R\$ 10.560,00	14	16,67%
	R\$ 10.561,00 a R\$ 13.200,00	9	10,71%
	Acima de R\$ 13.201,00	12	14,29%
	Total Geral	84	100,00%
Grau de Instrução	Ensino Médio	2	2,38%
	Técnico Profissionalizante - Ensino Médio	1	1,19%
	Graduação	11	13,10%
	Especialização	40	47,62%
	Mestrado	25	29,76%
	Doutorado	5	5,95%
	Total Geral	84	100,00%
Função gratificada	Não possui	54	64,29%
	Outras funções gratificadas	1	1,19%
	Pregoeiro	4	4,76%
	Coordenador Administrativo	4	4,76%
	Vice Coordenador/Chefe de Departamento ou Seção	3	2,38%
	Coordenador/Chefe de Departamento ou Seção	11	13,10%
	Vice-diretor de Órgão/Unidade Acadêmica	2	2,38%
	Diretor de Órgão/Unidade Acadêmica	5	5,12%
	Total Geral	84	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

A análise do perfil dos participantes do Projeto Piloto do PGD na UFG, com base nos dados coletados, revela uma diversidade em termos de gênero, faixa etária, nível de instrução, tempo de serviço e função desempenhada.

No que tange ao tempo de serviço, a maioria dos participantes ingressou na UFG entre 2010 e 2019, representando 60,73% dos respondentes, enquanto 18,96% ingressaram antes de 2009. Esse dado pode ser relevante para analisar possíveis influências do tempo de vínculo com a instituição na adesão e percepção do PGD, uma vez que servidores com mais experiência podem apresentar diferentes níveis de resistência ou aceitação às mudanças institucionais.

A distribuição etária aponta que 54,8% dos respondentes estão entre 31 e 40 anos, seguidos por 27,4% entre 41 e 50 anos, o que sugere uma predominância de servidores em plena fase produtiva de suas carreiras. Isso pode influenciar positivamente a implementação do PGD,

pois esse grupo tende a ter mais experiência e, ao mesmo tempo, está aberto a novas abordagens de gestão, como abordado.

Em relação ao grau de instrução, 47,62% dos respondentes possuem especialização, 29,76% possuem mestrado, e 5,95% doutorado, evidenciando um corpo técnico muito qualificado. A alta escolaridade dos participantes pode facilitar a absorção das novas diretrizes do PGD, uma vez que servidores mais qualificados podem ter maior capacidade de compreensão e adaptação a políticas de gestão orientadas para resultados.

A análise da renda per capita revela que a maioria dos servidores (28,57%) está na faixa de R\$ 5.281,00 a R\$ 7.920,00, com uma distribuição relativamente uniforme nas demais faixas, o que pode impactar a percepção sobre os benefícios do PGD, especialmente no que diz respeito à gestão do tempo e recompensas financeiras.

Destaca-se que 35,71% dos respondentes ocupam cargos com funções gratificadas, sendo coordenadores ou chefes de departamento, enquanto 64,29% não possuem cargos de gestão. Essa diferença pode influenciar a forma como o PGD é percebido, uma vez que servidores em cargos de gestão podem ter uma visão mais estratégica da implementação, enquanto os demais podem focar nos impactos diretos sobre suas rotinas de trabalho.

Esses dados proporcionam uma base importante para a subsequente análise sobre o planejamento, a infraestrutura e a execução do Projeto Piloto do PGD na UFG, aspectos que serão discutidos na próxima subseção.

4.2.2 Análise dos dados sobre o planejamento, a infraestrutura e execução

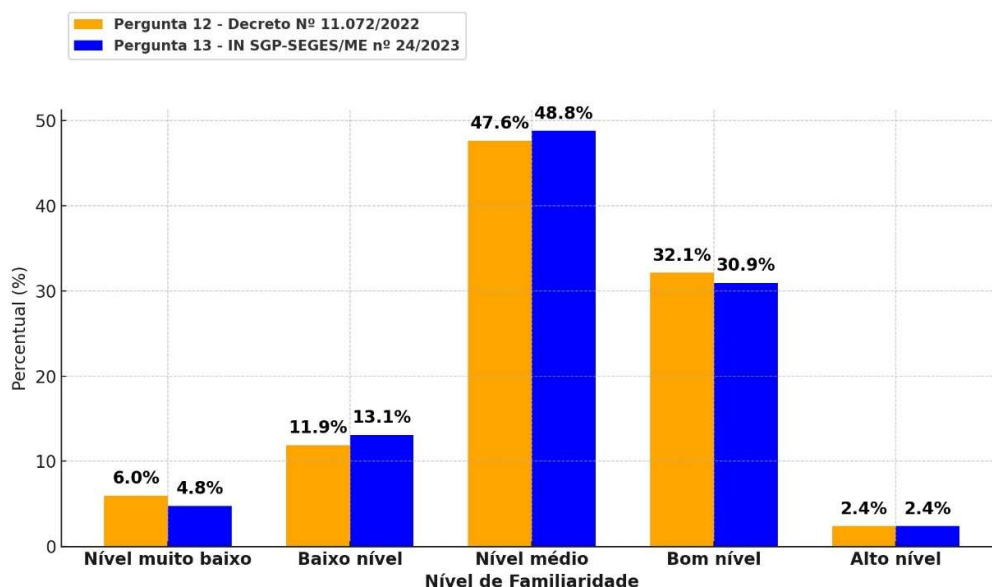
As etapas subsequentes do questionário foram desenvolvidas para explorar a percepção dos participantes sobre três aspectos fundamentais do Projeto Piloto do PGD: o planejamento, a infraestrutura para o teletrabalho e a execução do teste. A primeira análise se dará sobre o planejamento, que foi coordenado e conduzido pela equipe designada da PROPESSOAS. Para avaliar essa fase, foram elaboradas seis perguntas fechadas, cujas respostas serão discutidas a seguir.

4.2.2.1 Percepção do planejamento do Projeto Piloto

As duas primeiras perguntas trataram de medir o grau de familiaridade e conhecimento dos participantes em relação às principais normativas que regulamentam o PGD no contexto federal: o Decreto 11.072/22 e a Instrução Normativa 24/23. Compreender esse nível de conhecimento é necessário para verificar se os participantes possuem clareza sobre os objetivos,

diretrizes, processos e metas do programa. A familiaridade com essas normas é importante para garantir que a execução do projeto esteja em conformidade com os parâmetros legais e regulatórios estabelecidos. Caso os participantes não estejam suficientemente informados sobre as normativas, isso pode gerar inconsistências entre a execução e o que é esperado do projeto, além de sugerir a necessidade de ações de capacitação e treinamento. O gráfico 4 ilustra os resultados sobre o conhecimento dos participantes em relação às normativas mencionadas:

Gráfico 4 ~ Nível de conhecimento do Decreto 11.072/2022 e IN 24/23



Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

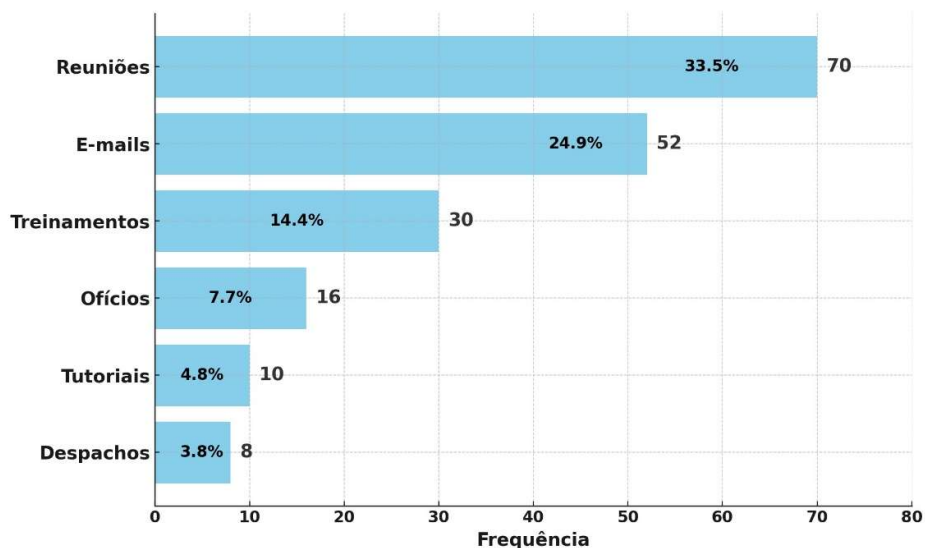
Os resultados indicam que a maioria dos participantes do Projeto Piloto do PGD na UFG possui um nível médio de familiaridade com as normativas, o que sugere uma compreensão parcial das diretrizes que regem o programa. Esse dado pode indicar que os servidores entendem as principais diretrizes, mas há uma lacuna no conhecimento mais aprofundado, o que pode prejudicar a execução efetiva do programa. Servidores com baixo nível de conhecimento das normativas podem enfrentar dificuldades para alinhar suas atividades às exigências do PGD, o que reforça a necessidade de capacitação contínua. Além disso, a existência de uma parcela considerável de servidores com bom nível de familiaridade (34,5% e 33,3%) sugere que uma parcela está mais preparada para atuar como multiplicadores de conhecimento dentro dos seus ambientes.

Do ponto de vista teórico, os dados refletem discussões levantadas por autores como Tragtenberg (2006) e Bresser-Pereira (2000), que destacam a importância do alinhamento entre os servidores e as novas políticas de gestão para a efetividade de reformas administrativas. A

baixa compreensão das normativas em alguns casos reforça a necessidade de ações institucionais voltadas à formação e treinamento contínuos, pontos que Machado e Toledo (2022) também consideram importantes para a implementação efetiva de programas como o PGD. Dessa forma, a análise evidencia que é necessário investir em formação e capacitação para garantir o alinhamento entre as políticas regulatórias e sua execução prática.

Nesse sentido a pergunta 14 tratou de identificar quais foram as ferramentas instrumentos, métodos e/ou diretrizes foram empregados pela PROPESSOAS para capacitação durante a fase de planejamento para a execução do Projeto Piloto do PGD na unidade acadêmica/órgão. O gráfico 5 expressa os resultados:

Gráfico 5 ~ Quais as ferramentas utilizadas pela PROPESSOAS para orientar na fase de planejamento do piloto



Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

A análise dos resultados da pergunta 14, em comparação com os dados das perguntas 12 e 13, revela uma deficiência no processo de planejamento do Projeto Piloto do PGD na UFG. A predominância das reuniões (33,5%) e e-mails (24,9%) como principais ferramentas empregadas pela PROPESSOAS sugere que houve um foco maior em formas de comunicação relativamente informais e rápidas, enquanto ferramentas como treinamentos (14,4%) e tutoriais (4,8%), que poderiam oferecer uma compreensão mais aprofundada das programa, foram menos utilizadas. Essa abordagem reflete diretamente o nível de familiaridade com as principais normativas e diretrizes do programa, que teve um índice moderado de conhecimento pelos participantes, com quase metade dos servidores (48,8%) demonstrando um nível "médio" de familiaridade.

A falta de treinamentos mais adequados, em que as diretrizes e os objetivos do programa para a instituição pudesse ser mais bem discutidas e assimiladas, sugere que a capacitação foi insuficiente, indicando a necessidade de diversificar as estratégias de formação para garantir uma implementação mais eficaz do programa.

Encadeando o processo de compreensão de como o processo de planejamento coordenado pela PROPESSOAS influenciou na execução do projeto, nas fases 1 e 2, foi solicitado aos participantes avaliar aspectos relacionadas às reuniões preparatórias e de planejamento. A tabela 4 apresenta os resultados:

Tabela 4 - Percepção sobre aspectos das reuniões preparatórias e de planejamento do piloto

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
As reuniões preparatórias da equipe da PROPESSOAS foram suficientes para esclarecer os critérios de participação no Projeto Piloto	11,9%	20,24%	22,62%	30,95%	14,29%
A PROPESSOAS realizou reuniões de planejamento separadas para gestores, chefias imediatas e participantes	15,48%	10,71%	30,95%	22,62%	20,24%
Os critérios de porcentagem de presencialidade exigidos foram esclarecidos durante as reuniões de planejamento com a equipe da PROPESSOAS	20,24%	15,48%	21,43%	23,81%	19,05%
Os critérios para adoção do regime parcial e integral de teletrabalho foram esclarecidos durante as reuniões de planejamento com a PROPESSOAS	16,67%	16,67%	21,43%	25,0%	20,24%

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

Os dados revelam que os servidores tiveram uma satisfação moderada em relação as reuniões de planejamento do piloto. Ao somar as porcentagens de "*discordância total e parcial*" com "*nem concordo nem discordo*", os índices de insatisfação (54,76% / 57,14% / 57,15% / 54,77%) se aproximam das somas daqueles que "*concordam parcial ou totalmente*" (45,24% / 42,86% / 42,86% / 45,24%). Sobre a questão das "**Reuniões preparatórias foram suficientes**", 30,95% dos participantes "concordam parcialmente" e 22,62% "nem concordam nem

discordam", indicando que, embora parte dos objetivos tenha sido cumprida, muitos não se sentiram totalmente seguros ou esclarecidos.

Na avaliação sobre "*Reuniões separadas para gestores e participantes*", 22,62% dos servidores permaneceram neutros, enquanto 25% "concordam parcialmente", sugerindo que a segmentação adotada pela PROPESSOAS pode não ter sido percebida como benéfica. Em relação ao "**Esclarecimento dos critérios de presencialidade e teletrabalho**", 25% "concordaram parcialmente", mas 16,67% "discordaram parcialmente", revelando que muitos servidores não entenderam totalmente os critérios, gerando dúvidas e incertezas sobre o PGD.

Esses dados indicam que as reuniões, embora tenham apresentado os critérios do PGD, não foram eficazes para garantir uma compreensão clara e a aceitação dos servidores. A centralização das decisões e o foco nos procedimentos podem ter comprometido a clareza, criando insatisfação e distanciamento entre gestores e servidores, o que reforça a burocratologia de Thompson (1967).

A questão 16 buscou verificar como os servidores perceberam os treinamentos e orientações sobre a elaboração da **Tabela de Atividades**, uma das principais diretrizes para medir o desempenho por resultados do programa à luz da IN 65/20, normativa adotada como norteadora na fase 1 e 2 do piloto. A partir da tabela de atividades mensurada e definida pelos órgãos e unidades, o SISGP era alimentado para que os participantes pudessem fazer seus respectivos planos de trabalho, e registrar as atividades executadas e entregues. Por esse mesmo mecanismo, o servidor foi avaliado.

Apesar dessa IN não estar mais vigente desde dezembro de 2022, continuou servindo como norma pelos órgãos da administração pública que estavam em processo de implementação ou com o PGD implantado, devido a lacuna gerada com a publicação da IN 89/22 que a revogou, até a publicação da IN 24/23. A Tabela 5 apresenta os resultados:

Tabela 5 - Percepção sobre aspectos das reuniões orientações e de planejamento do piloto

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A equipe da PROPESSOAS forneceu informações, e/ou modelos, e/ou treinamentos suficientes para elaboração da Tabela de Atividades	11,9%	22,62%	23,81%	26,19%	15,48%
Durante a elaboração da Tabela de Atividades pela sua unidade acadêmica/órgão, a	13,10%	13,10%	36,90%	15,48%	21,43%

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
equipe da PROPESSOAS forneceu apoio					
Você participou do processo de elaboração da Tabela de Atividades na sua unidade acadêmica/órgão	19,05%	8,33%	14,29%	22,62%	35,71%
O prazo estabelecido pela PROPESSOAS para a entrega da Tabela de Atividades foi adequado, considerando as informações, e/ou modelos, e/ou treinamentos fornecidos previamente	8,33%	3,57%	38,10%	30,95%	19,05%

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

Os resultados expressam mais uma prevalência de respostas neutras e de concordância parcial, sugerindo falta de clareza e suporte contínuo nas orientações da PROPESSOAS. Com exceção do aspecto sobre a “*Participação no processo de elaboração*” em que as respostas indicam que 35,71% a maioria teve participação ativa. No entanto, segmentando a análise da resposta 15, o processo de orientação se mostrou deficiente, quando se verifica a “*Adequação dos prazos para a entrega da Tabela de Atividades*” em que 38,10% mostraram neutralidade e 30,95% concordaram parcialmente, o que pode refletir incerteza sobre os prazos sugerindo falhas na comunicação. Nesse sentido melhorias no processo de comunicação são necessárias para definir prazos mais claros.

A última questão fechada (17) dessa etapa de planejamento buscou levantar a percepção sobre treinamento e operacionalização do sistema adotado à época para aplicar o programa piloto do PGD, o SISGP-SUSEP, quanto a elaboração, cadastro e avaliação dos Planos de Trabalho.

Reitera-se que a premissa básica para implantação do PGD, além de todas as diretrizes normativas, exige a adoção de um sistema informatizado com interface para envio de dados ao MGI, em que possa ser mensurada as entregas realizadas pelos servidores e instituição. Portanto, é necessário que o servidor possua ou desenvolva habilidades com ferramentas de TIC para aderir ao PGD. Na tabela 6 seguem expressos os resultados.

Tabela 6 - Percepção sobre treinamento e usabilidade do SISGP

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Foi oferecido treinamento pela equipe da PROPESSOAS para operar o sistema SUSEP adotado para o Projeto Piloto	13,10%	13,10%	21,43%	26,19%	26,19%
Em relação ao treinamento do sistema SUSEP você considera que as orientações e o tempo disponibilizados foram adequados para o uso e operacionalização do sistema	3,57%	14,29%	32,14%	35,71%	14,29%
Você se sentiu bem orientado quanto à elaboração, cadastro, registro e avaliação dos Planos de Trabalho no sistema SUSEP durante o treinamento	5,95%	21,43%	26,19%	29,76%	16,67%
A equipe da PROPESSOAS apresentou critérios e/ou subsídios para a elaboração e avaliação dos Planos de Trabalho no sistema para gestores, chefias imediatas e participantes	11,90%	20,24%	32,14%	25,0%	10,71%

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

A análise dos dados revelou percepções mistas sobre os treinamentos oferecidos pela PROPESSOAS. A maioria dos servidores avaliou positivamente o treinamento sobre o sistema SISGP, com 52,38% de concordância parcial ou total, enquanto 26,20% discordaram e 21,43%

ficaram neutros, sugerindo dificuldades na compreensão do conteúdo. Quanto à adequação das orientações e do tempo disponibilizado, 50% consideraram suficiente, mas 32,14% ficaram neutros, o que pode indicar que o tempo não foi adequado para todos. Sobre as orientações para a elaboração e avaliação dos Planos de Trabalho, 46,43% concordaram parcialmente ou totalmente, 27,38% discordaram e 26,19% ficaram neutros, o que indica falta de clareza e aplicabilidade prática para parte dos servidores.

Os critérios e orientações para a elaboração e avaliação dos Planos de Trabalho apresentaram mais neutralidade (32,14%) e discordância (32,14%), indicando que muitos servidores não consideraram o treinamento claro ou útil para suas necessidades.

Conclui-se que os treinamentos foram avaliados de forma mista. Embora uma parte considere os treinamentos adequados, uma parcela relevante demonstrou neutralidade ou discordância, apontando para a necessidade de melhorias na clareza e na aplicabilidade prática. Os percentuais elevados de neutralidade e discordância em relação aos critérios para os Planos de Trabalho reforçam a necessidade de treinamentos mais claros, práticos e personalizados, com foco nas necessidades dos servidores e no suporte contínuo.

Os resultados da etapa de planejamento indicam satisfação moderada entre os servidores do projeto piloto do PGD, com falhas na comunicação e clareza, refletidas nas avaliações mistas sobre as reuniões preparatórias e o entendimento dos critérios de presencialidade e teletrabalho. Isso pode ser explicado pelas disfunções burocráticas descritas por Merton (1966) e Thompson (1967), que apontam para a centralização das decisões e a falta de adaptação às necessidades operacionais.

A ausência de treinamentos mais consistentes e de estratégias que promovam um entendimento mais claro do PGD também reflete essas questões. A neutralidade de grande parte dos servidores em relação aos prazos e orientações fornecidas reforça a necessidade de maior comunicação e clareza nas diretrizes do projeto. De acordo com Tragtenberg (1980) e Bresser-Pereira (2000), essa resistência à inovação em uma estrutura burocrática rígida dificulta a implementação de novas práticas de gestão, como as promovidas pelo PGD.

Assim, o alinhamento entre os objetivos do PGD e sua execução prática depende de uma estrutura mais flexível e participativa, os servidores se sintam mais seguros e informados para cumprir as metas. Na subseção seguinte, será analisada a percepção dos servidores sobre a infraestrutura para o teletrabalho.

4.2.2.2 A infraestrutura para o projeto piloto

Como foi destacado na seção 4.1, no decorrer da construção regulatória do PGD foi determinado que a responsabilidade por toda a infraestrutura necessária, seja física, tecnológica, e demais itens para exercer suas atividades na modalidade de teletrabalho, parcial ou integral, é do servidor, não podendo incorrer aumento de despesa para a administração pública. Essa diretriz foi mantida na IN 24/23, com a exceção de que os equipamentos poderão ser cedidos, com o devido termo de responsabilidade pactuado, mas somente para quem estiver na modalidade de teletrabalho integral (BRASIL, 2023a). Nesse sentido, essa fase do questionário levantou o perfil da infraestrutura dos participantes que fizeram teletrabalho no projeto piloto.

A pergunta 19 solicitou uma avaliação sobre as condições para a execução das atividades laborais no regime de teletrabalho durante o Projeto Piloto do PGD. A tabela 7 apresenta os resultados:

Tabela 7 - Condições de infraestrutura para o teletrabalho

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Possuo espaço adequado	2,38%	0,00%	1,19%	25,00%	71,43%
O mobiliário que utilizo é adequado	2,38%	2,38%	1,19%	67,86%	26,19%
O mobiliário que utilizo é próprio	0,00%	1,19%	2,38%	7,14%	89,29%
O mobiliário que utilizo foi cedido pela UFG	85,71%	1,19%	32,14%	5,95%	3,57%
Possuo todos os equipamentos de TI adequados e necessários	4,76%	1,19%	2,38%	22,62%	69,05%
Os equipamentos de TI são próprios	3,57%	1,19%	2,38%	14,29%	78,57%
Os equipamentos de TI foram cedidos pela UFG	80,95%	4,76%	2,38%	7,14%	4,76%
Tenho que levar os equipamentos de TI do meu local de trabalho para minha casa nos dias de teletrabalho e trazê-los de volta quando estou no presencial	80,95%	0,00%	5,95%	2,38%	4,76%
A velocidade de internet que utilizo em casa é adequada	0,00%	2,38%	3,57%	82,14%	11,90%

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

O teletrabalho exige uma infraestrutura mínima adequada para garantir a execução eficaz das atividades, como apontado por Leite et al. (2019). Dos participantes, 71,43% concordam totalmente que possuem espaço adequado para trabalhar, enquanto 25% concordam

parcialmente. Apenas 2,38% discordam totalmente, indicando que poucos enfrentam dificuldades com as condições de trabalho em casa, aspecto citado na literatura como um obstáculo à eficácia do teletrabalho (Jaakson; Kallaste, 2010).

Em relação ao mobiliário, 67,86% concordam totalmente que é adequado, com 26,19% concordando parcialmente. A maioria dos trabalhadores (89,29%) utiliza mobiliário próprio, demonstrando uma dependência de recursos pessoais para criar um ambiente confortável. Brizante (2021) observa que a falta de suporte institucional resulta na transferência de custos para o trabalhador, evidenciando uma desvantagem dessa modalidade, apontada no quadro 1.

Quanto aos equipamentos de tecnologia da informação e comunicação (TIC), 69,05% dos respondentes afirmam que possuem todos os equipamentos necessários, e 78,57% indicam que esses equipamentos são de sua propriedade. Apenas 4,76% receberam os equipamentos da instituição por cessão, destacando um dos principais desafios do teletrabalho: o investimento em tecnologia recai sobre os trabalhadores (Baccili, 2021).

Em resumo, os dados sugerem que os respondentes estão em geral satisfeitos com o espaço, mobiliário e equipamentos de TI, embora a responsabilidade por esses recursos recaia em sua totalidade sobre os trabalhadores, refletindo a política do PGD. Apesar da flexibilidade e autonomia oferecidas pelo teletrabalho, a falta de suporte institucional, especialmente na cessão de equipamentos, permanece como uma fragilidade, especialmente no setor público. Ainda assim, mais de 70% dos participantes do projeto piloto e estão aptos a exercer suas atividades em teletrabalho, em conformidade com a legislação do PGD.

A questão 20 buscou verificar as condições do espaço utilizado para o teletrabalho. Os dados revelam que 77,38% dos respondentes afirmam dispor de um espaço dedicado, como um escritório, para realizar suas atividades, o que reflete a importância da adequação do ambiente para a produtividade e bem-estar no teletrabalho, como apontado por Leite et al. (2019). No entanto, 20,24% utilizam espaços coletivos, como salas ou quartos compartilhados, o que pode impactar na concentração e eficácia do trabalho, como também observado por Baccili (2021), que destaca os desafios de trabalhar em ambientes não isolados. Apenas 1,19% dos respondentes realizam suas atividades em ambientes não adaptados.

4.2.2.3 A execução do projeto piloto

A etapa final do questionário buscou compreender a percepção dos servidores sobre a execução do Projeto Piloto do PGD na UFG. A avaliação, baseada nas respostas, permitiu uma análise detalhada das impressões dos participantes em relação ao teletrabalho e

outros aspectos, revelando áreas que necessitam de ajustes e melhorias. Esse processo é importante para atender os objetivos específicos da pesquisa.

A primeira pergunta procurou identificar a adesão voluntária ao projeto piloto. Apesar de a regulamentação do PGD deixar claro que a participação é voluntária e uma opção do servidor, a pergunta buscou verificar se essa diretriz estava sendo respeitada. Dos respondentes, 95,2% (80 servidores) afirmaram ter aderido voluntariamente; um gestor respondeu que não, dois outros gestores mencionaram participar por serem diretores, e um servidor TAE indicou que não aderiu voluntariamente.

Esses dados destacam a necessidade de capacitação e formação dos gestores sobre a natureza e os objetivos do PGD, considerando que, como demonstrado neste estudo, o programa visa promover a eficiência e a melhoria do desempenho na gestão. O fato de alguns gestores não se considerarem parte do PGD, ou afirmarem que participaram não por escolha, mas em razão de sua função, evidencia um desconhecimento dos benefícios que o programa pode trazer para uma gestão orientada pelo planejamento, resultados, controle e avaliação das atividades dos trabalhadores. Além disso, é necessário verificar o descumprimento da normativa em relação à participação de servidores sem adesão voluntária, o que contraria os princípios estabelecidos pelo PGD.

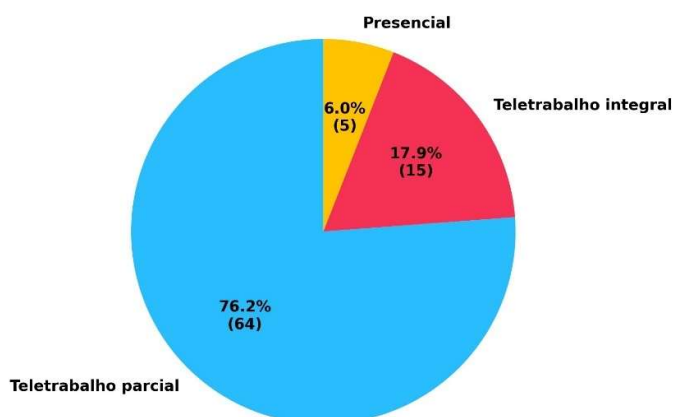
Questionados quanto ao perfil no sistema do SISPG, 61,9 % (52 servidores) cadastram e executam seu plano de trabalho, e 38,1% cadastram, aprovam, executam e avaliam os planos de trabalho, sendo um perfil de chefia no sistema. Seguem detalhados os perfis:

- a) Cadastra, aprova, executa e avalia PT: oito Gestor (9,5% servidores), dois Vice Gestor (2,4% servidores), 17 chefia imediata de coordenação/sessão (20,2% servidores), cinco vices chefia imediata de coordenação/sessão (6,0% servidores);
- b) Cadastra e executa PT: 52 participantes (61,9% servidores)

A partir da pergunta 23, verificou-se em qual modalidade os participantes executaram suas atividades, e um resultado inesperado surgiu, como ilustrado no gráfico 6. Durante todo o processo de pesquisa documental, nas diretrizes impostas pela PROPESSOAS para o projeto piloto e nas informações oficiais coletadas, a modalidade de teletrabalho integral foi permitida apenas em casos prioritários, como descrito na subseção 4.2.1.

Além disso, nas consultas realizadas aos órgãos e unidades acadêmicas participantes, constatou-se que apenas duas servidoras optaram por aderir a essa modalidade, exercendo o direito de prioridade, como estipulado pela IN 02/23, regra adotada pela PROPESSOAS.

Gráfico 6 ~ Modalidade de execução de projeto piloto



Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

Portanto, de acordo com os resultados expressos na Figura 11, havia 15 servidores na modalidade de teletrabalho integral, 13 a mais do que as duas servidoras informadas pelos gestores das UA/O. Esse dado é relevante, pois os temas referentes aos rígidos critérios de presencialidade exigidos pela gestão e a falta de uma testagem mais ampla e inclusiva da modalidade integral foram recorrentes nas respostas abertas, que serão exploradas na subseção 4.2.4.

Esse dado reforça as preocupações sobre as desigualdades no ambiente de trabalho público, especialmente quando se considera a rigidez burocrática que tende a reforçar divisões entre servidores com acesso a modalidades mais flexíveis de trabalho e aqueles que são obrigados a cumprir presencialidade sem justificativa clara. Como discutido por Tragtenberg (1980), a burocracia pode funcionar como um instrumento de dominação que acentua as desigualdades dentro da organização. A burocracia, ao seguir regras impessoais e fixas, muitas vezes ignora as realidades e necessidades concretas dos trabalhadores, exacerbando as desigualdades entre os que têm maior acesso a privilégios e os que ficam à margem das decisões administrativas. Isso pode ser observado na forma como os critérios de teletrabalho integral foram aplicados de maneira desigual e sem transparência, reforçando um ambiente de trabalho marcado por assimetrias de poder e acesso a benefícios.

A questão 24 buscou identificar como foram definidas as escalas de revezamento adotadas para o teletrabalho parcial em cada UA/O. A pergunta tinha quatro opções de resposta: diária, semanal, quinzenal e o campo outros com resposta aberta. Mais da metade, 44 servidores (52,4%) estiveram em escala semanal, seguidos de 11 servidores (11,9%) em escala diária, e seis (7,01%) em escala quinzenal. O campo outros apresentou relatos dos servidores sobre as suas experiências de escala de revezamento, que retratam a variabilidade e discrepância nesse processo, como segue:

- I. *Aproximadamente uns 40 dias;*
- II. *Atualmente, cada período é de 45 dias;*
- III. *Estou de forma integral;*
- IV. *Quantidade de dias variou conforme o tempo de duração do ciclo. Os participantes foram separados em dois grupos, sendo que o primeiro grupo ficou em teletrabalho na primeira metade do ciclo e o segundo grupo na segunda metade do ciclo;*
- V. *Divisão da quantidade de dias do ciclo por 2;*
- VI. *No órgão, depende da atividade de cada equipe. Dos que estão em teletrabalho parcial, tem equipes com 1, 2 ou 3 dias em teletrabalho;*
- VII. *Teletrabalho integral;*
- VIII. *O projeto piloto atual não faz escala de revezamento para a equipe que atuo;*
- IX. *Altera-se a equipe em teletrabalho a cada 45 dias;*
- X. *Revezamento entre os quatro participantes, de forma a cumprir o percentual de presencialidade exigido;*
- XI. *Depende da equipe e das atividades executadas, cada equipe tem sua escala;*
- XII. *Metade do plano de trabalho presencial, metade teletrabalho;*
- XIII. *A equipe de Sistemas está em Teletrabalho Integral;*
- XIV. *Cada ciclo foi de uma forma;*
- XV. *Dividiu o grupo em 2 que se revezaram, um indo presencial e outro remoto. Depois trocaram uma vez;*
- XVI. *Metade do período informado presencial e a outra remotamente;*
- XVII. *Começou quinzenal e hoje é mensal;*
- XVIII. *Mensal (em média);*
- XIX. *Os outros dois servidores, estão na modalidade integral e eu estou parcial, 60% presencial e 40% remoto;*

- XX. *A escala é alternada. Não é escala fixa;*
- XXI. *Mensal;*
- XXII. *Período total dividido em duas turmas. Chegando em torno de 50 dias direto em cada modalidade.*

Ressalta-se que tampouco o regramento do PGD ou as diretrizes do projeto piloto estabelecem diretriz sobre o formato do teletrabalho parcial, sendo essa uma das flexibilidades proporcionada pelo programa. Essa pactuação é realizada entre chefia e equipes. No caso da UFG, conforme restrição determinada pela Resolução N. 264/2024 deve ser mantido 40% de presencialidade semanal. Mas as respostas apontam muitas diferenças entre as escalas. Além disso, pode ser constatado que uma equipe teve o acesso e permissão para executar suas atividades em teletrabalho integral, modalidade não permitida de forma transparente para outras UA/O do piloto pela PROPESSOAS, somente nos casos de prioridade de acordo com a IN 02/2023.

A pergunta 25 buscou avaliar a aspectos sobre a relação dos servidores com a Tabela de Atividades que foi elaborada por cada UA/O, cadastrada no SISGP e serve de matriz para elaboração do plano de trabalho. A tabela 8 apresenta os resultados:

Tabela 8 - Aspectos sobre a Tabela de Atividades na execução do piloto

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A descrição das atividades reflete as que você executa na sua rotina de trabalho	0,00%	2,38%	5,95%	27,38%	64,29%
Ela configurou no formato de entregas todas as atividades que você executa na sua rotina de trabalho	1,19%	5,95%	9,52%	29,76%	53,57%
A carga horária atribuída para cada atividade é adequada ao tempo que você demanda na prática para realizar as entregas	2,38%	3,57%	8,33%	34,52%	51,19%
Você teve dificuldades em compreender a Tabela de Atividades da sua unidade/acadêmica órgão para elaboração do seu Plano de Trabalho	1,19%	15,48%	9,52%	25,00%	48,81%

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

A análise da pergunta 25 revela que a maioria dos servidores considera que a Tabela de Atividades cadastrada no sistema SUSEP reflete adequadamente suas rotinas de trabalho. 64,29% concordaram totalmente com a afirmação, e 27,38% concordaram parcialmente. Apenas 2,38% discordaram parcialmente, indicando que a descrição das atividades formalizadas corresponde, em grande parte, às práticas diárias dos servidores. Isso sugere um esforço para garantir que as funções executadas sejam corretamente registradas, alinhando-se à ideia de Merton (1966) sobre a importância da correspondência entre processos formais e rotinas cotidianas.

No que se refere à formatação das atividades no formato de entregas, 53,57% concordaram totalmente e 29,76% parcialmente, o que evidencia uma boa aceitação dessa estrutura. No entanto, 7,14% dos servidores discordaram total ou parcialmente, sugerindo que há margem para aprimoramento na forma como as atividades são registradas. A neutralidade de 9,52% indica que ainda há servidores que podem não ter compreendido totalmente o formato proposto, reforçando a necessidade de maior instrução e clareza no processo de cadastramento.

Sobre a carga horária, 51,19% concordaram totalmente que o tempo registrado é adequado, e 34,52% concordaram parcialmente. Embora a maioria considere que o tempo estimado corresponde ao tempo real de execução, 5,95% discordaram, apontando a necessidade de revisões pontuais. A neutralidade de 8,33% também sugere que alguns servidores enfrentaram dificuldades para avaliar a carga horária com precisão, o que remete às discussões de Thompson (1967) sobre a adequação dos sistemas burocráticos padronizados pela formalidade e necessidade de controle às necessidades operacionais dos indivíduos na organização.

Quanto à Tabela de Atividades a compreensão foi avaliada positivamente, com 48,81% discordando totalmente de terem tido dificuldades e 25,00% discordando parcialmente. Contudo, 16,67% concordaram que enfrentaram dificuldades, apesar do percentual menor, esse dado aponta para a importância de melhorar a clareza do processo. Thompson (1967) e Bresser-Pereira (2000) ressaltam que a implementação de sistemas burocráticos centralizados pode gerar resistência e dificuldades, especialmente quando as instruções não são suficientemente claras ou adaptadas às realidades dos servidores.

As perguntas 26, 27, 28 e 29 trataram de verificar as informações referentes a elaboração do plano de trabalho semanal; frequência de encontros para o planejamento das UA/O acerca das atividades executadas; registro de frequência na UA/O e acompanhamento das atividades do plano de trabalho pelo gestor/chefia, respectivamente. A tabela 9 expressa esses resultados:

Tabela 9 - Elaboração do PT, reuniões de planejamento, registro de frequência e monitoramento do PT

Elaboração e monitoramento do PT, reuniões de planejamento e registro de frequência		Frequência Absoluta	Frequência Relativa
Elaboração de PT	Elaborado individualmente	55	65,5%
	Elaborado com a chefia/gestor	24	28,6%
	Elaborado pela chefia/gestor	2	2,4%
	Não elaboram (gestor)	3	3,6%
	Total Geral	84	100,00%
Reuniões de Planejamento	Semanalmente	23	27,4%
	Quinzenalmente	9	10,7%
	Mensalmente	20	23,8%
	Não há reuniões de planejamento	32	38,1%
	Total Geral	84	100,00%
Registro de frequência	Registro diário, mesmo em teletrabalho	16	19,0%
	Registro somente no presencial	55	65,5%
	Sem registro, desde o início do piloto	13	15,5%
	Total Geral	84	100,00%
Monitoramento do PT	Diariamente	34	40,5%
	Semanalmente	41	48,8%
	Quinzenalmente	1	1,2%
	Somente com a avaliação	8	9,5%
	Total Geral	84	100,00%

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

Os dados da questão 26 indicam que 65,5% dos servidores elaboram seu Plano de Trabalho (PT) semanal individualmente, enquanto 28,6% realizam o planejamento em conjunto com a chefia ou gestor, e uma pequena porcentagem, 2,4%, recebe o plano diretamente da chefia. Esse resultado sugere uma autonomia no processo de planejamento, o que é compatível com o modelo de gestão orientada por resultados do PGD (Brasil, 2023).

Na perspectiva de Weber, a burocracia tem suas vantagens ao estabelecer estruturas hierárquicas e garantir a previsibilidade das ações administrativas (Weber, 1982). No entanto, o fato de que a maior parte dos servidores realiza a elaboração individual do Plano de Trabalho pode refletir uma tentativa de flexibilizar a rigidez burocrática, alinhando-se às diretrizes da Nova Gestão Pública (NGP). A descentralização do controle sobre as tarefas, promovida pelo PGD, pode permitir maior autonomia aos servidores, o que é defendido pela NGP como uma forma de aumentar a eficiência organizacional e a flexibilidade no setor público (Cavalcante, 2018).

Entretanto, os dados da questão 27 mostram que 27,4% dos servidores participam de reuniões semanais, enquanto uma parcela relevante, 38,1% (32 servidores), indicou que não há

reuniões de planejamento. Esses números refletem uma desconexão entre a proposta de gestão integrada do PGD e as práticas de planejamento atuais nas UO/A. Ao cruzar esses dados com os da questão 26, que trata dos servidores que estão elaborando seu Plano de Trabalho (PT) semanal de forma individual (55), observa-se que 29 participantes, ou seja, quase 100%, relataram não participar de nenhuma reunião de planejamento das suas atividades.

Na análise de Thompson (1967), essa falta de interação pode ser entendida como uma forma de "buropatologia", em que a centralização das decisões na alta gestão resulta em uma desconexão entre os níveis operacionais e estratégicos da organização. A ausência de reuniões regulares para planejar as atividades desvirtua o objetivo central do PGD, que é a gestão orientada por resultados e a avaliação contínua de desempenho (Brasil, 2022).

Com relação ao registro de frequência, cerca de 65,5% dos servidores mencionaram que o registro de frequência é realizado apenas quando estiveram em regime presencial, enquanto 19% continuaram registrando a frequência diariamente, mesmo em regime de teletrabalho. Esse dado revela uma forte presença de práticas tradicionais de controle de frequência, que permanecem em parte das unidades, apesar das orientações do PGD.

Durante o projeto piloto, dois dias após o início da 2ª fase, foi publicada a Instrução Normativa (IN) 24/21 pelo governo federal, inaugurando o PGD 2.0 na administração pública, como discutido na seção 2.1. Uma das principais mudanças trazidas por essa norma foi a dispensa do registro de frequência para os participantes do PGD, substituindo o controle de assiduidade pelo foco em resultados. Essa alteração representou um alinhamento entre a política e a prática de gestão por desempenho.

No entanto, no contexto do projeto piloto, PROPESSOAS manteve a exigência do registro de frequência nos dias de trabalho presencial, mesmo após questionamentos sobre o desalinhamento com a IN 24/23, nas poucas reuniões realizadas ao longo das fases 2 e 3. Isso reforça que as limitações impostas pela centralização e controle hierárquico burocrático durante o projeto piloto, um ambiente de teste, impediram a verificação operacional de diversas inovações propostas pelo PGD, o que poderá impactar o processo de implementação efetivo do programa de forma mais ampla. A desobrigação do registro de frequência foi efetivamente autorizada apenas com o início oficial do primeiro ciclo, em 19 de agosto de 2024.

Adicionalmente, os dados revelam que alguns gestores exigiram o registro de frequência todos os dias, mesmo quando o servidor estava em regime de teletrabalho, evidenciando a presença de elementos de buropatologia no processo do piloto, reforçando a resistência às mudanças dentro de uma estrutura burocrática rígida.

Os dados da questão 29 revelam que 40,5% dos servidores relatam um acompanhamento diário, e 48,8% um acompanhamento semanal das atividades pactuadas. Apenas 1,2% dos servidores informaram que o monitoramento é feito quinzenalmente, e 9,5% relataram que só ocorre durante as avaliações finais. Este acompanhamento frequente das atividades sugere que as UA/O estão, em grande parte, comprometidas com o monitoramento contínuo das atividades, o que está de acordo com o modelo de gestão por resultados preconizado pelo PGD.

O controle contínuo e a avaliação de desempenho são pilares centrais da Nova Gestão Pública, e seu objetivo é alinhar as atividades dos servidores com as metas organizacionais (Elvira; Bezerra, 2023). No entanto, Thompson (1967) argumenta que o acompanhamento excessivo pode se transformar em burocratologia se for mal direcionado, comprometendo a autonomia dos servidores e reforçando a centralização do poder nas mãos dos gestores.

A pergunta seguinte (30) tratou de verificar se os participantes do piloto sentiam diferença no rendimento e desempenho das suas atividades entre as modalidades presencial e teletrabalho. Os resultados revelam que 71,4% (60) dos servidores participantes do Projeto Piloto do PGD relataram maior rendimento e desempenho na modalidade de teletrabalho, enquanto 21,4% (18) afirmaram não observar diferenças entre as modalidades, e apenas 2,4% (2) indicaram que o desempenho é superior no presencial. Ainda, foram registradas por outros 3 servidores no campo outras opções os seguintes relatos:

- *Estou na modalidade presencial, mas sempre complemento com realizações em casa de atividades do trabalho. Nesses casos, observo que as atividades que executo de casa rendem mais.*
- *Às vezes o rendimento é melhor no presencial e às vezes é melhor no teletrabalho.*
- *Depende da atividade. Produção de textos, leitura de material inerentes ao trabalho, reuniões de orientação, elaboração de tutoriais. Estas atividades são melhor desempenhadas em teletrabalho. Atendimento de demandas no sistema de chamado, configurações do SEI, atendimento de processos e solicitações diversas demandam maior contato com colegas e são melhor executadas presencialmente.*

Esses dados evidenciam uma tendência favorável ao teletrabalho como modalidade que promove melhores condições para o cumprimento de tarefas, especialmente aquelas que exigem concentração e autonomia, como apontado nos relatos adicionais sobre atividades específicas e se soma as vantagens evidenciadas na seção 2.2 no Quadro 1. Isso dialoga com a teoria de Robert Merton (1966) sobre a adaptação às novas dinâmicas organizacionais e o fenômeno da

"incapacidade treinada", que pode ser minimizado quando servidores têm maior controle sobre seu ambiente de trabalho e agenda, características próprias do teletrabalho. Além disso, a autonomia percebida no regime remoto corrobora as análises de Bresser-Pereira (2000) sobre a Nova Gestão Pública, que preconiza uma administração pública mais orientada por resultados, e menos dependente de controles burocráticos rígidos. No entanto, o fato de que determinadas atividades são mais adequadamente realizadas no ambiente presencial, como o atendimento a processos internos e interações colaborativas, reflete as limitações do teletrabalho e a necessidade de equilibrar as diferentes modalidades conforme as demandas organizacionais (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Hau; Todescat, 2018; Oliveira, 2023).

Essas constatações indicam que a escolha da modalidade de trabalho pelo servidor, seja presencial ou teletrabalho, não deve ser restringida pela gestão, mas sim ajustada aos perfis dos trabalhadores, dos ambientes organizacionais e à sua adaptabilidade ao novo contexto de gestão por resultados. Ao permitir essa flexibilidade, proporcionada pelo PGD, é possível otimizar o desempenho profissional dos servidores, garantindo, ao mesmo tempo, o equilíbrio com suas responsabilidades pessoais.

A próxima pergunta (31) tratou de examinar questões que poderiam influir no desempenho das atividades na modalidade de teletrabalho durante o Projeto Piloto do PGD. A tabela 10 apresenta os resultados:

Tabela 10 - Aspectos que afetaram o desempenho das atividades do teletrabalho no projeto piloto

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Dificuldade para separar as tarefas pessoais das profissionais	71,43%	14,29%	7,14%	5,95%	1,19%
Cumprimento das metas/entregas pactuadas no Plano de Trabalho com a chefia imediata/gestor(a)	52,44%	13,41%	8,54%	6,10%	19,51%
O tempo de dedicação ao teletrabalho ser inferior ao desejado na execução das atividades pactuadas	70,24%	13,10%	10,71%	0,00%	5,95%
O cuidado dos filhos(as)/enteados(as)/sobrinhos (as) e as rotinas envolvidas	63,10%	7,14%	15,48%	13,10%	1,19%
Ausência de supervisão de chefias	73,81%	11,90%	9,52%	4,75%	0,00%
Dificuldade de comunicação com a chefia imediata e gestor(a)	84,52%	10,71%	2,38%	0,00%	2,38%

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

Os dados relativos à pergunta 31 do questionário, que avaliou o impacto de diferentes fatores sobre o desempenho dos servidores durante o teletrabalho no Projeto Piloto do PGD, fornecem uma visão detalhada sobre as percepções dos participantes em relação à separação entre as esferas pessoal e profissional, o cumprimento de metas, e a supervisão das chefias. A maioria dos respondentes (71,43%) discordou totalmente que houve dificuldade para separar as tarefas pessoais das profissionais, enquanto apenas 1,19% concordaram totalmente com essa dificuldade. Esse resultado sugere que a maioria dos servidores demonstrou uma adaptação satisfatória à modalidade de teletrabalho, o que pode ser interpretado à luz da autonomia e flexibilidade promovida pelo PGD (Brasil, 2023). Isso dialoga com o conceito de "gestão por resultados" defendido por Bresser-Pereira (2000), a responsabilidade individual do servidor é ampliada, e o controle por resultados, em vez de controle físico, proporciona maior autonomia.

No que se refere ao cumprimento das metas pactuadas, 52,44% dos servidores discordaram totalmente de que tiveram dificuldades em cumprir as entregas acordadas com suas chefias, e 6,10% concordaram totalmente. Esses números indicam que, mesmo com a ausência física da chefia, os servidores conseguiram manter o ritmo de trabalho e atender às exigências, o que corrobora a eficácia do teletrabalho para atividades pautadas por metas e resultados. Weber (1982), ao discorrer sobre a burocracia, enfatiza a importância da formalização e clareza nas regras para garantir a eficiência. O PGD, ao instituir planos de trabalho bem definidos, facilita o controle dos resultados, garantindo que, mesmo sem supervisão presencial constante, as entregas sejam cumpridas de maneira eficaz.

Ainda assim, os respondentes que concordam parcialmente e discordam parcialmente somam 31,92%, o que representa uma parcela relevante em relação ao tema e reforça que a conciliação entre vida pessoal e profissional, no contexto do teletrabalho, ainda é um desafio. Esse resultado evidencia a necessidade de discutir ferramentas ou dinâmicas que possam auxiliar nessa conciliação, especialmente diante desse novo paradigma laboral. Como demonstrado na seção 2.2, embora esse aspecto do teletrabalho seja apontado como uma vantagem pela flexibilidade que oferece, também se apresenta como uma fragilidade (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Cruz, 2024; Falcão, 2021; Filardi; Castro; Zanini, 2020; Oliveira, 2023; Rosenfield; Alves, 2011).

Quanto à questão do tempo de dedicação ao teletrabalho ser inferior ao desejado para cumprir as atividades pactuadas, a grande maioria dos servidores (70,24%) discordou totalmente, indicando que o tempo alocado foi suficiente. Esse dado sugere que a autonomia

proporcionada pelo teletrabalho, aliada à flexibilidade de gestão do tempo, pode ser um fator positivo no cumprimento das atividades.

Isso foi corroborado pelos dados relativos à ausência de supervisão de chefias e à dificuldade de comunicação com a chefia imediata, em que 73,81% e 84,52% dos respondentes, respectivamente, discordaram totalmente de que esses fatores afetaram suas atividades. A natureza das atividades pactuadas no PGD, baseadas em metas e resultados, pode explicar essa baixa necessidade de supervisão constante e direta. Isso se alinha à teoria de Merton (1966) sobre a "incapacidade treinada", na qual a rigidez burocrática pode ser superada pela autonomia do servidor, aumentando a eficiência. O teletrabalho, ao reduzir a supervisão excessiva, ajuda a mitigar essa disfunção, permitindo maior produtividade.

Outro aspecto analisado foi o impacto do cuidado de filhos e outras rotinas familiares, em que 63,10% dos servidores discordaram totalmente de que isso interferiu em seu desempenho. Embora o teletrabalho traga desafios na conciliação de responsabilidades domésticas, os dados mostram que os servidores conseguem manter o foco no trabalho. Isso reflete a necessidade de um equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que o teletrabalho facilita, como estudos sobre a flexibilidade organizacional indicam (Jaakson; Kallaste, 2010).

Portanto, os dados refletem uma adaptação satisfatória dos servidores ao teletrabalho, com baixa incidência de dificuldades relacionadas ao cumprimento de metas ou à supervisão. A flexibilidade e autonomia, princípios centrais da Nova Gestão Pública, mostraram-se eficazes no contexto do PGD, reforçando a importância de modelos gerenciais baseados em resultados e metas claras, como discutido por Elvira e Bezerra (2023).

Mas como relatado em outros trabalhos é necessária uma avaliação com dilatação temporal maior sobre os impactos desse novo modelo na vida dos trabalhadores, pois outros fatores advindos e relacionados à esses são apontados nas pesquisas como dificuldades e fragilidades (Aderaldo; Aderaldo; Lima, 2017; Fayad, 2021; Junior; Luiz, 2023; Ressureição, 2022; Rodrigues, 2023; Rosenfield; Alves, 2011; Santana, 2023)

A pergunta 32 avaliou o grau de satisfação dos participantes do Projeto Piloto do PGD na sua unidade acadêmica/órgão, considerando de 1 Pouco Satisfeito a 5 Muito satisfeito. Na tabela 11 estão expressos os resultados:

Tabela 11 - Grau de satisfação das unidades e órgãos com o Projeto Piloto do PGD

Questões	Média	Mediana	Desvio Padrão	Moda
Centro de Recursos Computacionais (CERCOMP)	4.5	5.0	0.62	5

Questões	Média	Mediana	Desvio Padrão	Moda
Centro Editorial e Gráfico(CEGRAF)	3.8	4.0	0.84	3
Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF)	4.4	5.0	0.89	5
Diretoria de Compras (DCOM)	3.8	4.0	0.86	4
Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE)	4.4	5.0	0.89	5
Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT)	4.0	4.0	0.82	4

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

A análise estatística dos dados de satisfação do Projeto Piloto do PGD, separados por órgãos e unidades acadêmicas, revela alguns padrões pertinentes. As médias de satisfação variam entre 3,8 e 4,5, com uma mediana que, em grande parte dos casos, atinge o valor máximo de 5. Esses resultados indicam uma satisfação alta entre os participantes. No entanto, a análise da dispersão dos dados, evidenciada pelo desvio padrão, mostra que existem variações em certas unidades, sugerindo uma experiência mais heterogênea entre os indivíduos.

A Diretoria de Compras (DCOM) e , por exemplo, apresentou uma média de satisfação de 3,8, com um desvio padrão de 0,86, o que indica uma distribuição mais dispersa das respostas, refletindo uma maior divergência nas percepções dos servidores sobre o projeto. Em contrapartida, o Centro de Recursos Computacionais (CERCOMP) e o Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) exibiram uma média de satisfação superior (4,5 e 4,39, respectivamente), com desvios padrões mais baixos, sugerindo uma avaliação mais uniforme e positiva nessas unidades.

Esses dados podem ser discutidos à luz da teoria da burocratologia de Thompson (1967), que aborda os problemas enfrentados por organizações burocráticas diante de inovações e mudanças. A alta satisfação nas unidades com menos variação pode estar associada a uma gestão mais descentralizada, com menos controle e padronização das práticas do PGD. Por outro lado, as unidades com maior dispersão podem ter enfrentado desafios no processo do projeto piloto do PGD, caracterizados pela dificuldade de adaptação a novos modelos de trabalho, como o teletrabalho.

A flexibilidade proporcionada pelo PGD, especialmente com o teletrabalho, é uma característica frequentemente mencionada como um ponto positivo do programa (Hau; Todescat, 2018; Mourão, 2024; Oliveira, 2023; Rodrigues, 2023). No entanto, essa mesma

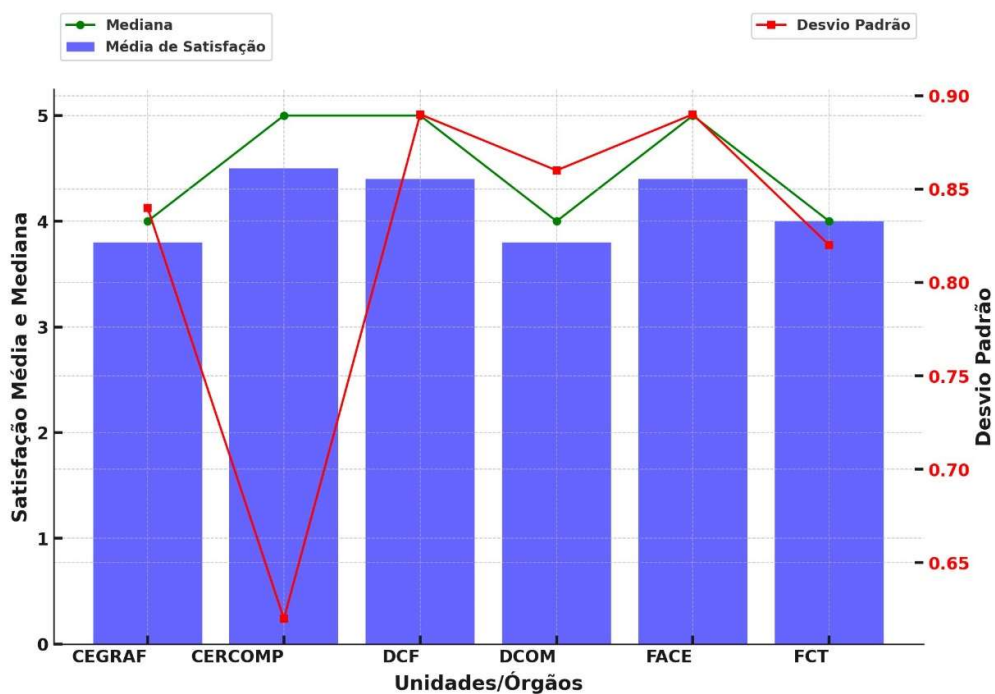
flexibilidade pode gerar desconforto em setores que, historicamente, operam com estruturas mais rígidas e hierárquicas, como sugere o modelo burocrático weberiano (Weber, 1982).

Além disso, a satisfação elevada observada em algumas unidades pode ser correlacionada à maior autonomia proporcionada pelo teletrabalho, como discutido na seção 2.2 da dissertação (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Junior; Luiz, 2023; Leite; Lemos, 2020; Leite; Lemos; Schneider, 2019; Nascimento, 2023; Pereira, 2023). Órgãos como o CERCOMP, que atuam com tecnologia e comunicação, podem se beneficiar mais facilmente desse tipo de modelo, uma vez que suas atividades são mais compatíveis com o teletrabalho e a mensuração de resultados por entregas. Unidades com atividades administrativas mais tradicionais, como a DCOM, podem enfrentar mais dificuldades na adaptação.

Do ponto de vista gerencial, de acordo com Elvira e Bezerra (2023) sugerem, a falta de participação dos servidores no processo de elaboração das políticas de implementação pode gerar resistência e impactar a satisfação. Isso é particularmente relevante nas unidades com maior dispersão nas avaliações de satisfação, os critérios rígidos estabelecidos pela alta gestão da UFG, delegando à PROPESSOAS a coordenação do projeto piloto do PGD, podem ter sido percebidos como uma imposição, em vez de um processo colaborativo.

Em termos de percentuais, é notável que a maioria das unidades atingiu uma mediana de 5, indicando que mais da metade dos servidores expressou um nível elevado de satisfação com o projeto piloto. Isso sugere que apesar das variações, limitações de participação, de falta de transparência e desafios, o projeto piloto foi bem-recebido pelos participantes. O gráfico 7 apresenta os dados da tabela para melhor percepção visual.

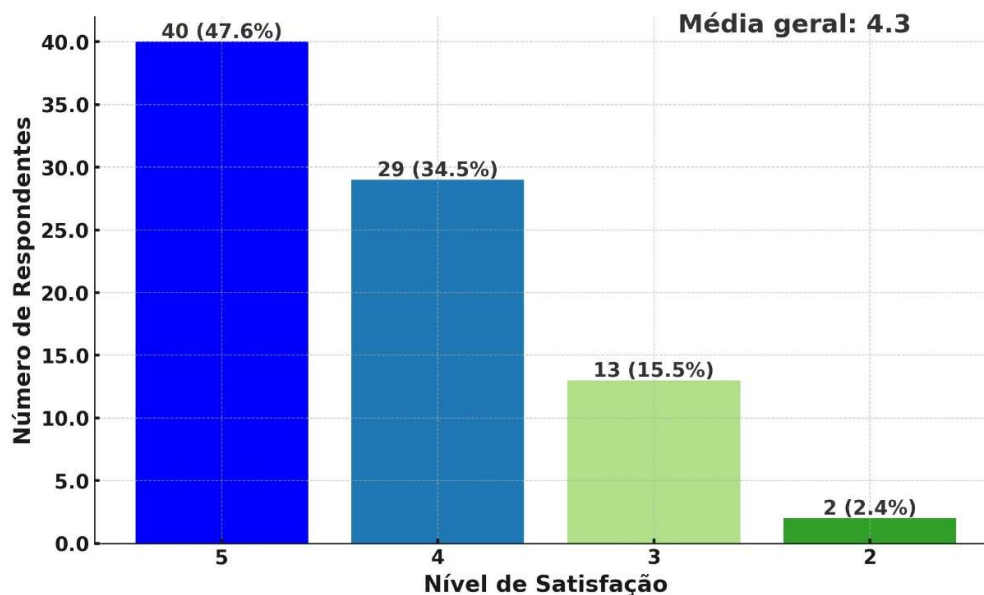
Gráfico 7 ~ Grau de satisfação dos participantes por unidades e órgãos com o Projeto Piloto do PGD



Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

O gráfico 8 apresenta o resultado da satisfação geral de todos os participantes respondentes, sem separação por órgão/unidade acadêmica.

Gráfico 8 ~ Grau de satisfação geral



Fonte:
Elaborada
pela
autora,
2024.

A última pergunta fechada (33) voltada para todos os participantes buscou identificar quais modalidades adequadas para sua unidade acadêmica/órgão aderir ao PGD quando for implementado na UFG, com base na experiência do projeto piloto. Essa pergunta permitia a escolha de mais de uma opção, e apresentava as seguintes opções:

- Teletrabalho integral;
- Teletrabalho parcial, com 60% de presencialidade;
- Teletrabalho parcial, com 50% de presencialidade;
- Teletrabalho parcial, com 20% de presencialidade;
- Teletrabalho parcial, com percentual de presencialidade a ser definido pela unidade acadêmica/órgão;
- Presencial.

Portanto, os participantes podiam escolher mais de uma opção dentre essas. Dos 84 respondentes, 15 optaram por duas ou mais escolhas. Desses, 10 escolheram o **Teletrabalho integral** e **Teletrabalho parcial, com percentual de presencialidade a ser definido pela unidade acadêmica/órgão**; dois optaram por **Teletrabalho integral** e **Teletrabalho parcial, com 20% de presencialidade**; dois por **Teletrabalho integral**, **Teletrabalho parcial, com 20% de presencialidade** e **Teletrabalho parcial, com percentual de presencialidade a ser definido pela unidade acadêmica/órgão** e; um optou por **Teletrabalho parcial, com 60% de presencialidade** e **Teletrabalho parcial, com percentual de presencialidade a ser definido pela unidade acadêmica/órgão**.

Portanto, mesmo com variabilidade dentro os que escolheram mais de uma opção, o teletrabalho integral é preponderante, e as opções escolhidas de modalidade parcial apresentam baixo percentual de presencialidade, ou a proporção sendo definida pelos locais, sem limitação.

O resultado considerando o conjunto de dados indica a modalidade de teletrabalho integral como a mais escolhida, com 65,5% dos respondentes optando por essa forma de trabalho. Essa preferência destaca uma tendência de flexibilização no ambiente de trabalho, os servidores valorizam a possibilidade de realizar suas atividades fora da organização, sem a necessidade de comparecimento físico.

Além disso, 31% dos participantes indicaram que consideram o teletrabalho parcial com percentual de presencialidade a ser definido pelo local como a segunda opção mais adequada. Isso sugere uma demanda por um modelo híbrido que equilibre o teletrabalho com o presencial, adaptando-se às necessidades específicas de cada unidade acadêmica/órgão ou atividade.

Outras modalidades, como o teletrabalho parcial com 20%, 50%, e 60% de presencialidade, receberam menos adesão, com percentuais de 9,5%, 7,1% e 7,1%, respectivamente. A opção presencial não recebeu nenhuma escolha, o que reflete uma clara preferência dos respondentes por alguma forma de teletrabalho.

A preferência pelo teletrabalho integral e por modalidades híbridas reflete um movimento em direção à flexibilização e modernização das relações de trabalho, que estão alinhadas com os princípios da NGP. Segundo Weber (1982), a burocracia clássica, apesar de sua eficiência em garantir o controle e a previsibilidade, é limitada em sua capacidade de adaptação a mudanças rápidas. A NGP, por outro lado, busca superar essas limitações ao promover modelos de gestão mais flexíveis e orientados para resultados.

No contexto do teletrabalho, a flexibilização do local de trabalho está em consonância com a necessidade de modernização das práticas administrativas, como defendido por Bresser-Pereira e Motta (2004), que vê a NGP como uma resposta às ineficiências do modelo burocrático tradicional. A adoção do teletrabalho integral ou parcial com percentual variável de presencialidade permite que as instituições se ajustem às especificidades das demandas administrativas, sem comprometer a eficiência e a produtividade, como estipulado pelo PGD.

As duas últimas perguntas fechadas (34 e 35) do questionário foram direcionadas exclusivamente aos diretores das unidades acadêmicas e órgãos participantes do projeto piloto. Como indicado na tabela 3 - Perfil econômico e funcional dos servidores, responderam ao questionário cinco diretores de UA/O e dois vice-diretores. Para a estratificação dos dados dessas respostas, foram considerados seis gestores no total, representando cada uma das seis

UA/O que participaram do projeto piloto e desta pesquisa. Vale destacar que a PROPESSOAS, apesar dos convites reiterados, não contou com nenhum respondente.

A primeira solicitou que avaliassem questões relacionadas à participação das suas respectivas UA/O no Projeto Piloto, enquanto a segunda abordou os impactos positivos gerados na participação. Os resultados estão apresentados nas tabelas 12 e 13:

Tabela 12 - Avaliação dos diretores sobre a participação dos locais sob sua gestão no Projeto Piloto

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Tenho dificuldades para monitorar/acompanhar as atividades dos participantes no sistema SUSEP	2	1	1	2	0
Tenho dificuldades para monitorar/acompanhar as atividades dos participantes na rotina diária	2	0	0	2	2
O rendimento, desempenho e a execução das atividades dos participantes durante o piloto tem sido superior desde a adesão	0	1	0	5	0
O rendimento, desempenho e a execução das atividades dos participantes durante o piloto é melhor quando estão na modalidade de teletrabalho	0	1	2	1	2
As entregas registradas pelos participantes nos Planos de Trabalho refletem as atividades executadas na prática pelas equipes	0	0	1	1	4
Tenho dificuldades para realizar as avaliações dos Planos de Trabalho dos participantes	2	2	0	2	0

Fonte: Elaborada pela autora, 2024.

Os dados da pergunta 34 revelam percepções distintas entre os diretores das unidades acadêmicas e órgãos sobre o Projeto Piloto do PGD. Em relação à dificuldade de monitorar atividades no sistema SISGP, dois concordam parcialmente que há essa dificuldade, enquanto três discordam parcial ou totalmente. O acompanhamento diário das atividades no teletrabalho é visto como desafiador por quatro dos gestores, que concordam parcial e totalmente com essa dificuldade.

Em termos de desempenho e rendimento dos participantes, cinco dos diretores concordam parcialmente que houve melhora desde a adoção do PGD, embora três tenham respostas divergentes quanto ao rendimento especificamente no teletrabalho. Isso pode indicar

que, embora o teletrabalho ofereça vantagens em termos de produtividade para determinadas atividades, pode não ser igualmente eficaz para todas as funções desempenhadas pelas equipes, reforçando a necessidade de adaptar a gestão por resultados às diferentes naturezas de trabalho como exposto no trabalho de Bresser-Pereira (1990). Sobre as entregas registradas nos Planos de Trabalho, 5 dos diretores acreditam que refletem as atividades realizadas, sugerindo alinhamento entre planejamento e execução.

Quanto à avaliação dos Planos de Trabalho, quatro discordam que enfrentam dificuldades, enquanto outros dois concordam parcialmente com essa dificuldade.

Tabela 13 - Avaliação dos diretores sobre impactos positivos da participação das UA/O no projeto piloto

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Envolvimento das equipes	0	0	0	4	2
Controle sobre processos e atividades	0	0	0	3	3
Autonomia de cada servidor sobre suas tarefas/processos	0	1	0	2	3
Comunicação entre chefia e subordinados	0	1	1	2	2

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Os resultados da pergunta 35 revelam que o envolvimento das equipes foi amplamente percebido como positivo durante o Projeto Piloto do PGD, com quatro dos diretores concordando parcialmente e dois concordando totalmente com essa avaliação.

Em relação ao controle sobre processos e atividades, os resultados são igualmente positivos, com três dos diretores concordando parcialmente e três concordando totalmente que houve impacto positivo. Quanto a autonomia dos participantes sobre a execução de suas tarefas cinco gestores concordaram parcial e totalmente que foi positiva. No que diz respeito à comunicação entre chefia e subordinados, os resultados são mais divididos: dois concordaram parcialmente e dois concordaram totalmente que houve melhorias, enquanto um discorda parcialmente e um nem concorda nem discorda.

As análises realizadas por meio da estatística descritiva da percepção dos participantes do Projeto Piloto do PGD na UFG nesta subseção revelaram desafios na implementação do programa, bem como oportunidades para seu aprimoramento.

No que tange à percepção do planejamento do Projeto Piloto, os dados mostram que a maioria dos participantes demonstrou um conhecimento apenas parcial das normativas que regulamentam o PGD, especialmente o Decreto 11.072/22 e a Instrução Normativa 24/23. Essa

falta de conhecimento sugere que apesar dos servidores terem uma compreensão básica das diretrizes, a falta de aprofundamento pode prejudicar a execução efetiva do projeto. A familiaridade limitada com as normas reforça a necessidade de ações de capacitação consistentes e continuadas, como destacado na literatura sobre reformas administrativas e gestão pública, o alinhamento entre a formação dos servidores e as políticas de gestão é apontado como um fator necessário para o sucesso de novas políticas de gestão (Tragtenberg, 2006; Bresser-Pereira, 2000).

Além disso, o uso de ferramentas relativamente informais, como reuniões e e-mails, como principais instrumentos de capacitação, aponta para uma deficiência no processo de planejamento. A baixa utilização de métodos mais aprofundados, como treinamentos e tutoriais, sugere que as estratégias de capacitação utilizadas pela PROPESSOAS não foram suficientes para garantir uma compreensão adequada dos objetivos e diretrizes do projeto pelos participantes. Essa falha de comunicação é condizente com as discussões teóricas sobre burocratologia, a centralização das decisões e a desconexão entre as diretrizes institucionais e as realidades operacionais são apontadas como obstáculos à implementação de novas práticas de gestão (Thompson, 1967).

Quanto à execução do Projeto Piloto, a análise revela que os servidores enfrentaram desafios similares aos observados na fase de planejamento. As percepções indicam que, embora a maioria dos participantes tenha expressado satisfação moderada com a execução, as avaliações foram mistas quanto à clareza das orientações para a elaboração dos Planos de Trabalho. Isso reflete a existência de falhas no processo de comunicação e na adaptação das diretrizes às necessidades operacionais dos servidores. A ausência de treinamentos mais consistentes e direcionados às especificidades de cada setor se manifestou como um fator que comprometeu a execução do projeto, como evidenciado pela neutralidade ou discordância de grande parte dos servidores em relação às orientações fornecidas.

A análise teórica revela que a resistência observada em alguns setores está associada às características de estruturas burocráticas tradicionais, a centralização das decisões e a falta de flexibilidade nas diretrizes institucionais dificultam a adaptação dos servidores às novas práticas de gestão (Merton, 1966; Tragtenberg, 1980). Para superar esses desafios, faz-se necessário adotar uma abordagem mais participativa e transparente, os servidores possam sentir-se mais informados e capacitados para implementar o PGD de forma eficaz.

A partir dessa análise, é possível identificar os principais desafios na execução do Projeto Piloto, como a falta de clareza nas orientações e a insuficiência de treinamentos. No

entanto, também foram apontadas oportunidades de melhoria, especialmente no que se refere à necessidade de uma capacitação contínua e personalizada, que atenda às necessidades específicas dos servidores. A subseção seguinte focará na análise estatística por cluster, buscando identificar padrões nas percepções dos participantes e aprofundar a compreensão sobre os fatores que podem influenciar em uma implementação efetiva do PGD.

4.2.3 Análise estatística por *cluster*

Essa subseção foi elaborada para realizar uma análise estatística por agrupamento das respostas fornecidas pelos participantes do questionário aplicado no Projeto Piloto do PGD. Para isso, as respostas às perguntas fechadas e objetivas foram organizadas em uma escala ordinal, os valores representam diferentes níveis de concordância ou percepção sobre os tópicos investigados. Em seguida, essas respostas foram agrupadas em três grandes temas: Planejamento, Infraestrutura e Execução, como descrito a seguir:

- A seção Planejamento reuniu as questões relacionadas ao processo de planejamento do Projeto Piloto, incluindo a avaliação das diretrizes e a percepção dos servidores sobre os critérios e treinamentos recebidos;
- A seção Infraestrutura tratou das questões relativas aos recursos tecnológicos, físicos e demais condições necessárias para que os servidores pudessem trabalhar em regime de teletrabalho;
- A seção Execução foi composta pelas perguntas associadas à realização das atividades dentro do Projeto Piloto, focando na experiência prática dos servidores em relação ao cumprimento de metas e a efetiva execução das atividades previstas.

Essa divisão por seções foi realizada com o intuito de entender melhor como os servidores se agrupam em relação a cada um desses aspectos do projeto, permitindo identificar possíveis padrões de respostas e pontos de atenção específicos em cada área

Para verificar se havia um padrão nas respostas dos entrevistados em relação às três seções do questionário (Planejamento, Infraestrutura e Execução), foram aplicadas técnicas de análise de agrupamento, que permitem identificar grupos de indivíduos com respostas semelhantes. Inicialmente, foram geradas matrizes de distância euclidiana, que é uma medida de dissimilaridade entre os entrevistados, considerando cada seção separadamente. A distância euclidiana mede o grau de diferença entre as respostas de dois entrevistados, de forma que, quanto maior a distância, maior a diferença.

Após a construção das matrizes de dissimilaridade, as distâncias entre os entrevistados foram submetidas ao Agrupamento Hierárquico Aglomerativo usando o método UPGMA (*Unweighted Pair Group Method using Arithmetic averages*). O UPGMA é um método de agrupamento que utiliza as médias aritméticas das distâncias entre os elementos, evitando que os agrupamentos sejam influenciados por valores extremos. A vantagem desse método é que cria grupos de maneira eficiente e balanceada, tornando-o mais adequado para identificar padrões em dados com características variadas, como no caso do questionário aplicado.

Essa escolha metodológica se justifica porque o UPGMA permite formar agrupamentos mais homogêneos entre os entrevistados, sendo mais eficiente na identificação de padrões do que outros métodos de agrupamento, que podem ser mais suscetíveis a distorções causadas por respostas atípicas ou extremos. As análises foram conduzidas no software R v.4.1.2, utilizando o pacote 'stats', que contém as funções necessárias para realizar o cálculo das dissimilaridades e a construção dos dendogramas, que são representações gráficas desses agrupamentos.

Além disso, foram incorporadas ao estudo algumas variáveis sociodemográficas (Gênero, Idade, Filhos, Moradia com dependente menor de idade, e Órgão/Unidade Acadêmica vinculado) para ajudar a explicar o padrão de agrupamento encontrado. Essas variáveis foram escolhidas porque poderiam influenciar a maneira como os entrevistados perceberam as fases do projeto (Planejamento, Infraestrutura e Execução). Por exemplo, pessoas com diferentes idades ou responsabilidades familiares podem ter experiências distintas com o teletrabalho e, conseqüentemente, percepções diferentes sobre o planejamento ou a execução do Projeto Piloto. Essas variáveis foram adicionadas aos dendogramas, que são diagramas em forma de árvore que mostram como os grupos de entrevistados se organizam com base nas distâncias calculadas.

Com os testes aplicados, os dendogramas das diferentes seções (Planejamento, Infraestrutura e Execução) foram comparados entre si para investigar se os entrevistados percebem as diferentes fases do Projeto Piloto de forma semelhante. Para essa comparação, foram criados tanglegramas, que são gráficos que conectam dois dendogramas e ajudam a visualizar como os agrupamentos se alinham entre diferentes conjuntos de dados. Por exemplo, um tanglegrama entre Planejamento e Execução permite verificar se os mesmos entrevistados que foram agrupados pelas mesmas variáveis sociodemográficas em termos de percepção do planejamento também o foram na execução. Para criar os tanglegramas, foram utilizados os pacotes 'ggdendro' (Vries; Tree), 2024) e 'dendextend' (Galili, 2015) no software R, que facilitam a comparação visual dos agrupamentos entre as diferentes fases do projeto. Essas

análises permitiram realizar uma análise mais acurada das respostas dos entrevistados, para verificar se os resultados apresentados na estatística descritiva são consistentes.

4.2.3.1 Resultados

O questionário aplicado para avaliar o Projeto Piloto do PGD na UFG apresentou uma excelente consistência interna, com um Alfa de Cronbach (α) de 0,87. Esse valor indica que os itens do questionário medem com precisão o que se propõem, garantindo que os resultados são confiáveis. Quando analisadas individualmente, as seções de Planejamento e Execução também mostraram excelente consistência interna, com $\alpha = 0,90$ para ambas, o que reforça a solidez das respostas dentro desses temas. A seção de Infraestrutura apresentou uma consistência interna substancial, com $\alpha = 0,78$, o que também é considerado adequado, embora indique uma ligeira variação na forma como os entrevistados percebem os itens relacionados à infraestrutura.

A análise de agrupamento, realizada para identificar padrões nas respostas dos participantes, revelou alta dissimilaridade entre as respostas dos entrevistados. Isso se reflete na baixa distância entre as ramificações dos clados nos dendrogramas gerados para cada seção, o que indica que, independentemente de estarmos analisando o Planejamento, a Infraestrutura ou a Execução, as respostas são bastante divergentes entre os participantes. Essa divergência sugere que os indivíduos percebem as diferentes fases do Projeto Piloto de forma muito pessoal, resultando em uma ausência de padrão comum nas respostas.

Mesmo quando as variáveis sociodemográficas (como idade, gênero, se possuem filhos, se residem com os filhos e o órgão de atuação) foram incorporadas aos dendrogramas, não mostraram impacto relevante na forma como os entrevistados responderam às questões do questionário. Ou seja, não há evidências de que essas variáveis influenciem a percepção dos servidores sobre o planejamento, infraestrutura e execução do PGD. Isso indica que as respostas são moldadas por experiências e interpretações individuais, em vez de serem influenciadas por fatores sociodemográficos específicos.

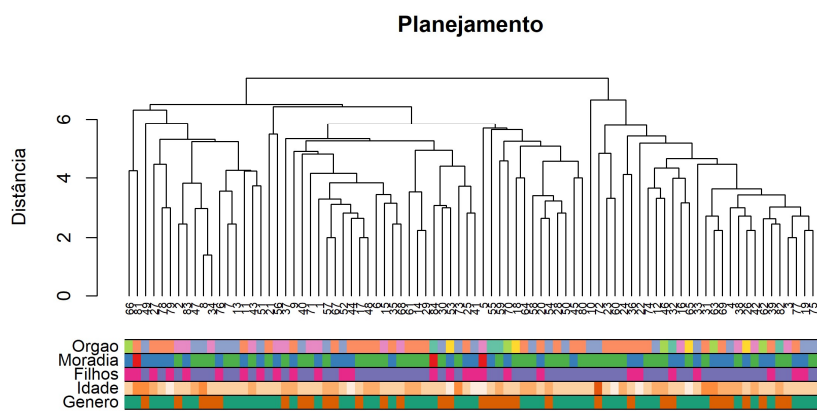
Qual a razão das três etapas (Planejamento, Infraestrutura e Execução) terem sido analisadas separadamente? Porque cada uma dessas seções reflete uma fase distinta do Projeto Piloto. O Planejamento diz respeito às diretrizes iniciais, como o conhecimento sobre as normas e o preparo para a execução do projeto piloto. A seção de Infraestrutura foca nas condições físicas e tecnológicas necessárias para que os servidores desempenhem suas funções, como acesso a equipamentos e espaço de trabalho adequado. Finalizando, a seção de Execução trata da aplicação prática das atividades planejadas e das dificuldades encontradas no dia a dia do

ambiente de teste que o projeto piloto proporcionou. Ao separar essas três fases, a análise buscou identificar se havia diferenças na forma como os servidores perceberam cada uma, mas os resultados mostraram que a percepção de cada fase é igualmente variada e individualizada, sem uma tendência clara entre os grupos analisados.

Portanto, a implantação do Projeto Piloto na UFG foi percebida de forma bastante individual, com a maioria das respostas variando amplamente entre os servidores, independentemente de suas características demográficas. Isso sugere que a experiência de participação no projeto não é influenciada por fatores como gênero ou idade, mas por particularidades pessoais e profissionais de cada servidor.

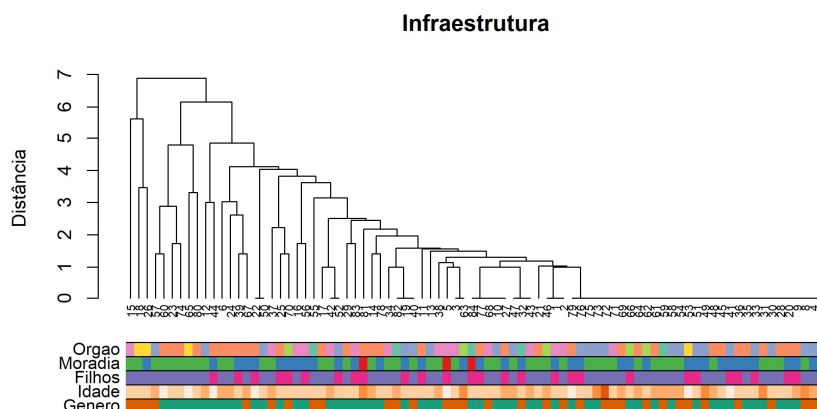
Nas figuras 6, 7 e 8 são apresentados os dendrogramas das análises de agrupamento realizadas com o método UPGMA, a partir das matrizes de distância euclidiana das respostas dos participantes. As cores nas barras horizontais representam as variáveis sociodemográficas, usadas para tentar explicar os padrões de agrupamento observados, apesar de, como mencionado, essas variáveis não tenham gerado um padrão consistente.

Figura 5 ~ Dendrograma resultado dos testes realizados da fase de planejamento



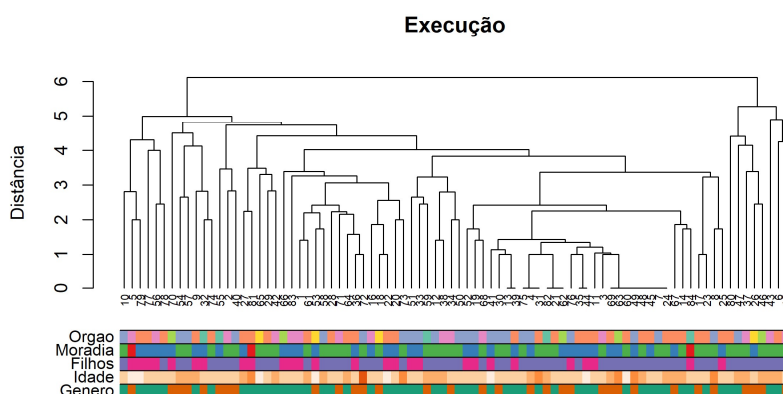
Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Figura 6 ~ Dendrograma resultado dos testes realizados da fase de Infraestrutura



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Figura 7 ~ Dendrograma resultado dos testes realizados da fase de Execução



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

É importante destacar que, além da baixa concordância entre as respostas dos entrevistados dentro de cada etapa do Projeto Piloto, cada uma das fases do projeto – Planejamento, Infraestrutura e Execução – é percebida de forma distinta pelos participantes. Isso significa que, mesmo que os mesmos indivíduos tenham participado de todas as etapas, suas respostas não seguem um padrão consistente ao longo do questionário.

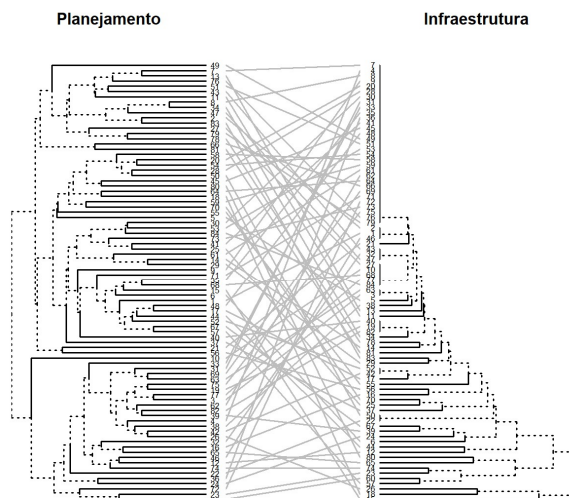
As análises de agrupamento mostraram que não houve coincidência entre os grupos formados nas diferentes fases do projeto, como ilustrado nas figuras 6, 7 e 8, ou seja, o padrão de respostas dos entrevistados na fase de Planejamento não é o mesmo observado na fase de Infraestrutura e difere da fase de Execução. Essa falta de concordância entre os agrupamentos sugere que os participantes avaliam cada fase de maneira independente, e as percepções sobre

o planejamento, por exemplo, não estão necessariamente alinhadas com as percepções sobre a infraestrutura ou a execução.

A desconexão entre os agrupamentos nas diferentes etapas revela que as pessoas tendem a focar em aspectos distintos de cada fase do projeto, o que pode ser reflexo das diferentes demandas e desafios associados a cada uma. Por exemplo, a percepção de uma fase de Planejamento bem-organizada pode não ser suficiente para garantir que os mesmos entrevistados considerem a Infraestrutura adequada ou a Execução eficaz. Esse comportamento reflete uma visão fragmentada da implantação do projeto, na qual as impressões sobre uma etapa não influenciam diretamente as percepções sobre as demais.

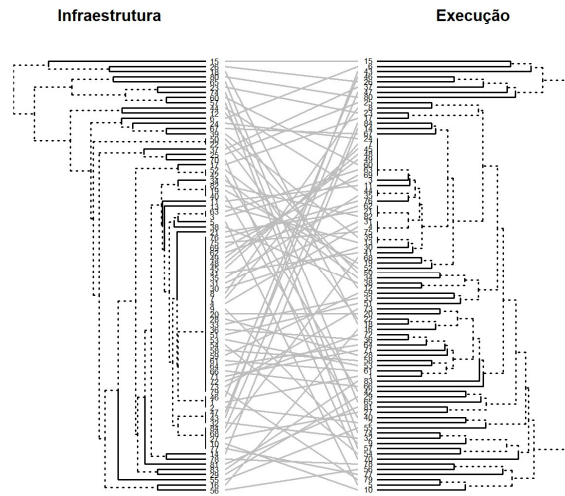
Dessa forma, os resultados indicam que as três fases do Projeto Piloto – planejamento, infraestrutura e execução – são percebidas como dimensões distintas e independentes, com variações na forma como os entrevistados avaliam cada uma. Isso ressalta a necessidade de abordar as etapas de implantação de maneira individualizada, considerando que o sucesso em uma fase não necessariamente garante uma percepção positiva nas outras.

Figura 8 ~ Tanglegrama para inspeção visual do padrão de concordância entre Planejamento e Infraestrutura



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Figura 9 ~ Tanglegrama para inspeção visual do padrão de concordância entre Infraestrutura e Execução



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Figura 10 ~ – Tanglegrama para inspeção visual do padrão de concordância entre Planejamento e Execução



Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

As figuras 9, 10 e 11 apresentam tanglegramas, que são representações gráficas usadas para a inspeção visual da correspondência entre os agrupamentos de respostas dos entrevistados nas diferentes seções do questionário aplicado para o Projeto Piloto do PGD na UFG. Esses

tanglegramas permitem observar como os padrões de respostas se alinham, ou divergem, entre as três fases analisadas: Planejamento, Infraestrutura e Execução.

Cada tanglegrama conecta dois dendrogramas (diagramas de agrupamento hierárquico) correspondentes a duas seções diferentes, permitindo a visualização de como os indivíduos que foram agrupados de forma semelhante em uma seção também (ou não) foram agrupados em outra. Por exemplo, o tanglegrama entre Planejamento e Infraestrutura mostra se os participantes que apresentaram respostas semelhantes no Planejamento também se comportaram de maneira parecida em suas respostas sobre a Infraestrutura.

Os tanglegramas ajudam a identificar se há concordância entre os padrões de agrupamento nas diferentes fases do projeto. Se as ramificações dos tanglegramas forem paralelas ou próximas, isso indicaria uma alta correspondência entre as respostas das duas seções comparadas. No entanto, se houver muitos cruzamentos ou divergências entre as ramificações, isso revela que os entrevistados percebem as fases do Projeto Piloto de maneira distinta, o que foi observado nos dados.

Portanto, as figuras 9, 10 e 11 destacam graficamente a discrepância nas percepções dos participantes entre as diferentes fases da implementação do PGD. Mostram que, mesmo que os mesmos indivíduos tenham participado de todas as fases, suas respostas não seguem um padrão consistente, reforçando a ideia de que Planejamento, Infraestrutura e Execução são percebidos como etapas separadas e independentes na implantação do projeto.

A análise estatística por cluster apresentada teve como objetivo identificar padrões nas respostas dos participantes do Projeto Piloto do PGD. Os resultados revelaram uma alta dissimilaridade entre as percepções dos entrevistados, indicando uma diversidade nas experiências individuais nas três fases do projeto: Planejamento, Infraestrutura e Execução. Essa diversidade fica evidente nos dendrogramas gerados durante os testes de agrupamento, que ilustram a dispersão das respostas sem uma tendência clara de uniformidade entre os grupos analisados.

Essa dissimilaridade pode ser explicada a partir do conceito da burocratologia, de acordo com Thompson (1967), destaca as disfunções das estruturas burocráticas tradicionais, que dificultam a adaptação a novas práticas, como o PGD sugerindo que a centralização excessiva e a falta de flexibilidade nessas estruturas geram uma desconexão entre as diretrizes estabelecidas pela gestão e a realidade operacional dos servidores. No contexto do Projeto Piloto do PGD, os participantes apresentaram percepções fragmentadas e independentes das três fases do projeto, reforçando essa teoria.

Além disso, a estatística descritiva da subseção 4.2.3 Análise dos dados sobre o planejamento, a infraestrutura e execução reflete uma grande variabilidade nas respostas, com exceção do grau de satisfação com o Projeto Piloto. Essa diversidade de percepções sugere que características sociodemográficas individuais, como idade, gênero, moradia, dependentes menores, local de exercício, não foram determinantes nas respostas, evidenciando que a falta de um padrão claro pode estar relacionada a outros fatores, como a ausência de capacitação adequada.

A falta de treinamentos e orientação por parte da gestão foi apontada como uma das principais oportunidades de melhoria nos resultados das análises de estatística descritiva. A carência de capacitações e treinamentos contínuos adaptados as realidades de cada ambiente pode ter comprometido a adaptação dos servidores ao novo paradigma de gestão por desempenho, contribuindo para a percepção fragmentada do PGD e reforçando a dissimilaridade identificada nos testes de agrupamento. Sem o suporte necessário, os servidores tendem a interpretar e aplicar as diretrizes do projeto de maneiras distintas, resultando em variações nas percepções de desempenho em cada fase.

Sob a perspectiva de Merton (1966), a incapacidade treinada é uma das disfunções burocráticas que comprometem a adaptação dos trabalhadores a novas situações, como o PGD. Nesse contexto, a falta de treinamentos e a rigidez dos procedimentos organizacionais tornaram os servidores menos flexíveis e capazes de lidar com a implementação de novos métodos de trabalho. Da mesma forma, Weber (1982) identifica a burocracia como uma estrutura impessoal e formal que, embora eficiente em manter a uniformidade, pode se tornar uma barreira à inovação e adaptação. A falta de orientação e treinamento reflete uma disfunção dessa estrutura burocrática, resultando em percepções fragmentadas e dispares entre os servidores.

Bresser-Pereira e Motta (2004) reforçam essa análise ao destacar que, embora a burocracia tenha sido eficaz no passado, enfrenta dificuldades em contextos que demandam inovação e flexibilidade. No caso do PGD, a ausência de treinamentos contínuos e personalizados pode ser vista como uma falha da estrutura burocrática prevalente nas instituições públicas. A falta de flexibilidade impede que os servidores desenvolvam uma compreensão, mas ampla e universal das fases do Planejamento, Infraestrutura e Execução.

Monteiro e Adler (2021) também abordam as limitações da burocracia em contextos organizacionais modernos. A rigidez das estruturas burocráticas prejudica a inovação e adaptação em ambientes dinâmicos, como o PGD. A falta de treinamentos e a centralização do processo de implementação refletem a incapacidade da organização de promover uma

adaptação eficaz entre os servidores, contribuindo para a alta variabilidade das percepções e a ausência de um padrão comum nas respostas.

Tragtenberg (1980) argumenta que a burocracia, ao priorizar o controle e a dominação dos processos organizacionais, tende a afastar os trabalhadores dos objetivos práticos da organização. No contexto do PGD, o distanciamento entre a gestão e os servidores, amplificado pela ausência de capacitação e orientação, levou a uma fragmentação das percepções, resultando em respostas divergentes sobre as fases do projeto piloto.

Dessa forma, os achados da análise podem ser interpretados à luz das teorias de disfunção burocrática e gestão pública, que explicam como a falta de treinamentos, a centralização das decisões e a rigidez das estruturas organizacionais impactam negativamente a adaptação e a eficiência dos servidores nesse novo paradigma em implantação na instituição. Esses elementos, presentes na implementação do PGD, reforçam a necessidade de uma abordagem mais flexível e participativa por parte da gestão, a fim de alinhar as práticas dos servidores com os objetivos institucionais. A subseção seguinte trata de analisar as percepções e recomendações presentes nas duas respostas abertas do questionário aplicado aos participantes do projeto piloto.

4.2.4 Análise temática das questões abertas

Nessa seção discutiu-se as questões 18 e 36, que demandaram dos participantes respostas abertas longas. Para análise dessas respostas foi utilizada a metodologia da análise temática, um método analítico amplamente utilizado na psicologia e em outras áreas, que proporciona uma maneira acessível e flexível de examinar dados qualitativos, permitindo a identificação, análise e relato de padrões (temas) presentes em um conjunto de dados (Braun; Clarke, 2006).

Seguindo os passos dessa metodologia, as respostas dos participantes foram inicialmente fracionadas em vários extratos e submetidas a uma codificação inicial. Essa fase inicial foi seguida por diversas revisões para refinar e categorizar preliminarmente os códigos. O processo evoluiu com revisões adicionais em diferentes fases, conduzindo à definição dos temas centrais por meio da categorização dos códigos resultantes da análise.

A pergunta 18, "Na sua opinião, quais os pontos positivos, obstáculos e oportunidades de melhoria identificadas na fase preparatória e de planejamento do Projeto Piloto do PGD?", que estava na segunda parte do questionário e tratou sobre a fase de planejamento, recebeu 50

respostas. Destas, 4 foram excluídas por falta de avaliação. As 46 respostas restantes foram decompostas em 91 extratos, representando ideias ou comentários sobre temas específicos. A partir desses extratos, gerou-se uma série de códigos iniciais que passaram por múltiplas revisões para aumentar a precisão e representatividade. Estes códigos foram então segmentados e agrupados em categorias preliminares. Por meio de revisões sistemáticas, refinou-se a categorização, culminando na identificação de seis temas principais derivados desta análise. A tabela 14 apresenta os temas identificados e a quantidade de extratos relacionados a cada um.

Tabela 14 - Temas e extratos da análise temática da pergunta 18

Temas	Extratos
Benefícios para a organização e para o trabalhador	09
Desafios e limitações	21
Experiência e adaptação	11
Gestão e transparência	13
Orientação, Treinamento e suporte	24
Planejamento e Organização	13
Total	91

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

O primeiro tema "**Benefícios para organização e para o trabalhador**" destaca as melhorias no bem-estar dos trabalhadores e nas práticas de gestão organizacional identificadas durante o projeto piloto do PGD. Os participantes relataram mudanças positivas na organização e avaliação do trabalho, favorecida por uma gestão focada em tarefas e entregas. Os extratos apontam que esta abordagem resultou em aumento da produtividade e engajamento, especialmente em atividades que não requerem presença física, aspectos que se alinham com resultados encontrados em recentes pesquisas sobre o tema (Cruz, 2024; Nunes, 2023; Oliveira, 2023; Rodrigues, 2023).

Os extratos revelam que os participantes valorizam especialmente a introdução de indicadores e a definição de prazos curtos, que incrementam a eficiência operacional e permitem respostas rápidas a demandas emergentes. Percebem o PGD como uma ferramenta para aprimorar a gestão, com o delineamento de indicadores claros e metas de planejamento da instituição. Do ponto de vista dos trabalhadores, a modalidade teletrabalho é amplamente apreciada por permitir uma melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal. Um dos respondentes menciona ter filhos e encontrar no teletrabalho uma forma de gerenciar melhor sua logística familiar, exemplificando bem essa vantagem. A flexibilidade na jornada de trabalho, apesar de não ser permitida como indicado no marco regulatório, é apontada em um dos extratos, como motivador do aumento da produtividade, e melhora na qualidade de vida dos servidores, permitindo-lhes adaptar seus horários de trabalho às necessidades pessoais sem

comprometer a eficácia profissional: *“o teletrabalho possibilita melhor qualidade de vida ao servidor, maior produtividade e em virtude de um acompanhamento das atividades desenvolvidas.”*

Em outro extrato o respondente reforça sua avaliação positiva do Projeto Piloto do PGD, afirmando: *“Aumento da produtividade e engajamento dos(as) servidores(as) nas atividades que não exigem atendimento presencial”*. Os benefícios relatados nesses extratos pelos participantes estão presente na literatura apresentada no Quadro 2 – Benefícios e dificuldades/fragilidades do teletrabalho.

Os extratos sob o tema "**Desafios e Limitações**" destacam obstáculos enfrentados pelos participantes nos 1º e 2º ciclos do Projeto Piloto do PGD, ilustrando as complexidades na adoção de práticas de gestão inovadoras em um ambiente organizacional tradicional.

1. **Gestão e organização do tempo:** Um dos desafios destacados é a dificuldades em delimitar o horário de trabalho, resultando em longas horas de trabalho e intrusão em períodos de descanso e feriados, o que indica uma necessidade de diretrizes mais claras e suporte para uma gestão eficaz do tempo, como foi destacado na subseção 2.2.1.
2. **Participação no planejamento:** Alguns extratos enfatizam a necessidade de envolver todos os stakeholders no processo de planejamento e de decisões do piloto. Essa ausência de participação foi mencionada como um problema, sugerindo que um envolvimento mais inclusivo poderia aumentar a eficiência do projeto. Exemplo: *“O projeto deveria incluir na fase de planejamento a participação de todos os envolvidos”*.
3. **Clareza e adaptação dos processos:** A falta de clareza sobre processos e a não adaptação dos modelos para a realidade das atividades dos diferentes ambientes organizacionais são apontadas como limitações em alguns extratos. Assim como a inadequação do software SISGP, que necessitava de melhorias em termos de usabilidade e funcionalidade, o qual foi substituído pelo SIPEP no final do 3º ciclo do piloto.
4. **Cultura organizacional e aprendizado em equipe:** Algumas respostas destacaram preocupações com a mudança cultural para um ambiente mais individualista, que poderia afetar negativamente o trabalho em equipe e o aprendizado colaborativo.
5. **Implementação Completa e Testagem:** A aplicação apenas do regime parcial da modalidade do teletrabalho e a falta de testagem em cenários variados foram vistas como limitações graves, limitando avaliações mais precisas de desempenho, produtividade e a verificação plena das potencialidades do PGD. Esse extrato retrata

isso: *“testar as diversas modalidades do PGD, de acordo com a especificidade das atividades realizadas nos órgãos. Exemplo: se é possível a realização de atividades 100% remoto no órgão, testar a realização de teletrabalho nas várias possibilidades de integralidade, inclusive 100%”*

6. **Flexibilidade e Feedback:** A falta de flexibilidade nos critérios de presencialidade também é criticada, sugerindo a importância de adaptar esses critérios às demandas específicas dos diferentes ambientes e funções dentro da organização. A necessidade de estabelecer cronogramas para reuniões periódicas e obter *feedback* contínuo é importante para ajustar e melhorar o PGD ao longo do tempo. Isso indica a importância de uma abordagem adaptativa que responda às realidades dinâmicas da organização e de seu pessoal. *“Critérios de presencialidade exigidos sem levar em consideração a dinâmica de trabalho da unidade.” ... “Deveria prever e testar vários cenários do PGD, como programas, atividades, avaliações, teletrabalho integral e parcial. Deveria também estabelecer cronogramas com reuniões periódicas para um feedback do projeto piloto.”*

A partir desses extratos condensados no tema Desafios e Limitações observam-se diversas dimensões que revelam a complexidade da implementação de novas práticas de gestão no ambiente público. A partir das dificuldades relatadas pelos servidores, como a gestão do tempo, a falta de clareza nos processos e a insuficiente participação no planejamento, identifica-se um reflexo das tensões estruturais mencionadas nas subseções anteriores. Esses obstáculos dialogam diretamente com os resultados apresentados na subseção 4.2.2, que trata da análise das questões ligadas ao planejamento e à infraestrutura do projeto, evidenciando que a inadequação dos recursos tecnológicos e a falta de testagem em variados cenários limitaram o alcance das potencialidades do projeto piloto do PGD. A análise por cluster (subseção 4.2.3) também contribui para a compreensão desses desafios, ao identificar uma alta dissimilaridade na percepção dos participantes em relação à clareza dos processos e à eficiência do modelo de teletrabalho proposto.

Os desafios relacionados à cultura organizacional, amplamente abordados na literatura sobre gestão pública, corroboram o entendimento de que a resistência à mudança é um fator limitante para a efetiva transformação das práticas institucionais (Weber, 2005; Merton, 1966). A implementação parcial do teletrabalho e a centralização de decisões, como apontado pelos participantes, ressaltam o papel da burocracia, como discutido por Thompson (1967), como um

elemento que, embora necessário para a estabilidade, também impõe barreiras à flexibilidade e à inovação.

A análise do tema "**Experiência e adaptação**" evidencia o processo de aprendizado contínuo dos servidores na transição para o projeto piloto do PGD. Os extratos mostram que o desenvolvimento interno dos servidores foi facilitado pela familiaridade prévia com o trabalho remoto durante a pandemia, o que agilizou a adaptação às novas demandas do PGD: *“Ponto positivo é que os servidores já estavam habituados com a forma de trabalho remoto em virtude da pandemia”*. A aplicação do projeto piloto foi importante para essa transição, permitindo que as unidades se preparassem para a nova dinâmica: *“Permitiu que algumas unidades realizassem o piloto e pudessem conhecer e se preparar para a dinâmica do PGD”*.

Embora a transição tenha sido positiva, a adaptação ao sistema SISGP não foi isenta de dificuldades, sendo sua usabilidade inicialmente desafiadora para alguns servidores. O processo de adaptação só foi possível devido à interação entre colegas e ao suporte do PROPESSOAS: *“...a interação com os colegas e o suporte do PROPESSOAS auxiliaram nessa jornada”*. A superação dessas barreiras técnicas destaca a importância das experiências coletivas e do aprendizado dos servidores ao adotar novos métodos e ferramentas, alinhados às exigências da gestão por resultados. Essa dinâmica de superação está em conformidade com o conceito de aprendizado organizacional de Thompson (1967), que aponta as dificuldades enfrentadas por organizações burocráticas para se adaptar a mudanças, especialmente quando há centralização de decisões e falta de flexibilidade. A experiência dos servidores no PGD reflete a importância da colaboração e da troca de conhecimento para superar barreiras estruturais e tecnológicas.

As experiências relatadas nos extratos condizem com a análise da subseção 4.2.2, que destacou o papel da infraestrutura tecnológica adequada que a maioria dos servidores indicaram possuir, para essa adaptação à modalidade de teletrabalho. No entanto, a análise por cluster (subseção 4.2.3) revela uma variabilidade nas percepções dos servidores em relação ao planejamento e execução do projeto. A fragmentação nas percepções sobre o uso das plataformas ilustra a dissonância entre as diferentes unidades. Enquanto alguns servidores destacaram a facilidade de integração no uso das ferramentas, outros relataram dificuldades, refletindo variações no grau de adaptação, e as dissimilaridades detectadas.

Essas diferenças sugerem que a adaptação ao projeto piloto do PGD foi influenciada tanto pelo desenvolvimento interno dos servidores quanto pela forma como as UA/O se apropriaram das ferramentas tecnológicas. A experiência prática do piloto permitiu que os

servidores ajustassem suas rotinas ao novo sistema, transformando o uso de plataformas como o SIPEP em práticas mais eficientes.

A partir da análise dos extratos sob esse tema percebe-se que o alto grau de satisfação com o projeto piloto evidenciado na subseção 4.2.2.3 ocorreu em razão do desenvolvimento interno e colaborativo dos servidores e à adaptação gradual às novas demandas do teletrabalho e das ferramentas tecnológicas. Essa reflexão conduz ao próximo tema, "Gestão e transparência", que abordará práticas de governança e comunicação necessárias para assegurar uma implementação eficaz do PGD, com ênfase na clareza dos processos e na participação ativa dos envolvidos.

O tema "**Gestão e Transparência**" foi definido a partir dos extratos que revelaram uma série de questões relativas ao gerenciamento do Projeto Piloto do PGD, com ênfase nos desafios relacionados à transparência e à clareza dos processos. A falta de clareza nas diretrizes, especialmente em torno da presencialidade e dos critérios de implementação, reforça a percepção de um processo conduzido de forma arbitrária, sem diálogo adequado com os participantes do projeto. A falta de interesse da alta gestão em utilizar o PGD de forma estratégica, apontada nos extratos, indica uma desconexão entre os responsáveis pela implementação e os servidores diretamente afetados pelas novas diretrizes: *“Obstáculos: Falta de interesse da gestão superior em utilizar o PGD para situações estratégicas, de construção e melhoria de indicadores e metas institucionais;”*.

Essa percepção encontra suporte nos resultados analisados na subseção 4.2.2 sobre o planejamento, a infraestrutura e a execução do Projeto Piloto. Os dados levantados no questionário revelaram como a falta de treinamentos consistentes e uma comunicação pouco clara impactaram negativamente a compreensão dos servidores sobre as diretrizes do PGD. A centralização das decisões e a ausência de flexibilização para adaptar o programa às realidades de cada órgão criaram um ambiente de incerteza, como indicado pelos entrevistados que relataram insegurança sobre o processo: *“E a falta de transparência sobre como está sendo feito o piloto gera uma forte insegurança.”*

Além disso, na subseção 4.2.3, a análise estatística por cluster revela uma dissimilaridade entre as percepções dos participantes em relação ao Planejamento, Infraestrutura e Execução do projeto. Essa dissonância reforça a ideia de que a falta de clareza e transparência, aliada à implementação arbitrária de certas diretrizes, resultou em uma fragmentação das experiências dos servidores, que percebem cada fase do projeto de forma independente.

Os extratos analisados apontam para um cenário de falta de capacitação, ausência de um diálogo aberto entre a alta administração e os servidores, acima de tudo a falta de transparência das decisões tomadas. Esse contexto é compatível com a análise teórica que destaca a centralização das decisões e a falta de flexibilidade como fatores impeditivos para a implementação eficaz de novas práticas de gestão em ambientes burocráticos (Faria; Meneghetti, 2011; Thompson, 1967).

Os 24 extratos, revisados sucessivas vezes e agrupados sob o tema "**Orientação, Treinamento e Suporte**" corroboram com a análise anterior. Apesar das iniciativas de apoio e esclarecimento, a percepção geral dos participantes é marcada por lacunas relevantes nesse processo. As críticas destacam a insuficiência de treinamentos, a falta de orientações claras sobre o funcionamento do sistema e os procedimentos a serem seguidos, especialmente no que tange ao preenchimento de informações e à gestão de exceções. Em consonância com a análise da subseção 4.2.2 sobre o planejamento, infraestrutura e execução, observa-se que essas deficiências não estão isoladas, mas fazem parte de um contexto mais amplo de falhas organizacionais na implementação do PGD:

- *Tratar melhor sobre as rotinas de trabalho e preenchimentos no sistema.;*
- *Dar maior detalhamento sobre situações-problema, casos de exceções e como proceder com as intempéries;*
- *Não vi pontos positivos nesta fase, muitos obstáculos, como a operação do sistema e a construção da tabela de atividades, quase sempre sem orientação e muitas oportunidades de melhorar o suporte durante a fase inicial do processo. Praticamente foi feito só com a equipe daqui.;*

O relato de alguns participantes indica que o aprendizado ocorreu de maneira informal, muitas vezes com base na experiência prática, gerando inseguranças e inconsistências na execução das atividades. Esse aspecto, analisado sob a perspectiva do planejamento, revela uma falha na antecipação de necessidades de treinamento e suporte técnico, refletindo uma implementação precipitada e sem o devido suporte estrutural. A equipe da PROPESSOAS, por exemplo, foi mencionada de forma positiva em algumas instâncias, mas seu envolvimento pareceu limitado, especialmente no que diz respeito à capacitação direta dos servidores:

- *Ponto positivo: disponibilidade da equipe da PROPESSOAS (servidora Érica) para esclarecer dúvidas;*
- *Ponto positivo: a PROPESSOAS deu bastante suporte para as unidades e órgãos participantes;*

- *Todas as informações, os treinamentos e orientações do PGD e uso do sistema foram realizadas pela direção do CERCOMP, sem a participação da PROPESSOAS;*
- *Não tivemos contato com a equipe do PROPESSOAS.*
- *o aprendizado acabou vindo da execução prática dos processos e isso nos gerou inseguros (sic), por diversa vezes, em relação ao que estavam (sic) fazendo de fato;*
- *Faltaram esclarecimentos mais consistentes quanto aos aspectos legais, considerando os normativos existentes;*
- *Oportunidades de melhoria: treinamentos mais efetivos (em vez de reuniões esporádicas) sobre a plataforma a ser utilizada;*
- *Não houve treinamento pela PROPESSOAS;*
- *Acredito que além das orientações repassadas ao (sic) gerentes, que as replicaram, acredito que um treinamento básico para todos os integrantes do PGD, seria de grande valia, para homogeneizar o entendimento sobre o assunto.*

A subseção 4.2.3, que trata da análise estatística por cluster, confirma a existência de uma variabilidade nos níveis de satisfação e eficiência entre os grupos estudados, o que pode ser parcialmente explicado pelas disparidades nas orientações recebidas. Grupos que tiveram maior acesso a treinamentos ou cujas chefias imediatas desempenharam um papel mais ativo na disseminação de informações relataram uma experiência relativamente mais positiva. Em contraste, aqueles que dependeram exclusivamente de orientações formais relataram maior dificuldade em adaptar-se ao sistema.

A ausência de treinamentos mais detalhados sobre o uso do sistema, bem como a falta de clareza em aspectos legais e processuais, compromete a uniformidade na implementação e o alcance dos resultados esperados quanto aos objetivos do PGD. Os extratos reforçam a necessidade de um planejamento mais cuidadoso em relação à capacitação dos servidores. Esse tema está diretamente relacionado ao próximo "**Planejamento e Organização**", que analisará a estrutura e a preparação institucional para a execução do PGD, ressaltando como as decisões tomadas no planejamento impactaram a implementação e os resultados do programa.

Com base nas subseções 4.2.2 e 4.2.3 desta dissertação, a categoria de análise temática "Planejamento e Organização" está intimamente relacionada à forma como os servidores

perceberam o processo de organização e a condução do Projeto Piloto do PGD, principalmente nas etapas iniciais e de planejamento (que não foi estratégico).

"O planejamento de atividades de forma semanal já era uma prática adotada pela equipe de Desenvolvimento do CERCOMP, utilizando parte dos conceitos SCRUM..."

A adoção de práticas ágeis, como o SCRUM¹, por parte da equipe do CERCOMP é uma evidência de que certos processos de planejamento estavam institucionalizados em alguns órgãos antes do Projeto Piloto. A sistematização dessas práticas não implicou grandes mudanças. No entanto, em outros setores da UFG, a implementação do planejamento semanal não era tão consistente, como indicado na subseção 4.2.2, o que sugere que o grau de preparação variava entre as diferentes UA/O envolvidas no projeto .

A falta de cadência e regularidade nas reuniões de *feedback* foi um dos principais pontos de melhoria identificados nas análises. De acordo com a subseção 4.2.2, a ausência de treinamentos mais robustos e uma comunicação clara entre as partes foram mencionadas como fatores que comprometeram a eficiência do planejamento. A sugestão de cronogramas periódicos reflete uma necessidade de melhor organização e uma cultura mais colaborativa : *"Deveria também estabelecer cronogramas com reuniões periódicas para um feedback do projeto piloto..."*¹

A partir do contexto dos extratos, verifica-se a importância de uma abordagem colaborativa no planejamento, que facilita a definição de metas claras e quantificáveis: *"Mas a preparação em conjunto do planejamento das atividades é sim muito importante, garante o entendimento do que está sendo realizado pela equipe, quantifica entregas e define prazos e metas."* A subseção 4.2.2 enfatiza que a percepção dos servidores sobre o planejamento foi influenciada pela clareza (ou falta) nas diretrizes, evidenciando a necessidade de mais alinhamento entre as equipes. A colaboração também é vista como uma forma de evitar a "cultura de apagar incêndios", na qual tarefas urgentes tomam o espaço de atividades planejadas: *"Obstáculos: A cultura estabelecida de se 'apagar incêndios', as atividades não planejadas ocupam boa parte do dia."*

A "cultura de apagar incêndios" relatada em um dos extratos se apresenta como um obstáculo para a implementação de um planejamento estratégico eficaz. Essa percepção é coerente com os achados da subseção 4.2.2, que demonstram que a ausência de um

¹ Scrum é uma metodologia ágil de gestão de projetos que organiza equipes em ciclos curtos chamados sprints, visando entregar partes do projeto de forma contínua e adaptativa. Define papéis como Product Owner, Scrum Master e o Time de Desenvolvimento, e utiliza reuniões diárias e revisões para acompanhar o progresso

planejamento consolidado e a sobrecarga de atividades não previstas são barreiras recorrentes. Essa dinâmica compromete o cumprimento das metas e a avaliação contínua do desempenho .

A análise estatística por cluster realizada na subseção 4.2.3 reforça a fragmentação nas percepções dos participantes. O alto nível de dissimilaridade observado sugere que os servidores experimentaram essas fases de forma distinta, o que pode ser atribuído à variabilidade nas práticas de planejamento entre as diferentes unidades. A falta de uniformidade nas respostas sobre o planejamento, evidenciada pelos dendrogramas, também corrobora a necessidade de uma capacitação mais contínua e específica .

A análise temática das respostas abertas da pergunta 18 revelaram tanto aspectos positivos quanto desafios enfrentados durante a fase preparatória e de planejamento do Projeto Piloto do PGD. Entre os benefícios relatados pelos servidores estão o aumento da produtividade e a melhoria na conciliação entre vida pessoal e profissional, especialmente em atividades que não exigem presença física. No entanto, foram destacados obstáculos relevantes relacionados à falta de planejamento, treinamento, transparência e organização da alta gestão. A implementação foi considerada precipitada, com comunicação pouco clara e capacitações insuficientes, resultando em insegurança e dificuldades na adaptação às novas ferramentas. A ausência de transparência nas diretrizes, particularmente em torno da presencialidade e da participação no planejamento, e a gestão centralizadora foram críticas recorrentes. Esses desafios indicam a necessidade de maior envolvimento de todas as partes, uma abordagem mais estratégica e *feedback* contínuo para garantir a eficácia do PGD. A análise desses pontos sugere oportunidades de aprimoramento nas práticas de governança e organização.

A pergunta 36 foi a última do questionário e buscou a participação voluntária dos respondentes para contribuir com sua percepção geral sobre o projeto piloto: **“Por favor, compartilhe quaisquer comentários adicionais avaliando os aspectos positivos, desafios enfrentados, contribuições feitas e possíveis oportunidades de melhoria identificadas durante a execução do Projeto Piloto do PGD:”**. Recebeu 31 respostas que foram estratificadas em 56 extratos, dos quais dois foram eliminados por não apresentarem avaliação, resultando em 54. A partir disso segmentou-se a metodologia de revisões sistemáticas da técnica de análise temática.

Ressalta-se que a análise temática das respostas da pergunta 36 foi realizada após a da pergunta 18. Inicialmente, foram definidos 10 grandes temas para os extratos da pergunta 18. Após sucessivas revisões e a categorização dos 54 extratos da pergunta 36, foram identificados quatro grandes temas. Verificou-se que esses quatro temas da pergunta 36 também eram

aplicáveis e se adequavam de forma mais sintética aos extratos da pergunta 18. Com isso, após uma nova revisão, os 10 temas iniciais identificados para os extratos da pergunta 18 foram readequados para seis temas, sendo quatro deles de titularidade idêntica aos temas da pergunta 36, com definições semelhantes.

Esse processo evidencia a importância das revisões sucessivas para alcançar clareza na categorização dos temas, garantindo a eficiência e correspondência da técnica de análise temática. Além disso, as respostas refletem percepções que convergem sob perspectivas diferentes: a pergunta 18 foca na fase de planejamento, enquanto a 36 abrange todo o projeto piloto. A Tabela 15 apresenta os temas e a quantidade de extratos relacionados a cada um.

Tabela 15 - Temas e extratos da análise temática da pergunta 36

Temas	Extratos
Benefícios para a organização e para o trabalhador	20
Desafios e limitações	15
Experiência e adaptação	13
Gestão e transparência	06
Total	54

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Na análise do tema "**Benefícios para a organização e para o trabalhador**", baseada nos extratos fornecidos, observa-se uma série de aspectos positivos associados ao projeto piloto do PGD no contexto do teletrabalho. Esses benefícios são tanto individuais quanto organizacionais, e os dados indicam que as mudanças promovidas pelo programa afetam diretamente a qualidade de vida dos servidores e a eficiência operacional da instituição.

Um dos principais pontos ressaltados nos extratos refere-se à flexibilização do local de trabalho, possibilitando uma melhor conciliação entre as demandas pessoais e profissionais. Um servidor relata que o PGD foi essencial para equilibrar as responsabilidades de ser pai, permitindo que evitasse sobrecargas desnecessárias para a equipe, enquanto ainda cumpria suas atividades laborais. Esse aspecto está diretamente ligado aos achados da subseção 4.2.2, que destacam a importância de um planejamento que considere as necessidades individuais e coletivas dos servidores para a adaptação bem-sucedida ao novo regime de trabalho. O planejamento inadequado foi identificado como um obstáculo em outras áreas, mas para os servidores que se beneficiaram do teletrabalho, a possibilidade dada com o piloto permitiu uma execução eficaz.

Outro benefício está relacionado à economia de tempo e recursos financeiros. Servidores destacam que o teletrabalho reduziu consideravelmente os custos com transporte e

alimentação, além de eliminar o desgaste com deslocamentos longos, como o caso do servidor que economizou até quatro horas por dia. Esse aumento no tempo livre também resultou em melhorias na saúde e no bem-estar dos participantes. Um dos participantes relata que com o teletrabalho, o tempo economizado com o trajeto para o trabalho foi revertido às atividades físicas e ao descanso.

Esses benefícios refletem diretamente na produtividade. Em várias respostas, os servidores relatam um aumento de eficiência, com prazos sendo cumpridos de maneira mais rápida devido à maior concentração no ambiente domiciliar. Isso alinha-se com as análises presentes na subseção 4.2.4, que abordam o impacto do teletrabalho na execução das tarefas e no rendimento dos servidores, identificando uma tendência positiva nos resultados quando há flexibilidade e suporte adequado .

Portanto, a relação entre o trabalhador e a organização é favorecida, não apenas pelo aumento da produtividade, mas também pela percepção de que o teletrabalho eleva a satisfação no trabalho e contribui para um ambiente organizacional mais eficiente. Essa mudança, tanto nos hábitos de trabalho quanto na interação entre servidores e gestão, indica que a instituição, ao ampliar o investimento no modelo de teletrabalho, pode obter benefícios econômicos e operacionais. Esses aspectos foram identificados na análise temática da pergunta 18 e corroborados pelo referencial teórico, como mostrado no Quadro 2, que sintetiza as vantagens do teletrabalho em diversas pesquisas.

Os extratos classificados sob o tem “**Desafios e limitações**” revelam que, apesar de alguns aspectos positivos no desenvolvimento do Projeto Piloto do PGD, há barreiras identificadas pelos participantes, como demonstrado na análise que segue.

- 1. Conflito entre teletrabalho e presencialidade:** Um dos principais desafios está relacionado à alta exigência de presencialidade. Como destacado, alguns servidores manifestaram a percepção de que “não existe demanda” para dois dias de trabalho presencial por semana. A exigência da presença física não está adequadamente ajustada às necessidades de cada unidade, o que gera desconforto e uma sensação de ineficiência em termos de gestão de tempo. Em um dos extratos isso é evidenciado pela dificuldade em conciliar os arquivos e sistemas entre os ambientes de teletrabalho e presencial, o que “gera confusão” e impacta a continuidade das atividades.

Esse ponto conecta-se diretamente à subseção 4.2.2, em que as dificuldades de infraestrutura foram analisadas. O planejamento e a organização do PGD parecem ter

negligenciado a complexidade envolvida na gestão híbrida, na qual a infraestrutura de suporte (como a gestão de arquivos) deveria ser integrada para minimizar esses desafios .

- 2. Falta de Flexibilidade nos Critérios de Avaliação:** Outro desafio apontado está na rigidez dos critérios de avaliação do teletrabalho. A sugestão dos participantes de que as atividades deveriam ser medidas por indicadores de entrega, e não apenas pelo tempo gasto, demonstra uma limitação na metodologia aplicada naquele momento no piloto. Isso sugere que os servidores perceberam uma desconexão entre os objetivos do programa e as práticas cotidianas adotadas, como explicitado na subseção 4.2.3 sobre a execução das atividades .

A subseção 4.2.4 reforça essa questão ao apontar a fragmentação nas percepções sobre a execução do projeto piloto. As respostas variam entre as diferentes unidades, evidenciando a necessidade de um planejamento mais customizado, que considere as particularidades de cada setor .

- 3. Inadequação dos Sistemas de Controle e Gestão:** O SISGP, utilizado para registrar as atividades dos servidores na época da 1ª e 2ª fases do piloto, foi citado como uma ferramenta inadequada para setores que lidam com projetos de longo prazo, como o CEGRAF. O sistema, concebido para o registro de atividades contínuas, não reflete a natureza do trabalho editorial, em que um projeto pode levar meses para ser concluído. Essa inadequação gerou inconsistências na forma como o desempenho foi medido e registrado, o que limitou a eficácia do PGD para esses servidores. A análise estatística por cluster confirma a existência de disparidades nas percepções sobre a execução, especialmente em relação ao uso de sistemas de controle, como descrito na subseção 4.2.3 .
- 4. Necessidade de Melhorias no Sistema de Gestão:** A modernização e usabilidade dos sistemas utilizados no piloto do PGD também foram destacados como um ponto de atenção. A percepção de que o software “limita o registro de determinadas atividades” reflete uma demanda por maior flexibilidade e uma interface mais amigável para os usuários. Essa percepção é particularmente relevante no contexto das críticas ao planejamento e execução, como abordado na subseção 4.2.2, na qual a falta de treinamento adequado foi identificada como um obstáculo adicional à implementação eficaz do sistema . Essas situações

podem ter potencialidades de superação com a adoção do SIPEP, mas serão necessários análises futuras.

Esses apontamentos sugerem que a efetividade do PGD depende de uma adaptação contínua, na qual a flexibilidade na avaliação, adequação dos sistemas e uma infraestrutura mais consistente sejam protagonistas no processo, para garantir a satisfação e a produtividade dos servidores.

Os extratos aglutinados sob o tema “**Experiência e adaptação**” indicam que a adaptação ao teletrabalho, e ao projeto piloto do PGD, variou entre as UA/O da UFG. Em algumas áreas, como no CERCOMP, a equipe estava habituada a práticas de planejamento e execução estruturadas antes do piloto do PGD. Isso facilitou a transição para o teletrabalho, em um processo marcado pela adequação das ferramentas utilizadas e a criação de rotinas claras, como reuniões semanais para acompanhamento e o uso do *Google Chat* para comunicação assíncrona. Essa adaptação proativa refletiu em uma experiência positiva.

No entanto, outras unidades expressaram dificuldades com a adoção dessas práticas. Alguns participantes indicaram que a falta de suporte inicial e treinamento adequado comprometeu a execução do projeto. Esse contraste é consistente com os resultados de planejamento, infraestrutura e execução discutidos na subseção 4.2.2, que identificaram a existência de falhas na implementação de treinamentos e orientações adequados para todas as equipes, gerando fragmentação nas experiências de adaptação .

A análise por cluster na subseção 4.2.3 também revelou dissonâncias na percepção dos servidores quanto às fases do projeto, especialmente em relação à infraestrutura e execução do teletrabalho. A diversidade das respostas reflete o impacto das variáveis de contexto, como a experiência prévia com práticas de teletrabalho e a gestão das equipes. Os servidores de áreas com histórico de gestão por projetos, como citado o uso da ferramenta SCRUM , como a TI, manifestaram maior conforto com a adaptação ao teletrabalho, como ilustrado nos extratos, em que o teletrabalho é descrito como "essencial" e "ideal" para funções que exigem foco e concentração .

Em contraste, outros servidores relataram dificuldades, principalmente com a implementação de regimes híbridos, em que a rotatividade entre trabalho presencial e teletrabalho foi vista como uma perturbação para a rotina pessoal e profissional: *Em janeiro comecei a participar do teletrabalho parcial com rodízio semanal. Mas achei horrível e totalmente desnecessário. Acaba com a nossa rotina, os filhos ficam com a rotina bagunçado, achei péssimo. Estressante e na semana presencial, pelo desgaste e toda*

dificuldade de ir presencial, o cansaço físico o trabalho nunca terá o mesmo rendimento de quando é 100% remoto.

A infraestrutura foi outro ponto crítico. Em setores que utilizavam sistemas de gestão avançados, como o SISGP no CERCOMP, a adaptação foi facilitada por um processo de planejamento anterior bem definido. No entanto, a análise dos extratos mostra que o uso de diferentes sistemas entre as unidades, como o SIPEP no CEGRAF, também contribuiu para variações na experiência de adaptação.

A análise dos extratos de "Experiência e adaptação" revela um cenário diverso em termos de como o teletrabalho foi implementado e vivenciado pelas equipes da UFG. Embora algumas unidades tenham se adaptado bem ao novo regime, facilitadas por experiências prévias e estruturas organizacionais adequadas, outras enfrentaram desafios, sobretudo devido à falta de treinamento, clareza nas orientações e adequação da infraestrutura. Essas observações reforçam a necessidade de uma abordagem mais adequada às realidades de cada ambiente organizacional.

Nos extratos apresentados no último tema da questão 36 "**Gestão e transparência**" surgem questões recorrentes sobre a falta de clareza nas orientações e a insuficiência de *feedback* e dados durante a execução do PGD. Esses aspectos refletem um déficit de transparência na gestão, algo que também foi observado na análise das respostas da pergunta 18. A falta de comunicação clara sobre o andamento do projeto e os critérios de avaliação contribuiu para a percepção de que a gestão não priorizava o PGD e que o processo carecia de transparência e envolvimento ativo da alta administração.

Na subseção 4.2.2 havia sido destacado que a insuficiência de treinamentos e a falta de clareza nas diretrizes indicaram impactaram negativamente a percepção dos servidores sobre o planejamento e a execução do PGD. Isso se alinha com os extratos, que apontam para a ausência de *feedback* contínuo e o desconhecimento sobre os resultados do projeto. A gestão do projeto piloto do PGD, segundo os respondentes, falhou em fornecer dados e orientações claras, resultando em uma percepção de desorganização e pouca transparência sobre o processo de adesão e as expectativas institucionais: "*Durante o planejamento e execução do projeto, senti e sinto falta de feedbacks da gestão. Não há compartilhamento de dados para sabermos se o projeto está sendo bem sucedido. As regras não são muito claras.*", "*A Gestão não se envolve na avaliação e na definição dos resultados esperados com o PGD;*".

Outro ponto mencionado nos extratos, e que ecoa nas análises anteriores, é a implementação de diretrizes sem justificativas claras, como no caso da limitação do teletrabalho

integral. A gestão, de acordo com os participantes, não se engajou suficientemente para explicar os critérios ou motivações por trás de certas decisões, o que reforça a ideia de uma comunicação truncada e centralizadora. Esses relatos são condizentes com a análise teórica de disfunções burocráticas, discutidas no referencial teórico e corroboradas nos resultados analisados na subseção 4.2.3, se manifestando por meio da centralização de decisões e da falta de flexibilidade nas práticas institucionais.

A análise estatística por cluster revelou ainda uma diversidade de percepções entre os servidores sobre as fases de planejamento, infraestrutura e execução, reforçando a ideia de que a gestão não conseguiu uniformizar a experiência dos participantes. Essa falta de uniformidade também é evidenciada nos extratos, que apontam para uma implementação arbitrária e com pouca coordenação entre os setores.

Assim, a análise temática desse último tema reforça os achados anteriores apontando para a necessidade de uma gestão mais participativa, com maior ênfase na comunicação clara e no fornecimento de *feedback* estruturado para garantir a efetividade do PGD .

A análise temática das questões abertas revelou tanto avanços quanto desafios no processo do Projeto Piloto do PGD, que dialogam diretamente com os achados das subseções 4.2.2 e 4.2.3. A ausência de clareza nas orientações, a insuficiência de suporte e treinamentos, ecoaram as dificuldades estruturais relatadas pelos servidores nas fases de planejamento e execução. A metodologia aplicada revela uma dissonância nas percepções dos servidores, com fragmentação nas experiências de adaptação ao teletrabalho e à gestão de tarefas, alinhando-se com as disfunções burocráticas discutidas na seção 2.1, que aponta a rigidez do modelo burocrático weberiano e as dificuldades de inovação em ambientes públicos hierárquicos (Cavalcante, 2018; Monteiro; Adler, 2021; Motta; Bresser-Pereira, 2004).

Ao conectar essas análises com os objetivos da pesquisa, mencionados na seção 1, percebe-se que a execução do PGD na UFG, embora tenha promovido benefícios como flexibilidade e melhoria na produtividade, necessita que a gestão atue de forma integrativa com as equipes que atuam nas áreas operacionais, como sugerido na literatura sobre teletrabalho na seção 2.2. As limitações no planejamento e a gestão centralizadora indicam a necessidade de uma abordagem mais inclusiva e adaptativa, em que a participação ativa dos servidores e o aprimoramento contínuo da infraestrutura tecnológica sejam priorizados. Assim, os achados reforçam a importância de um modelo de gestão orientado por resultados, com foco em eficiência e transparência, para superar as barreiras observadas e garantir a plena implementação do PGD.

Essa análise é relevante no contexto do projeto piloto do PGD na UFG, o equilíbrio entre eficiência administrativa e flexibilidade operacional serão importantes para o processo de implementação do programa.

5. PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO (PTT)

Este Produto Técnico e Tecnológico (PTT) foi desenvolvido a partir desta pesquisa e consiste em um Relatório Técnico Conclusivo, construído com base na análise do Projeto Piloto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de Goiás (UFG). Este produto configura-se como um relatório técnico de diagnóstico institucional com plano de ação, voltado à melhoria da gestão pública, com ênfase na implementação eficaz do PGD. Ele propõe diretrizes para o aprimoramento do modelo de implementação do PGD em Instituições Federais de Ensino Superior, com foco na flexibilização, gestão por resultados e participação ativa dos servidores técnico-administrativos.

Este tipo de PTT se enquadra na categoria de relatório técnico de natureza propositiva, conforme previsto nas diretrizes dos Programas de Pós-Graduação Profissionais. Trata-se de uma produção voltada à solução de problemas concretos enfrentados por instituições públicas, resultante de uma pesquisa aplicada e com potencial de transformação da prática administrativa institucional.

O documento foi elaborado para ser entregue e disponibilizado às instituições públicas interessadas, especialmente aquelas que compõem a administração pública federal, como é o caso da UFG. Ele contempla um diagnóstico detalhado da percepção dos servidores que participaram das duas primeiras fases do Projeto Piloto do PGD, bem como recomendações estratégicas e um plano de ação estruturado para orientar sua efetiva implementação.

As recomendações são baseadas em evidências empíricas coletadas por meio de *survey* aplicado a 125 servidores e em análise documental e teórica. O plano de ação propõe medidas para enfrentar desafios como a centralização decisória, a falta de clareza nos processos, a deficiência de treinamento e a necessidade de melhoria tecnológica, com sugestões para fomentar uma cultura organizacional mais participativa, transparente e orientada por resultados.

O Relatório Técnico também visa subsidiar a tomada de decisão por parte dos gestores públicos, apresentando um conjunto de ações práticas que podem ser adotadas para assegurar a sustentabilidade do PGD na instituição. Trata-se, portanto, de um instrumento de apoio à gestão, com potencial de reaplicação em outras Instituições Federais de Ensino (IFE) que buscam avançar na implementação do Programa de Gestão e Desempenho.

No APÊNDICE A está apresentado o relatório técnico conclusivo em formato de PTT, para depósito nas instituições públicas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O PGD foi concebido como parte das reformas inspiradas na Nova Gestão Pública (NGP), visando substituir métodos tradicionais de controle e assiduidade por uma gestão baseada em metas, resultados e flexibilidade, destacando o teletrabalho como uma alternativa viável e eficiente.

A metodologia utilizada foi de natureza aplicada, com abordagem mista. A fase qualitativa incluiu revisão bibliográfica sobre burocracia, buropatologia e teletrabalho, além da análise documental das normativas que regulamentam o PGD. Na fase quantitativa, aplicou-se um questionário estruturado aos servidores envolvidos no projeto piloto. As análises estatísticas e psicométricas permitiram identificar padrões de resposta e divergências nas percepções dos participantes sobre as fases de planejamento, infraestrutura e execução do programa. Como exposto, a presente pesquisa teve como objetivo analisar a política regulatória do PGD no âmbito federal e na UFG, examinando a percepção dos participantes do Projeto Piloto do PGD (1ª e 2ª fases) como indutores do processo de implementação na instituição.

Com relação à política regulatória do PGD no âmbito federal e na UFG, as subseções 4.1 e 4.2.1 apresentaram um exame detalhado dos marcadores documentais e legislativos que vêm definindo o PGD como uma reforma administrativa de Estado, mais alinhada à NGP.

As percepções dos participantes revelaram avanços importantes durante a execução do Projeto Piloto do PGD na UFG. Destacaram-se a flexibilização das rotinas de trabalho, a autonomia na organização das tarefas e a melhoria na conciliação entre vida profissional e pessoal, sobretudo entre os que atuaram em regime de teletrabalho. Muitos relataram aumento da produtividade, bem-estar e satisfação, além de enxergarem no PGD uma oportunidade de modernização das práticas institucionais. O caráter experimental do projeto também foi valorizado, por permitir vivências concretas de um modelo de gestão orientado a resultados.

Por outro lado, surgiram críticas relacionadas às fases de planejamento e execução, especialmente no que tange à comunicação institucional, ao suporte técnico e à oferta de capacitações. A compreensão das normativas e dos critérios de participação foi apontada como insuficiente, dificultando a adaptação ao programa. A estrutura tecnológica apresentou limitações, e o uso do sistema SISGP gerou dificuldades operacionais, agravadas pela escassez de treinamentos. Tais aspectos indicam a necessidade de uma abordagem mais participativa, com maior descentralização das decisões e alinhamento entre diretrizes e realidade institucional.

Nesse contexto, os participantes reconheceram o potencial do PGD como indutor de mudanças positivas, mas também ressaltaram entraves associados à rigidez burocrática e à centralização decisória, que comprometem a efetividade do programa. A falta de capacitações adequadas, a comunicação limitada entre a gestão de pessoas e os servidores e as falhas estruturais no suporte tecnológico foram fatores recorrentes nas avaliações. Esses desafios refletem tensões entre o modelo burocrático tradicional e os princípios da Nova Gestão Pública, exigindo reformulações que favoreçam a flexibilidade e a inovação na gestão universitária.

Esses resultados buscaram responder ao objetivo específico: a) identificar os principais desafios, obstáculos, benefícios alcançados e oportunidades de melhoria na execução do Projeto Piloto.

A análise estatística por cluster revelou três agrupamentos distintos entre os participantes do Projeto Piloto do PGD, com base em suas percepções sobre planejamento, infraestrutura e execução. O primeiro grupo, majoritário, demonstrou uma percepção predominantemente positiva, com maior familiaridade com as normativas, avaliações favoráveis sobre a estrutura do teletrabalho e adesão às diretrizes do programa. O segundo grupo apresentou avaliações mais críticas, com destaque para dificuldades de comunicação com a chefia, percepção de pouca efetividade nos treinamentos e insatisfação com o suporte institucional. Já o terceiro grupo, menor em número, mostrou percepções intermediárias, oscilando entre pontos de reconhecimento e de crítica à implementação. Esses agrupamentos indicam que a experiência com o PGD foi vivenciada de forma diversa entre os servidores, a depender de variáveis como unidade de lotação, função exercida e infraestrutura disponível. Os resultados reforçam a importância de estratégias mais personalizadas e contextualizadas para consolidar a implementação do PGD, respeitando a heterogeneidade das realidades institucionais.

A análise temática das respostas abertas evidenciou percepções diversas e complementares sobre o Projeto Piloto do PGD, revelando tanto ganhos quanto entraves durante sua implementação. Entre os benefícios mais mencionados estiveram a melhoria no bem-estar dos servidores, o aumento da produtividade e o reconhecimento de uma gestão mais orientada por tarefas e entregas. A possibilidade de conciliar demandas profissionais e pessoais, especialmente no teletrabalho, foi amplamente valorizada. Por outro lado, os principais desafios referem-se à comunicação pouco clara, à ausência de treinamentos e à centralização das decisões, que geraram inseguranças e dificultaram a adaptação às novas ferramentas de gestão. Também foram apontadas limitações no planejamento e a falta de diretrizes transparentes,

especialmente no que tange à definição de metas e ao papel da presencialidade. Esses achados reforçam a necessidade de práticas de governança mais participativas, com *feedback* contínuo e alinhamento entre servidores e gestores, além de confirmarem a influência de disfunções burocráticas como entrave à inovação institucional.

Essas análises buscaram responder aos objetivos específicos: b) comparar as experiências dos órgãos e unidades acadêmicas participantes do Projeto Piloto e mensurar o nível de compreensão do PGD; e c) analisar as principais recomendações dos participantes para a sua implementação.

Além disso, os dados mostraram que o interesse dos servidores tem se concentrado na flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho, em detrimento do foco central do PGD, que é a avaliação de desempenho e entrega de resultados. Esse descompasso entre a proposta original do programa e sua aplicação prática nas instituições federais de ensino superior (IFES) ressalta a importância de alinhar as expectativas dos servidores com os objetivos do PGD, a fim de garantir que o programa cumpra seu papel de melhorar o desempenho institucional sem comprometer a qualidade de vida dos trabalhadores.

Esses aspectos podem ser relacionados à “incapacidade treinada”, proposta por Merton (1966). Com o apreço ao formalismo e ao ritualismo das normas, essas práticas tendem a limitar o potencial inovador do PGD, reduzindo-o a um simples processo de informatização das práticas analógicas vigentes nas instituições. Dessa forma, perde-se a oportunidade de aproveitar plenamente os benefícios que uma gestão orientada por resultados pode trazer à melhoria do desempenho institucional, à gestão de pessoas e ao processo de modernização do serviço público.

Portanto, esta pesquisa trouxe à tona os desafios e as oportunidades que emergem na implementação de programas de gestão orientados a resultados em contextos organizacionais caracterizados por uma forte cultura burocrática. Destacou a importância de um planejamento mais estratégico e participativo, no qual as expectativas e necessidades dos servidores sejam consideradas. O estudo também contribuiu para a compreensão das tensões entre a burocracia e as práticas da Nova Gestão Pública, oferecendo subsídios para que gestores públicos ajustem suas práticas e maximizem os benefícios do PGD. A partir disso, no ‘APÊNDICE A’ está apresentado um Produto Técnico Tecnológico (PTT) com as recomendações identificadas neste estudo.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o curto tempo de execução do projeto piloto, o que pode ter limitado a experiência dos servidores e a capacidade de avaliar com profundidade

os impactos de longo prazo do PGD. Além disso, a pesquisa foi realizada em um contexto específico (a UFG), o que pode restringir a generalização dos resultados para outras instituições, cujas realidades e estruturas organizacionais possam diferir.

Estudos futuros podem explorar a implementação do PGD em diferentes contextos institucionais, comparando os resultados obtidos em diversos órgãos do serviço público para avaliar as variações nos impactos do programa. A investigação de modelos de descentralização da gestão no âmbito do PGD também seria relevante, observando como diferentes níveis de autonomia e flexibilidade afetam sua adoção.

Além disso, estudos de longo prazo serão importantes para avaliar os efeitos do PGD na eficiência administrativa, na qualidade dos serviços prestados e no bem-estar dos servidores, especialmente no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Pesquisas que envolvam entrevistas mais aprofundadas com os servidores também seriam úteis para captar nuances que questionários estruturados podem não revelar, proporcionando uma visão mais detalhada das percepções dos participantes.

Conclui-se que a implementação do PGD na UFG reflete os desafios da transição para um modelo de gestão baseado em resultados, ainda que a burocracia tradicional continue impondo obstáculos. O equilíbrio entre os princípios burocráticos, que garantem a equidade, e as práticas da Nova Gestão Pública, que promovem eficiência e flexibilidade, será fundamental para que o PGD alcance seu pleno potencial na modernização da UFG e da administração pública federal.

REFERÊNCIAS

ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, p. 511–533, set. 2017.

ANTUNES, E. D.; FISCHER, F. M. A justiça não pode parar?! Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, 27 nov. 2020.

APÓS OPERAÇÃO PADRÃO APROVADA EM ASSEMBLEIA DO Sint-IFESGO COM A CATEGORIA, REITORIA DA UFG EMITE NOTA SOBRE O TELETRABALHO. SINT-IFESgo - Sindicato Dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação, [s.d.]. Disponível em: <<https://sint-ifesgo.org.br/noticia/apos-operacao-padrao-aprovada-em-assembleia-do-sint-ifesgo-com-a-categoria-reitoria-da-ufg-emite-nota-sobre-o-teletrabalho/>>. Acesso em: 4 set. 2024

BACCILI, Suzana; DA CRUZ, Nicholas Joseph Tavares. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 11, p. 1-15, 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70.2011.

BLAND, J. M.; ALTMAN, D. G. Statistics notes: Cronbach's alpha. **BMJ**, v. 314, n. 7080, p. 572–572, 22 fev. 1997.

BRASIL. **DECRETO-LEI Nº 5.452, de 1 DE MAIO DE 1943**. Consolidação da Leis de Trabalho. Brasília, DF: Diário Oficial da União. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 4 set. 2022.

BRASIL. **Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Diário Oficial da União. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm?origin=instituicao. Acesso em: 3 set. 2022.

BRASIL. **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. 1995. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 3 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nºs 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3 de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de

27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Brasília, DF: Diário Oficial da União. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm . Acesso em: 4 set. 2022.

BRASIL. Lei Nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. Brasília, DF: Diário Oficial da União. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/CCivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12551.htm. Acesso em: 4 set. 2022.

BRASIL. Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Diário Oficial da União. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/13467.htm. Acesso em: 4 set. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa SEGEP/MPOG No 1, de 31 de agosto de 2018. Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia>. Acesso em: 21 out. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Nº 19, de 12 de março de 2020. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 2 set. 2022a.

BRASIL. Instrução Normativa Nº 20, de 13 de março de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 19, de 12 de março de 2020, que estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto às medidas de proteção para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID19). Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 2 set. 2022b

BRASIL. Instrução Normativa Nº 44, de 10 de junho de 2020. Altera a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, que estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC, relativos à, implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 25 out. 2023c.

BRASIL. Instrução Normativa No 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 2 set. 2022d.

BRASIL. Portaria N° 267, de 30 de abril de 2021. Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 2 set. 2022a.

BRASIL. Instrução Normativa SGP/SEDGG/ME N° 90, de 28 de setembro de 2021. Estabelece orientações aos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC para o retorno gradual e seguro ao trabalho presencial. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 2 set. 2022b.

BRASIL. 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. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 2 set. 2022.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME No 89, de 13 de dezembro de 2022. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. Acesso em: 8 set. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-SEGES /ME NO 2, de 10 de janeiro de 2023. Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 26 out. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa SGPRT-SEGES/MGI No 14, de 12 de abril de 2023. Altera a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023, quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação, nos termos do art. 16, do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. DF: Diário Oficial da União, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 26 out. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa SEGES/SGPRT-MGI No 16, de 12 de maio de 2023 Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e

entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. Brasília- DF: Diário Oficial da União, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-seges/sgprt-mgi-n-16-de-12-de-maio-de-2023-483046941>. Acesso em: 8 set. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa SGPRT-SEGES/MGI N° 21, de 13 de junho de 2023. Altera a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME n° 2, de 10 de janeiro de 2023, quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação, nos termos do art. 16, do Decreto n° 11.072, de 17 de maio de 2022. Brasília- DF: Diário Oficial da União, 2023. Disponível em: <https://bibliotecadigital.pre.economia.gov.br/handle/123456789/530074>. Acesso em: 26 out. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI No 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso Em: 21 out. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI No 52, de 21 de dezembro de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-sgp-srt-seges/mgi-n-52-de-21-de-dezembro-de-2023-532726070>. Acesso em: 20 ago. 2024.

BBRASIL. Instrução Normativa SGPRT-SEGES/MGI No 21, de 16 de julho de 2024. Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI n° 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 26 jul. 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 1 jan. 2006.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 4, p. 7 a 26–7 26, 1 jan. 2000.

BRIZANTE, J. N. F. **Teletrabalho no serviço público: estudo de caso em um campus do Instituto Federal de Educação de São Paulo.** 2021. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de São Carlos.

CARNEVAL, P. P. DE O. **Teletrabalho na administração pública**: desenvolvimento de método de identificação de tarefas teletrabalháveis. 2018. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de São Carlos. Universidade Federal Fluminense

CASTRO, T. C. E. **Gamificação na educação de alunos em risco de dificuldades de aprendizagem específicas na leitura**. 2024. Tese de doutorado. Universidade do Minho.

CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Rio Grande do Sul. Editora da UFRGS, 2006.

CAVALCANTE, P. Inovações no Governo Federal Durante a Era pós Nova Gestão Pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 885–902, dez. 2018.

CELLARD, A. **A análise documental**. In J. Poupart. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos (pp. 295-316). Rio de Janeiro. Editora Vozes.2008

CHIWAWA, N. Determinants of employee engagement in public sector organisations: case of Zimbabwe. **International Journal of Public Sector Management**, v. 35, n. 7, p. 749–764, 1 jan. 2022.

CRUZ, R. R. M. **Teletrabalho no âmbito da UFRN**: diagnóstico acerca do programa de gestão de desempenho. 2024. Dissertação de mestrado Universidade Federal do Rio Grande do Norte

DO CARMO LUCAS, André; SANTOS, Rayane Leite. O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 4, p. 260-270, 2021.

ELVIRA, Enrique Jesús Sánchez; BEZERRA, Leonardo Ferreira. O Programa de Gestão: No caminho da pós-nova gestão de desempenho?. **Caderno ENAP**,129. 2023.

FALCÃO, T. M. G. DE M. **Caminhos e descaminhos do teletrabalho em tempos de pandemia nas universidades federais**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

FARIA, J. H. DE; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, v. 51, p. 424–439, out. 2011.

FAYAD, R. F. M. **Qualidade de vida no teletrabalho** : um estudo de caso na Universidade de Brasília. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D.; 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, p. 28–46, 17 abr. 2020.

FINCATO, Denise Pires. A regulamentação do teletrabalho no Brasil: indicações para uma contratação minimamente segura. **Revista Jurídica Luso-brasileira**, 2016.

FINCATO, D. P.; KROST, O. TELETRABALHO: origens e desafios após a Covid-19. **Revista da Escola Judicial do TRT4**, v. 4, n. 7, p. 203–227, 13 jul. 2022.

FREITAS, C. C. P. E E. C. DE. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico - 2ª Edição**. Rio Grande do Sul. Editora Feevale, 2013.

GALILI, T. dendextend: an R package for visualizing, adjusting and comparing trees of hierarchical clustering. **Bioinformatics (Oxford, England)**, v. 31, n. 22, p. 3718–3720, 15 nov. 2015.

GERVÁSIO, A. K. N. **Proposições de liderança na gestão de equipes em teletrabalho em uma instituição federal de ensino**. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Guia Prático PGD. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/guia-pgd/guia-pgd>>. Acesso em: 7 set. 2024.

GUIMARÃES, V. A. **Teletrabalho em um campus do IF Sudeste MG**: proposição de um programa de capacitação para gestores e servidores TAEs. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37–52, 30 jun. 2018.

Histórico Piloto PGD/UFG. Disponível em: <<https://propessoas.ufg.br/p/47909-historico-piloto-pgd-ufg>>. Acesso em: 4 set. 2024.

HUWS, U. **A Formação Do Cibertariado**: trabalho virtual em um mundo real. São Paulo, Editora Unicamp, 2020.

JAAKSON, K.; KALLASTE, E. Beyond Flexibility: Reallocation of Responsibilities in the Case of Telework. **New Technology, Work and Employment**, v. 25, p. 196–209, 1 nov. 2010.

PINHEIRO JUNIOR, Francisco Luiz et al. **Análise do Teletrabalho a Partir da Pandemia: Um Novo Paradigma Laboral no Serviço Público Brasileiro**. 2023.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**, v. 33, n. 1, p. 159–174, mar. 1977.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. DA C. Teletrabalho durante a pandemia: experiência do corpo técnico da universidade do estado de Santa Catarina – UDESC. **Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 3, p. 87–109, 2020.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. DA C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional: **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186–209, 20 dez. 2019.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. **Archives of psychology**, 1932.
LIMA, F. L. DE A. Teleworking in the federal public administration: a documental analysis of its regulation in the Executive Branch. **Brazilian Journal of Development**, v. 9, n. 9, p. 26780–26796, 20 set. 2023.

MACHADO, P. S. X.; TOLEDO, D. A. DA C. Estudo bibliométrico da produção científica sobre o teletrabalho no serviço público em âmbito nacional. **Revista Reuna**, v. 27, n. 2, p. 36–55, 22 maio 2022.

MANIFESTAÇÃO PELA REGULAMENTAÇÃO DO PGD/TELETRABALHO NA UFG. SINT-IFESgo - Sindicato Dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação, [s.d.]. Disponível em: <<https://sint-ifesgo.org.br/noticia/manifestacao-pela-regulamentacao-do-pgd-teletrabalho-na-ufg/>>. Acesso em: 4 set. 2024

MÁXIMO, W. **Trabalho remoto gerou economia de R\$ 1,4 bi no Executivo federal**. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-08/trabalho-remoto-gerou-economia-de-r-14-bi-no-executivo-federal>>. Acesso em: 2 set. 2022.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Programa de Gestão: Implementação nos órgãos e entidades**. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/implementacao-nos-orgaos-e-entidades-3>>. Acesso em: 2 set. 2022.

MONTEIRO, Pedro; ADLER, Paul S. Bureaucracy for the 21st century: Clarifying and expanding our view of bureaucratic organization. **Academy of Management Annals**, v. 16, n. 2, p. 427-475, 2022.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática: por Fernando C. Prestes Motta; Luiz Carlos Bresser-Pereira**. --. 2. ed São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOURÃO, F. C. G. **Covid-19, teletrabalho e inovação tecnológica**: a experiência da Faculdade de Tecnologia da Universidade de Brasília. 2024. Dissertação de Mestrado. Universidade de Brasília

NASCIMENTO, L. I. DO. **A implementação do programa de gestão e desempenho na modalidade de teletrabalho: projeto piloto da UTFPR.**2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Normativas PGD/UFG. Disponível em: <<https://pgd.propessoas.ufg.br/p/50772-normativas-pgd-ufg>>. Acesso em: 17 set. 2024.

Nota Oficial sobre a Revogação da IN nº 89/2022. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/pgd-2-0/in-89/nota-oficial-sobre-a-revogacao-da-in-no-89-2022>>. Acesso em: 26 out. 2023.

NUNES, Alessandra Xavier. **O programa de gestão e desempenho e sua implementação no Ministério das Comunicações.** 2023. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas.

OIT. **Convention C177 - Home Work Convention, 1996 (No. 177).** Disponível em: <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322>. Acesso em: 4 set. 2022.

OLIVEIRA, G. F. DE. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho dos servidores técnicos administrativos em educação de uma Instituição pública federal.**2023.Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Alfenas.

PAULA, A. P. P. DE. Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. **Revista de Administração Pública**, v. 42, p. 949–968, out. 2008.

PEREIRA, E. DO R. M. **Teletrabalho : inclusão dos servidores técnicos administrativos da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE.** 2023.Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Pernambuco.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. *Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment.* 1 dez. 1993.

PORTAL DO SERVIDOR. **Histórico do PGD.** Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf/historico>>. Acesso em: 22 out. 2023.

Portarias. Disponível em: <<https://pgd.propessoas.ufg.br/p/50773-portarias>>. Acesso em: 5 set. 2024.

Programa de Gestão e Desempenho. Disponível em: <<https://pgd.propessoas.ufg.br/>>. Acesso em: 5 set. 2024.

ProPessoas orienta sobre o 2º Ciclo/2024 do PGD. Disponível em: <<https://pgd.propessoas.ufg.br/n/184031-propessoas-orienta-sobre-o-2-ciclo-2024-do-pgd>>. Acesso em: 5 set. 2024.

Quem já implementou. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/quem-ja-implementou>>. Acesso em: 8 out. 2023.

R: The R Project for Statistical Computing. Disponível em: <<https://www.r-project.org/>>. Acesso em: 9 set. 2024.

Reitoria da UFG informa sobre teletrabalho. Disponível em: <<https://ufg.br/n/165083-reitoria-da-ufg-informa-sobre-teletrabalho>>. Acesso em: 4 set. 2024.

Resolução do Conselho de Administração da UNB N° 025/2021, de 13 de maio de 2021. Regulamenta o programa de gestão de que trata o § 6º do Art. 6º do Decreto nº 1.590/1995. Brasília, DF, 2021. Disponível em <https://dgp.unb.br/resolucoes-pessoal#resolucoes-do-conselho-de-administracao>. Acesso em: 2 set. 2022.

RESSUREIÇÃO, Thiago de Oliveira et al. **Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários.** 2022. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina.

REVELLE, W. **psych: Procedures for Psychological, Psychometric, and Personality Research.** , 27 jun. 2024. Disponível em: <<https://cran.r-project.org/web/packages/psych/index.html>>. Acesso em: 12 set. 2024

ROCHA, C. T. M. DA; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152–162, jan. 2018.

RODRIGUES, K. dos S. **Vantagens e desvantagens da implementação o teletrabalho através do programa de gestão e desempenho em uma universidade federal brasileira.** 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. DE. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, v. 54, p. 207–233, 2011.

SAKUDA, Luiz Ojima. **Teletrabalho: desafios e perspectivas.** 2001. Tese de Doutorado.

SAKUDA, Luiz Ojima; VASCONCELOS, Flávio de Carvalho. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, v. 12, p. 39-49, 2005.

SANTANA, D. M. R. DE. **Teletrabalho e produtividade : há influência? : um estudo à luz do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Superintendências do Patrimônio da União.**2023 Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Sergipe.

Servidores. Disponível em: <<https://analisa.ufg.br/p/32232-servidores>>. Acesso em: 26 out. 2023.

Sistema Eletrônico de Informações - Pesquisa Pública. Disponível em: https://sei.ufg.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_processo_pesquisar.php?acao_externa=protocolo_pesquisar&acao_origem_externa=protocolo_pesquisar&id_orgao_acesso_externo=0. Acesso em: 13 set. 2024.

Sobre a Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022. Disponível em: <<https://unareg.org.br/noticia/sobre-a-instrucao-normativa-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022>>. Acesso em: 26 out. 2023.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES. **Cartilha de Teletrabalho | SOBRATT.**, 2020. Disponível em: <<https://www.sobratt.org.br/cartilha-de-teletrabalho/>>. Acesso em: 4 set. 2022

TEIXEIRA, C. G. **Diagnóstico da produtividade de servidores públicos federais:** um estudo na UNIR/Vilhena a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Rondônia.

TELETRABALHO NA UFG MOBILIZA CATEGORIA. SINT-IFESgo - Sindicato Dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação, [s.d.]. Disponível em: <<https://sint-ifesgo.org.br/noticia/teletrabalho-na-ufg-mobiliza-categoria/>>. Acesso em: 4 set. 2024

THOMPSON, Victor A. **Moderna Organização.** Rio De Janeiro, USAID, 1967

TREMBLAY, D.-G. Organização e satisfação no contexto do teletrabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, p. 54–65, set. 2002.

Últimos dias: Consulta Pública sobre o PGD na UFG. Disponível em: <<https://ufg.br/n/176811-ultimos-dias-consulta-publica-sobre-o-pgd-na-ufg>>. Acesso em: 5 set. 2024.

UMEKAWA, E. E. R. **Preditores de satisfação do teletrabalhador.** 2022. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo, 8 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Nota oficial.** Disponível em: <<https://www.ufg.br/n/124968-nota-oficial>>. Acesso em: 2 set. 2022.

VENKATESH, V. et al. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. **MIS Quarterly**, v. 27, p. 425–478, 1 set. 2003.

DE VRIES, A.; RIPLEY, B. D. Create dendrograms and tree diagrams using ggplot2. 2022.

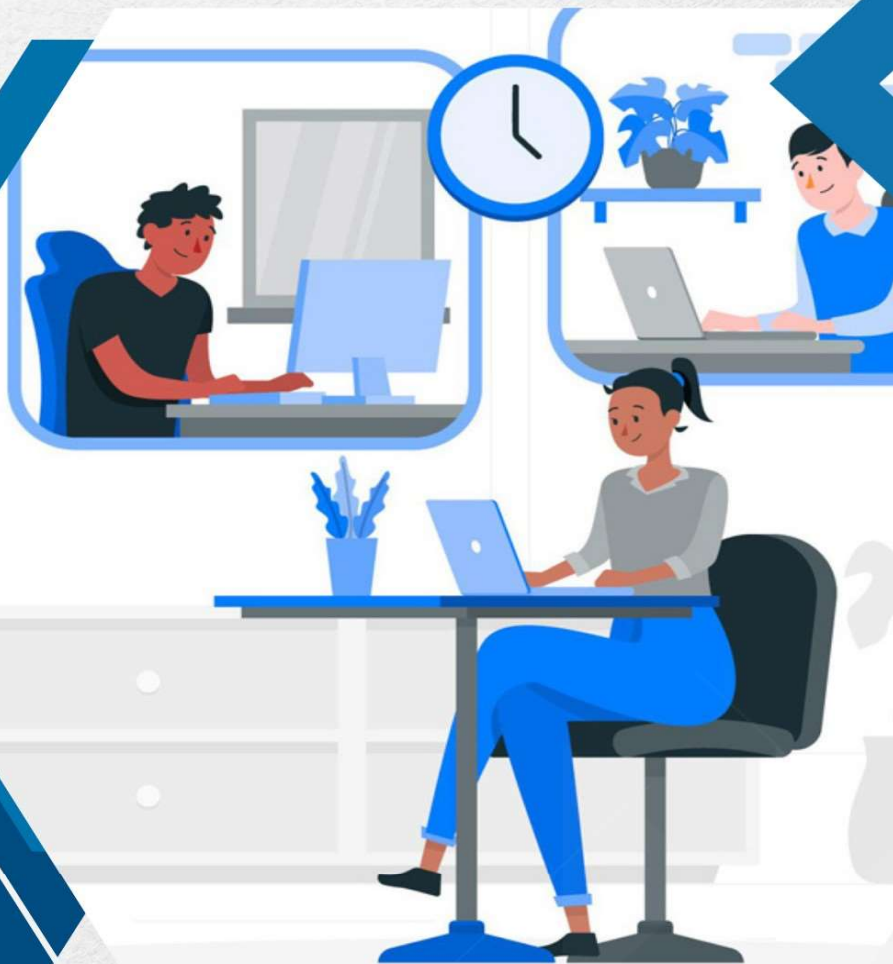
WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo. São Paulo. Companhia das Letras, 2005.

WILLIAM, R. **Procedures for psychological, psychometric, and personality research**. 2021.

ZANINI, I. F. Percepções dos servidores técnico-administrativos em educação sobre o teletrabalho na Universidade Federal de Mato Grosso. 2024 . Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de São Carlos.

APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO



PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

Relatório técnico apresentado pela mestranda Regiane Miranda Santos, ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede (PROFIAP), sob orientação do Prof. Dr. Gustavo Henrique Petean, como parte dos requisitos para obtenção do título de mestre em Administração Pública.



Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

SUMÁRIO

Apresentação	03
Público Alvo	05
Objetivos da Proposta	06
Levantamento de Dados	07
Marco Regulatório do PGD	08
Diagnóstico e Análise	12
Recomendações	20
Responsáveis pelo PTT	22
Referências	23

APRESENTAÇÃO

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho no serviço público federal brasileiro está diretamente ligada à necessidade de modernizar as práticas administrativas, com foco em um modelo gerencial baseado em desempenho. Desde o Decreto 1.590/1995, esse programa buscou substituir métodos de controle por assiduidade, como o registro de ponto, por mecanismos voltados à gestão por resultados, com metas e entregas.

A necessidade de isolamento em decorrência pandemia de COVID-19 consolidou o trabalho remoto como uma ferramenta estratégica para manter as operações privadas e governamentais, evidenciando a importância da flexibilidade espacial e da eficiência no setor público. A regulamentação desse modelo foi formalizada pela Instrução Normativa nº 65, de agosto de 2020, que institucionalizou o teletrabalho no âmbito do Executivo Federal, permitindo a execução de atividades fora das dependências físicas dos órgãos, com ênfase no cumprimento de metas e resultados. Em maio de 2022, o Decreto nº 11.072 ampliou essas diretrizes, consolidando o Programa de Gestão e Desempenho como um instrumento oficial de gestão por resultados no setor público.



"O Programa de Gestão e Desempenho virou, por um acaso infeliz do destino -a pandemia da covid-, a verdadeira reforma administrativa do governo (Elvira e Bezerra 2023).

APRESENTAÇÃO

Nesse contexto, a Universidade Federal de Goiás (UFG) iniciou um processo de discussão e adaptação ao Programa de Gestão e Desempenho. Com a suspensão das aulas presenciais e a implementação do trabalho remoto em grande parte das atividades administrativas no início da pandemia, em março de 2020, a UFG se viu diante da necessidade de reavaliar suas práticas de trabalho.

Considerando a regulamentação do teletrabalho e a demanda dos servidores técnico-administrativos em educação (TAE) pela adoção desse modelo, a Reitoria da UFG criou, em novembro de 2021, uma Comissão de Avaliação para estudar a Instrução Normativa nº 65 e propor uma resolução adequada à realidade institucional.

A Comissão concluiu os seus trabalhos em agosto de 2022, com uma minuta para a implementação do teletrabalho no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho para os TAE.

Em fevereiro de 2023, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROPESSOAS) lançou um projeto piloto para aprofundar os estudos e testar a implementação experimental do Programa de Gestão e Desempenho, inicialmente envolvendo o Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) e o Centro de Recursos Computacionais (CERCOMP).

Posteriormente, em julho de 2023, o projeto foi expandido para incluir mais três órgãos e duas unidades acadêmicas, levando em conta que o Programa de Gestão é mais abrangente do que o teletrabalho, diferenciando-se do modelo emergencial adotado durante a pandemia.

Essa expansão foi planejada para refletir a diversidade dos ambientes organizacionais da UFG, incluindo setores como o Centro Editorial e Gráfico (CEGRAF) e a Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT).

A pesquisa buscou responder à seguinte questão: como o projeto piloto do Programa de Gestão e Desempenho na UFG foi percebido pelos participantes nas duas primeiras fases e de que forma esses aspectos podem influenciar a implementação efetiva do programa na UFG?

Com base nos resultados obtidos por meio de um questionário survey aplicado aos participantes do projeto, a pesquisa identificou os principais desafios, obstáculos, benefícios alcançados e oportunidades de melhoria na execução do projeto piloto, propondo recomendações e um plano de ações para a institucionalização e implementação efetiva do Programa de Gestão e Desempenho na UFG.

PÚBLICO-ALVO

O público alvo deste estudo são os servidores públicos federais e gestores das Instituições Federais de Ensino (IFE), assim como demais entidades e órgãos da administração pública federal que estão discutindo o processo de implementação do PGD.



Numa estrutura organizacional dominada pela necessidade de controle, a inovação é perigosa porque por definição não é uma conduta controlada. Provoca a possibilidade de erros e, por conseguinte, de sanções. Para estimular a inovação, um superior inseguro precisa conceder liberdade de iniciativa aos subordinados e assim vai perder controle (Thompson, 1967).

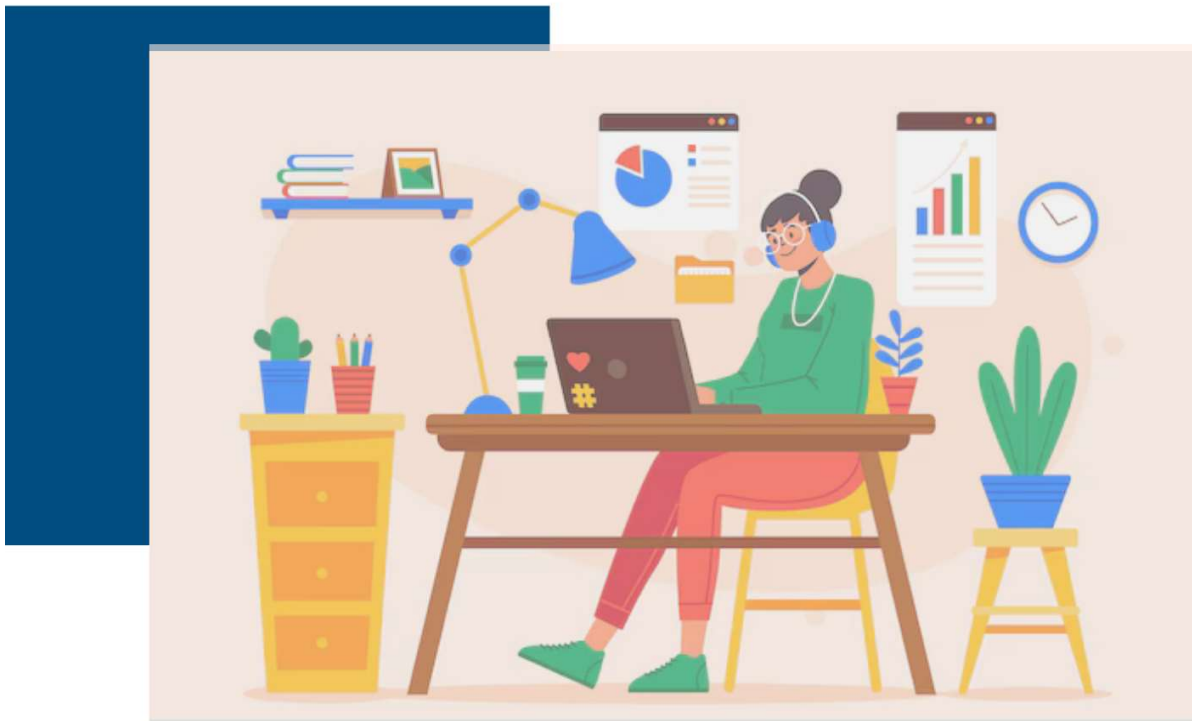
OBJETIVOS DA PROPOSTA

Objetivo Geral:

Perquirir a política regulatória do PGD no âmbito federal e na UFG, examinando a percepção dos participantes do Projeto Piloto do PGD (1º e 2ª fases) como indutores do processo de implementação na instituição.

Objetivos Específicos:

- a) Identificar os principais desafios, obstáculos, benefícios alcançados e oportunidades de melhoria na execução do Projeto Piloto;
- b) Comparar as experiências dos órgãos e unidades acadêmicas participantes do Projeto Piloto e mensurar o nível de compreensão do PGD entre eles;
- c) Analisar as principais recomendações dos participantes do Projeto Piloto para a implementação do PGD;
- d) Propor um produto técnico e tecnológico (PTT) com recomendações baseadas na experiência do projeto piloto do PGD na UFG.



LEVANTAMENTO DE DADOS

O levantamento de dados da pesquisa foi realizado utilizando uma abordagem mista, com análises qualitativas e quantitativas. Na fase qualitativa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e análise documental sobre o marco regulatório do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no governo federal e sua implementação na UFG. A análise documental focou em legislações, documentos oficiais, processos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e informações no site institucional da UFG, enquanto a pesquisa bibliográfica se baseou em artigos e livros de relevância acadêmica.

Na fase quantitativa, os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado (survey), aplicado via Google Formulários, com 36 perguntas (33 fechadas e 3 abertas). A amostra incluiu 125 servidores que participaram da 1ª e 2ª fases do Projeto Piloto do PGD na UFG. As respostas fechadas foram analisadas utilizando técnicas de estatística descritiva, além de uma análise psicométrica por meio do método de Agrupamento Hierárquico Aglomerativo via UPGMA, para identificar padrões nos dados levantados.

Além disso, a técnica de análise temática (Braun; Clarke, 2006) foi aplicada nas duas perguntas abertas de resposta longa do questionário. A amostra utilizada foi não probabilística intencional, em que os elementos foram selecionados deliberadamente com base em critérios específicos, como localização, contexto e período, conforme indicado por Martins e Theóphilo (2009).

Os dados levantados buscaram caracterizar o perfil funcional dos servidores e compreender suas percepções sobre as etapas de planejamento, infraestrutura e execução do Projeto Piloto do PGD. Os temas abordados incluíram pontos positivos, desafios e oportunidades de melhoria. O estudo avaliou a satisfação dos servidores, identificando barreiras e facilitadores que podem influenciar a implementação do programa na UFG.

MARCO REGULATÓRIO DO PGD

Executivo Federal

O marco regulatório do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no serviço público federal tem como objetivo modernizar a administração pública, substituindo métodos tradicionais de controle por uma gestão orientada por resultados e metas. Desde o Decreto nº 1.590/1995, o PGD evoluiu, especialmente com a Instrução Normativa nº 1 de 2018, que trouxe a possibilidade de teletrabalho vinculado ao cumprimento de metas. A pandemia acelerou essa transformação, consolidada pela Instrução Normativa nº 65, de 2020, que institucionalizou o teletrabalho no setor público.

O marco regulatório do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no serviço público federal tem como objetivo modernizar a administração pública, substituindo métodos tradicionais de controle por uma gestão orientada por resultados e metas. Desde o Decreto nº 1.590/1995, o PGD evoluiu, especialmente com a Instrução Normativa nº 1 de 2018, que trouxe a possibilidade de teletrabalho vinculado ao cumprimento de metas. A pandemia acelerou essa transformação, consolidada pela Instrução Normativa nº 65, de 2020, que institucionalizou o teletrabalho no setor público..

Em 2023, a Instrução Normativa nº 24 introduziu o PGD 2.0, reposicionando-o como uma ferramenta estratégica, alinhando as estratégias organizacionais aos planos de entrega das unidades. Essa normativa descentralizou a gestão de metas, dando maior autonomia às unidades administrativas e reforçando o PGD como um instrumento de inovação na gestão de pessoas e processos.

A IN 52/2023, trouxe aperfeiçoamentos no monitoramento de desempenho, maior clareza na mensuração de entregas e maior responsabilidade das chefias no acompanhamento das metas pactuadas, estabelecendo uma política de consequências. A Instrução Normativa nº 21, de 2024, consolidou as inovações anteriores, reforçando a integração do PGD com os sistemas de avaliação de desempenho e o planejamento estratégico das unidades.

O PGD combina inovações da Nova Gestão Pública (NGP) e elementos da burocracia tradicional. A NGP, com foco na eficiência e resultados, substitui o controle de frequência pela mensuração de metas, reforçando a autonomia dos servidores e a descentralização das decisões. O PGD alinha o desempenho dos servidores às metas institucionais, promovendo uma administração mais responsiva ao cidadão

Ao mesmo tempo, o PGD preserva traços da burocracia, com normativas detalhadas, como a IN 24/2023 e a IN 52/2023, que exigem rigor no planejamento e no acompanhamento de metas, garantindo transparência e controle. Sistemas informatizados, a disponibilidade de contato e acessibilidade dos servidores, e relatórios de desempenho refletem a estrutura de controle típica da burocracia tradicional.

MARCO REGULATÓRIO DO PGD

Executivo Federal

A IN 21/2024 consolidou esses dois paradigmas, unindo os princípios da NGP com os mecanismos de controle burocrático. O PGD vai além do teletrabalho, tornando-se uma ferramenta estratégica que moderniza a gestão pública ao integrar flexibilidade e padronização, trazendo benefícios diretos para a administração pública. Ainda será necessário um espaço temporal para determinar se esses benefícios alcançarão os trabalhadores.

Em resumo, as três principais normativas que regem a adesão e implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na administração pública federal são o Decreto N° 11.072/2022, a IN N° 24/2023 e a IN N° 52/2023. A figura 1 ilustra o percurso das regulamentações que contribuíram para a consolidação do PGD até julho de 2024.

Figura 1 - Fluxograma das normativas e regulamentações do PGD



Fonte: Elaborado pelos autores, 2024.

* Revogado o art. 6 que tratava do Programa de Gestão

■ Revogadas
■ Vigentes

MARCO REGULATÓRIO DO PGD

UFG

O processo de implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de Goiás (UFG) começou sob a vigência da Instrução Normativa (IN) nº 65/2020. Em novembro de 2021, uma comissão foi nomeada para avaliar a viabilidade do teletrabalho, baseada nessa norma. A comissão realizou estudos, coletou dados através de questionários com servidores e analisou sistemas disponíveis, como o SISGP, que seria utilizado no PGD. Em maio de 2022, o processo foi pausado para análise do Decreto nº 11.072/2022, que instituiu o PGD em nível federal.

A proposta inicial da comissão previa a aplicação do PGD para os servidores técnico-administrativos em regime de teletrabalho, sem restrição de participação nos regimes parcial e integral, apresentando uma proposta de minuta em agosto de 2022. Em fevereiro de 2023, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROPESSOAS) propôs um projeto piloto, realizado em três fases, em resposta à reivindicação dos TAE, que aprovaram em assembleia da categoria, uma operação tartaruga no atendimento das demandas.

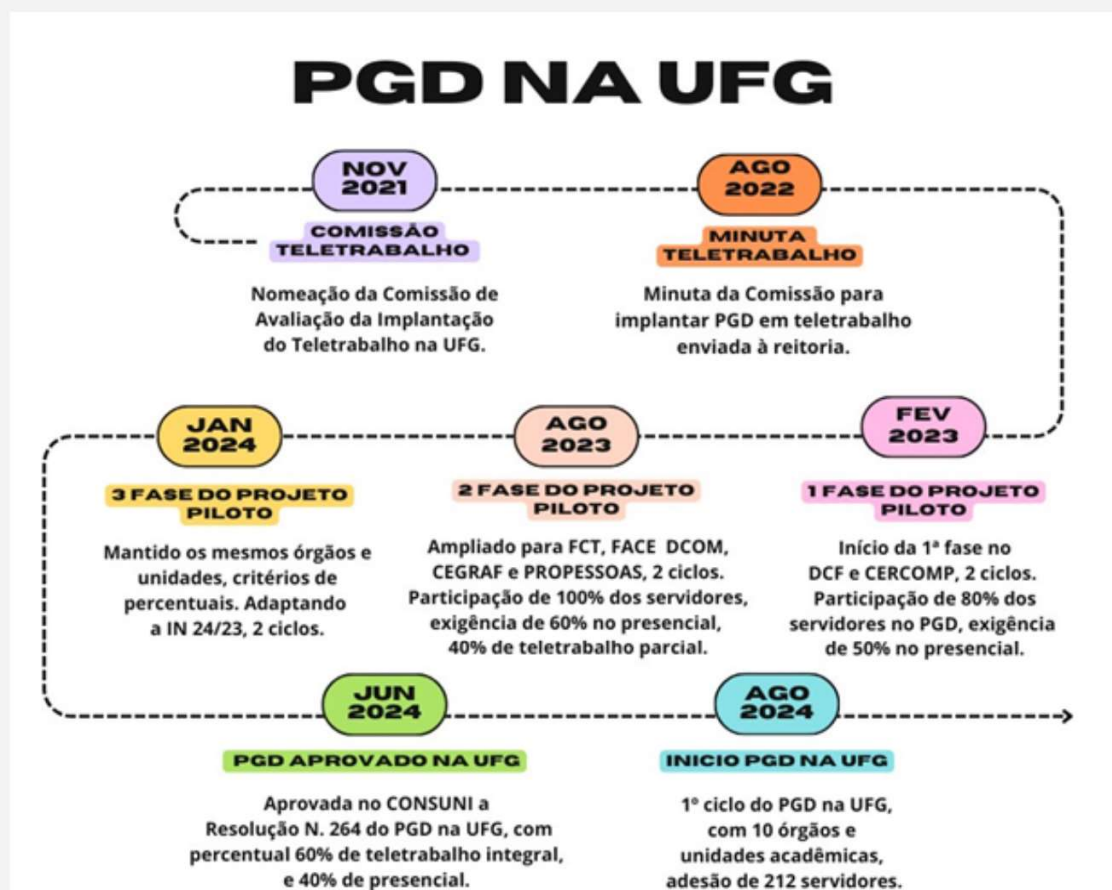
A primeira fase incluiu o Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF) e o Centro de Recursos Computacionais (CERCOMP), enquanto a segunda fase, a partir de agosto de 2023, foi ampliada para outras unidades acadêmicas e administrativas.

Durante as fases do projeto piloto, surgiram críticas sobre a centralização do processo e a falta de participação dos servidores no planejamento, especialmente quanto à limitação de participação no teletrabalho integral. Esses problemas destacaram uma desconexão entre a gestão superior e a realidade operacional, refletindo características da burocratologia (Thompson, 197). As decisões de gestão e a imposição de critérios restritivos geraram insatisfação, especialmente entre os servidores técnico-administrativos, que solicitaram maior envolvimento no processo.

Em junho de 2024, o Conselho Universitário (CONSUNI) aprovou a Resolução CONSUNI nº 264/2024, que formalizou o PGD na UFG. No entanto, a adesão ao primeiro ciclo de implementação foi baixa, refletindo desafios contínuos na comunicação e engajamento entre a administração superior e os servidores. A falta de treinamentos e a manutenção de critérios rígidos para o teletrabalho também limitaram a expansão do programa, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais participativa e transparente.

MARCO REGULATÓRIO DA UFG

Figura 2 – Linha do tempo das fases do processo de implementação do PGD na UFG



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, 2024

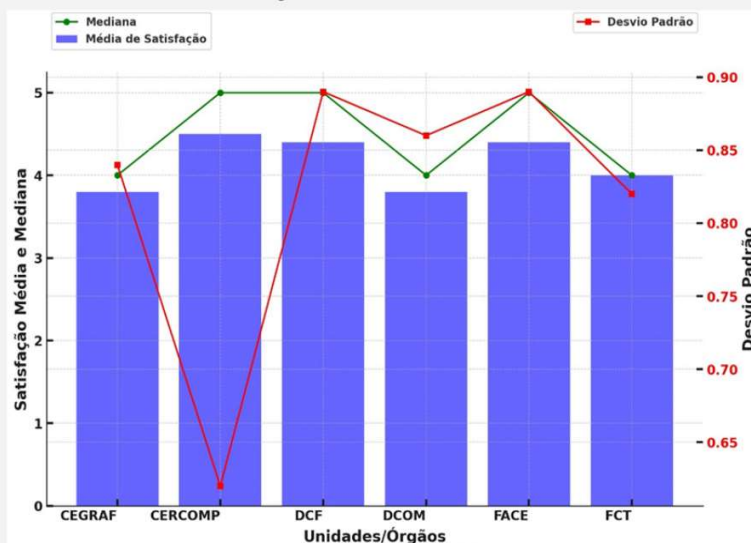
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Análise e Diagnóstico da Percepção dos Participantes no Projeto Piloto do PGD na UFG

As percepções dos participantes revelaram avanços importantes durante a execução do Projeto Piloto do PGD na UFG. Destacaram-se a flexibilização das rotinas de trabalho, a autonomia na organização das tarefas e a melhoria na conciliação entre vida profissional e pessoal, sobretudo entre os que atuaram em regime de teletrabalho. Muitos relataram aumento da produtividade, bem-estar e satisfação, além de enxergarem no PGD uma oportunidade de modernização das práticas institucionais. O caráter experimental do projeto também foi valorizado, por permitir vivências concretas de um modelo de gestão orientado a resultados.

Por outro lado, surgiram críticas relacionadas às fases de planejamento e execução, especialmente no que tange à comunicação institucional, ao suporte técnico e à oferta de capacitações. A compreensão das normativas e dos critérios de participação foi apontada como insuficiente, dificultando a adaptação ao programa. A estrutura tecnológica apresentou limitações, e o uso do sistema SIGP gerou dificuldades operacionais, agravadas pela escassez de treinamentos. Tais aspectos indicam a necessidade de uma abordagem mais participativa, com maior descentralização das decisões e alinhamento entre diretrizes e realidade institucional.

Nesse contexto, os participantes reconheceram o potencial do PGD como indutor de mudanças positivas, mas também ressaltaram entraves associados à rigidez burocrática e à centralização decisória, que comprometem a efetividade do programa. A falta de capacitações adequadas, a comunicação limitada entre a gestão de pessoas e os servidores e as falhas estruturais no suporte tecnológico foram fatores recorrentes nas avaliações. Esses desafios refletem tensões entre o modelo burocrático tradicional e os princípios da Nova Gestão Pública, exigindo reformulações que favoreçam a flexibilidade e a inovação na gestão universitária. O grau de satisfação dos participantes por unidades e órgãos com o Projeto Piloto do PGD, considerando de 1 (pouco satisfeito) a 5 (muito satisfeito), foi demonstrada no gráfico 1.



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, 2024

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Principais Resultados

Entre os principais benefícios relatados, a flexibilidade proporcionada pelo teletrabalho foi destacada por 71,40% dos servidores, que indicaram maior rendimento e desempenho. A análise temática corroborou esses dados, com a identificação do tema “Benefícios para a organização e o trabalhador”. Esse tema emergiu de 29 extratos, nos quais os servidores relataram que a flexibilidade do local de trabalho contribuiu para uma maior produtividade, assim como é amplamente apreciada por permitir uma melhor conciliação entre a vida profissional e pessoal (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Nunes, 2023; Oliveira, 2023; Rodrigues, 2023; Cruz, 2024). Além disso, o aumento da qualidade de vida dos servidores e a maior eficiência operacional, facilitada pela definição de metas, refletem os avanços no uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no teletrabalho, conforme discutido por Leite et al. (2019). A tabela 1 apresenta dados que reforçam a percepção dos servidores sobre esses aspectos.

Tabela 1 - Aspectos que afetaram o desempenho das atividades do teletrabalho no projeto piloto

Questões	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Dificuldade para separar as tarefas pessoais das profissionais	71,43%	14,29%	7,14%	5,95%	1,19%
Cumprimento das metas/entregas pactuadas no Plano de Trabalho com a chefia imediata/gestor(a)	52,44%	13,41%	8,54%	6,10%	19,51%
O tempo de dedicação ao teletrabalho ser inferior ao desejado na execução Das atividades pactuadas	70,24%	13,10%	10,71%	0,00%	5,95%
O cuidado dos filhos(as)/enteados(as)/sobrinhos (as) e as rotinas envolvidas	63,10%	7,14%	15,48%	13,10%	1,19%
Ausência de supervisão de chefias	73,81%	11,90%	9,52%	4,75%	0,00%
Dificuldade de comunicação com a chefia imediata e gestor(a)	84,52%	10,71%	2,38%	0,00%	2,38%

Fonte: Elaborado pelos autores, 2024

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

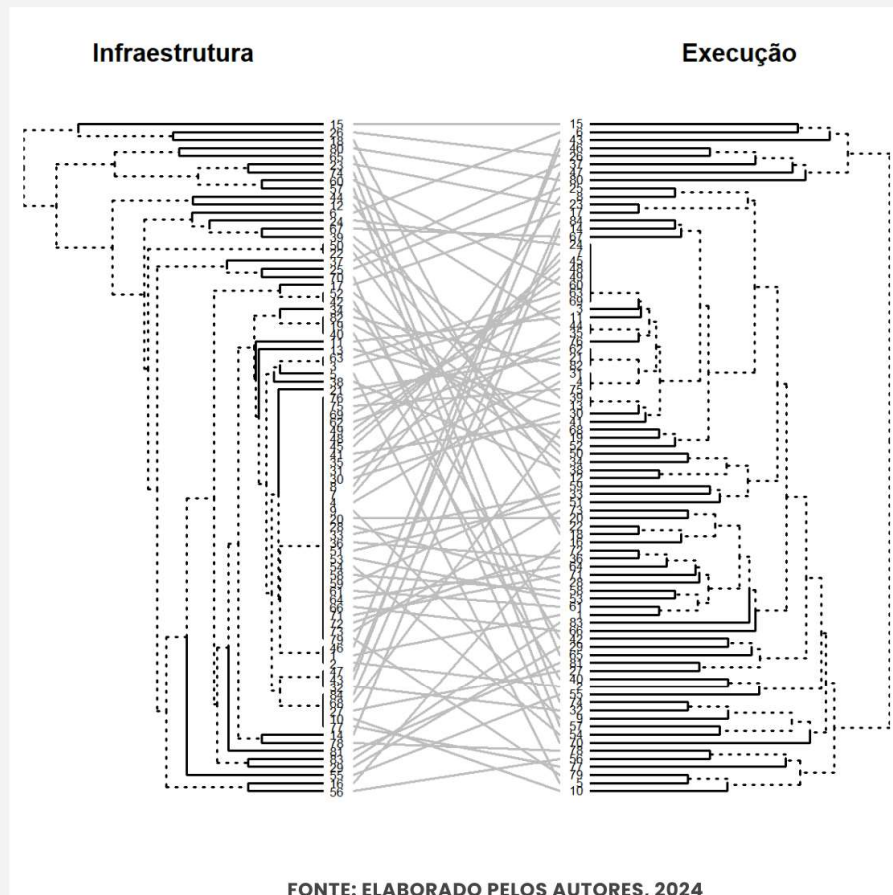
Desafios e Limitações

No entanto, os dados também revelaram importantes limitações. A falta de treinamento adequado e a ausência de clareza nos critérios do PGD foram relatados por uma parcela significativa dos respondentes, com 45% afirmando que os indicadores de desempenho carecem de objetividade. A análise de cluster indicou essa fragmentação na percepção dos servidores, pois não foi identificado nenhum grupo que se destacasse no cruzamento das respostas. Isso evidencia que apesar dos servidores terem tido aumento de produtividade, estarem satisfeitos o projeto piloto, a falta de orientação, treinamento, planejamento adequado indica que cada um está fazendo a sua parte individualmente, refletindo as disfunções burocráticas de Merton (1966), como a "incapacidade treinada", onde a rigidez de procedimentos burocráticos impede a adaptação a novas práticas, bem como limita a adesão de inovações organizacionais, tal como o PGD.

Outro ponto de insatisfação foi a limitação de 40% dos servidores para o teletrabalho integral, o que restringiu uma avaliação mais abrangente da modalidade, apesar de suas reconhecidas vantagens em termos de flexibilidade e autonomia. Esse problema reflete a centralização excessiva das decisões e a desconexão entre gestão e operação, caracterizada como "buropatologia" por Thompson (1967). Ainda, a inadequação do sistema SISGP foi apontado com um obstáculo, o que dificultou a adaptação dos servidores ao modelo de gestão proposto, devido à sua interface limitada e à falta de treinamento para os usuários. Por esse motivo ele foi substituído na terceira fase pelo SIPEP.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Figura 4 – Tanglegrama para inspeção visual do padrão de concordância entre Infraestrutura e Execução



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

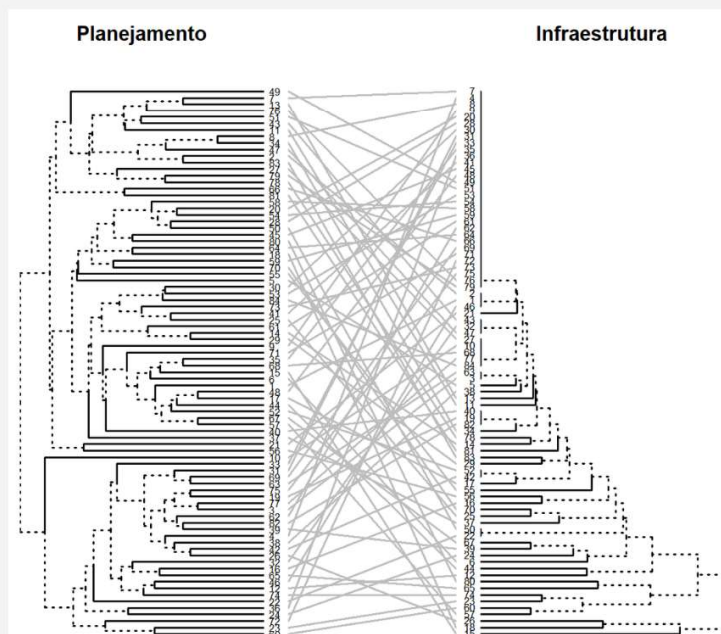
Oportunidades de Melhoria

A análise temática revelou recomendações importantes para a melhoria do projeto e consequente implementação do PGD. Entre as sugestões, destaca-se a necessidade de flexibilizar os critérios de presencialidade, adaptando-os às especificidades de cada unidade organizacional. Além disso, foi sugerida a implementação de reuniões periódicas e feedbacks contínuos, o que possibilitaria uma avaliação mais dinâmica do programa ao longo do tempo. Essas sugestões dialogam com a abordagem da Nova Gestão Pública (NGP), que preconiza uma administração mais flexível e orientada para resultados, conforme exposto por Bresser-Pereira e Motta (2004). A implementação de um planejamento mais estratégico, com indicadores mais claros e objetivos, é essencial para superar as barreiras burocráticas e promover um ambiente de trabalho mais eficiente e inovador.

A percepção dos servidores, expressa nas 81 respostas abertas das perguntas 18 e 36 do survey, foi organizada em seis temas principais: "Benefícios para a organização e o trabalhador", "Desafios e limitações", "Experiência e adaptação", "Gestão e transparência", "Orientação, treinamento e suporte" e "Planejamento e organização". A aplicação da análise temática gerou 145 extratos que, após revisões detalhadas, consolidaram esses temas, refletindo de forma abrangente as diversas percepções dos servidores sobre o projeto.

Esses temas se conectam diretamente com a análise de cluster, que revelou a fragmentação das percepções entre diferentes grupos de servidores. As figuras 3, 4 e 5 mostram os Tanglegramas, nos quais o teste de agrupamentos demonstrou um elevado padrão de dissimilaridade entre os participantes nas três etapas de perguntas do survey sobre o projeto piloto.

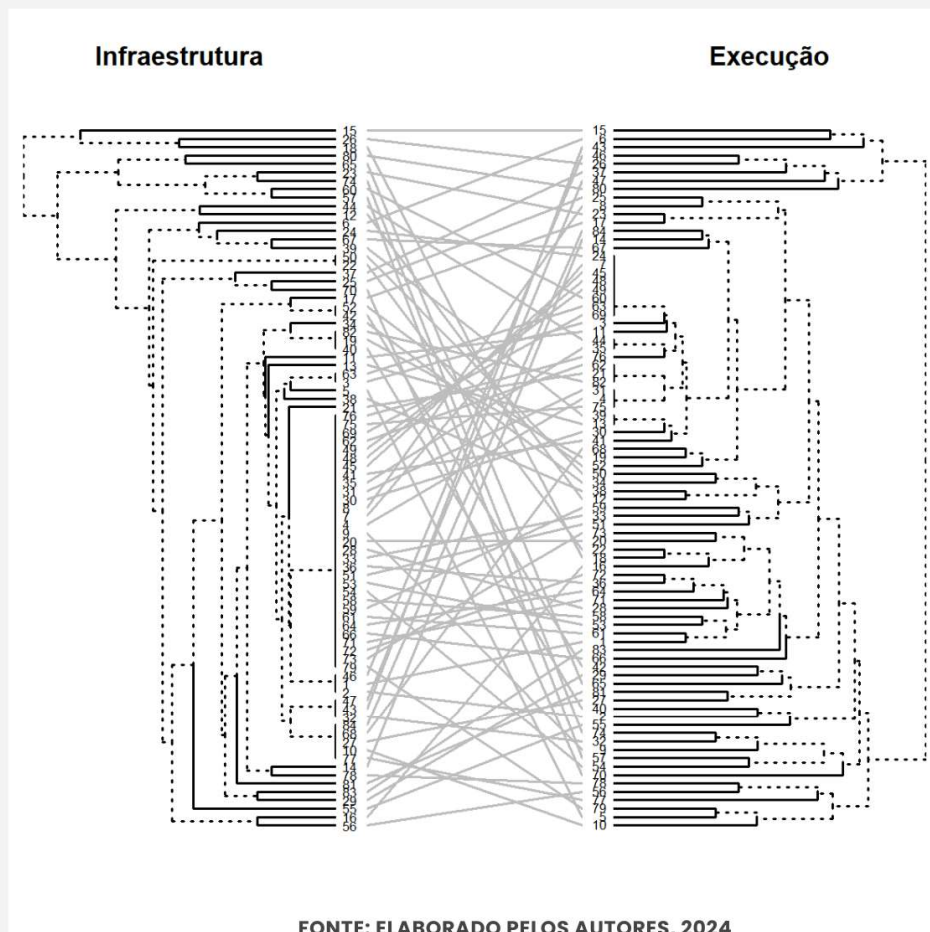
Figura 3 - Tanglegrama para inspeção visual do padrão de concordância entre Planejamento e Infraestrutura



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, 2024

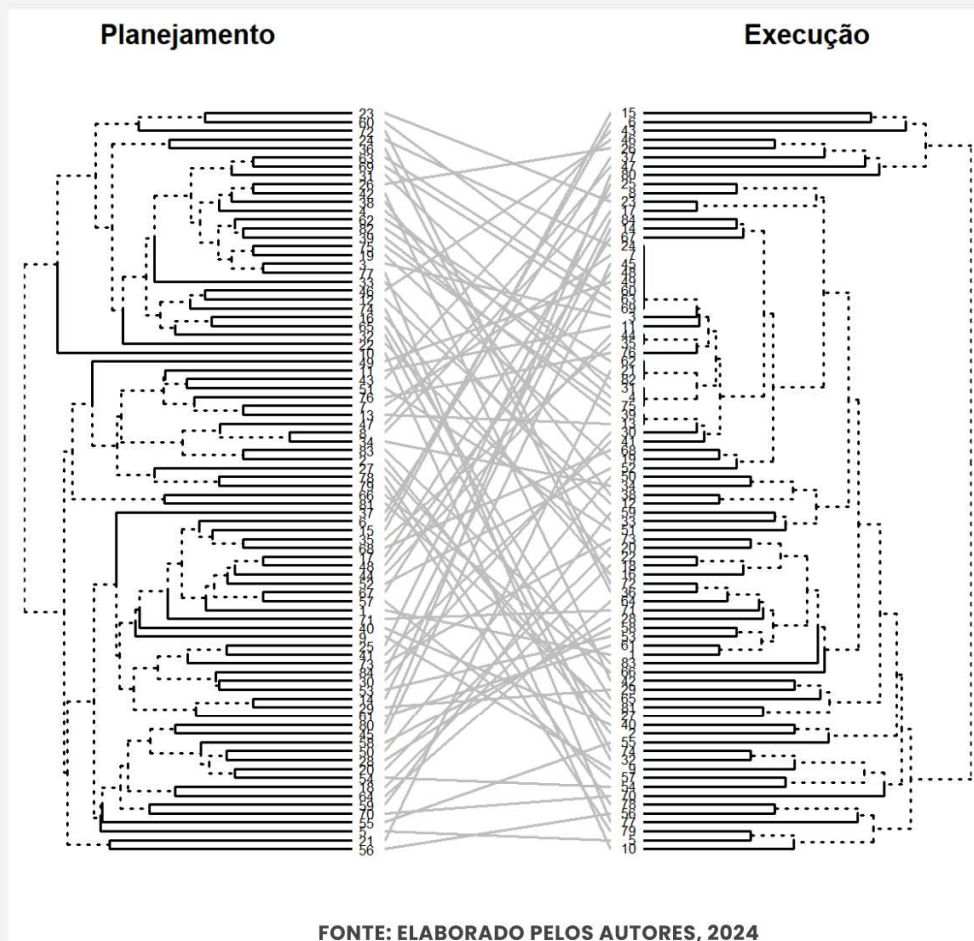
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Figura 4 - Tanglegrama para inspeção visual do padrão de concordância entre Infraestrutura e Execução



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Figura 5 - Tanglegrama para inspeção visual do padrão de concordância entre Planejamento e Execução

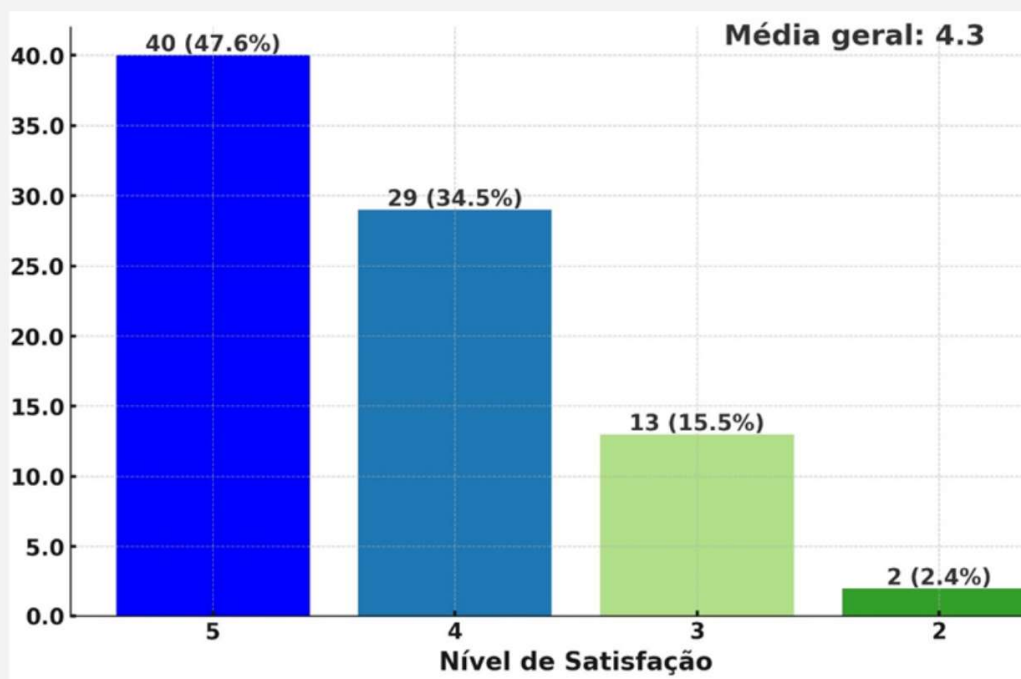


FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, 2024

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Os resultados das análises quantitativas e qualitativas, especialmente a de cluster e temática, revelam que o projeto piloto do PGD proporcionou avanços em termos de flexibilidade, produtividade, melhoria na qualidade de vida, assim como os participantes indicaram um alto nível de satisfação com o piloto, conforme gráfico 1.

Gráfico 1. – Grau de satisfação dos participantes com o projeto piloto do PGD.



FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, 2024

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Contudo, o projeto enfrentou obstáculos relacionados à falta de clareza nos processos manifestada sob uma resistência organizacional à mudança. Esses desafios são coerentes com o conceito de buropatologia e as limitações estruturais da burocracia. A resistência encontrada na implementação, como a baixa participação dos servidores no planejamento e a centralização das decisões, pode ser explicada pelas disfunções burocráticas descritas por Merton (1966), como o ritualismo e a incapacidade treinada, e pelos sintomas da buropatologia, caracterizados pela centralização do poder, conforme analisado por Thompson (1967).

A superação dessas barreiras exige, portanto, uma gestão mais inclusiva, com maior participação dos servidores no processo decisório e um foco em capacitação. As oportunidades de melhoria identificadas, como a maior flexibilidade dos critérios de presencialidade e a implementação de feedback contínuo, são importantes para garantir que o PGD alcance seu potencial de promover uma gestão pública mais eficiente e orientada para resultados.



RECOMENDAÇÕES

As recomendações a seguir apresentam um plano de ação para aprimorar a implementação do PGD na UFG, com base na análise do projeto piloto e nas melhores práticas de outras instituições. O plano visa superar desafios como a falta de clareza nos processos, a necessidade de capacitação contínua, o aprimoramento tecnológico e o engajamento dos servidores. As ações propostas são práticas e objetivas, com o intuito de fortalecer a gestão do PGD, promover uma cultura organizacional mais participativa e orientada para resultados, garantindo maior eficiência, transparência e melhoria contínua no desempenho institucional, assim como assegurar a efetividade e a sustentabilidade do programa na UFG.

Plano de Ação para efetiva implementação do PGD na UFG

Ação	Descrição	Objetivo	Prazo
Capacitação Estruturada	Oferecer treinamentos, por meio de Ciclo de Oficinas regulares para os servidores e gestores sobre: - A política do PGD; - Planejamento estratégico, - Elaboração de planos de entregas e planos de trabalho, - Ciclo do PGD - Planejamento, Execução e Avaliação; - Usabilidade do SIPEP. Além disso, solicitar aos participantes a realização dos cursos da Trilha de Aprendizagem, com certificação em duas partes, pela ENAP.	Capacitar os envolvidos no PGD para garantir compreensão das diretrizes, promovendo gestão participativa, alinhamento institucional, eficiência na execução das metas e melhoria contínua do desempenho.	Imediato
Feedback Regular e Colaborativo	Implementar reuniões periódicas para fornecer feedback contínuo sobre o desempenho no teletrabalho e nas metas estabelecidas.	Facilitar a melhoria contínua e o alinhamento entre servidores e gestores, garantindo uma adaptação gradual e eficaz ao PGD.	Curto prazo
Revisão dos Critérios de Presencialidade	Ajustar os critérios de presencialidade para que sejam mais flexíveis e adequados às diferentes realidades dos setores da UFG.	Ampliar a participação dos servidores no teletrabalho, garantindo maior equidade e motivação nas equipes.	Médio prazo
Aprimoramento Tecnológico	Garantir que o SIPEP esteja adequadamente preparado e que servidores tenham suporte técnico adequado.	Minimizar as dificuldades operacionais e técnicas relacionadas ao uso dos sistemas de gestão e monitoramento de desempenho.	Curto prazo
Inclusão de Servidores no Planejamento	Envolver os servidores desde o início do planejamento das fases do PGD, promovendo uma abordagem mais participativa.	Aumentar o engajamento e a adesão dos servidores, diminuindo a resistência e melhorando a implementação do programa.	Curto prazo
Monitoramento Contínuo dos Resultados	Estabelecer métricas claras e monitoramento contínuo do desempenho para avaliar a eficácia das ações de melhoria implementadas.	Garantir que as ações corretivas sejam identificadas rapidamente e que a implementação do PGD esteja alinhada com os objetivos institucionais.	Médio prazo
Sistema de Comunicação Institucional	Estabelecer um canal de comunicação claro e eficaz entre gestores e servidores, visando à troca de informações sobre o PGD.	Evitar mal-entendidos e garantir que todos os envolvidos estejam cientes das atualizações e mudanças no programa.	Imediato

FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES, 2024

Responsáveis pelo PTT

- TAE - Regiane Miranda Santos - regianem@ufg.br
- Prof. Dr. Gustavo Henrique Petean - gustah@ufg.br
- Laboratório de Estudos e Pesquisa em Organização e Trabalho - LABORA - labora@ufg.br



REFERÊNCIAS

BRASIL. **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. 1995. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 3 set. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa SEGEP/MPOG No 1, de 31 de agosto de 2018.** Estabelece orientação, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2018. Disponível em: <https://www.in.gov.br/materia>. Acesso em: 21 out. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa No 65, de 30 de julho de 2020.** Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 2 set. 2022.

BRASIL. **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. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 2 set. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME No 89, de 13 de dezembro de 2022.** Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. Acesso em: 8 set. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-SEGES /ME NO 2, de 10 de janeiro de 2023.** Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 26 out. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa SGPRT-SEGES/MGI No 14, de 12 de abril de 2023.** Altera a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2, de 10 de janeiro de 2023, quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação, nos termos do art. 16, do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. DF: Diário Oficial da União, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 26 out. 2023.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Instrução Normativa SEGES/SGPRT-MGI No 16, de 12 de maio de 2023** Revoga a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022, que estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg relativos à implementação de Programa de Gestão e Desempenho - PGD, e dá outras providências. Brasília- DF: Diário Oficial da União, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-seges/sgprt-mgi-n-16-de-12-de-maio-de-2023-483046941>. Acesso em: 8 set. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI No 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso Em: 21 out. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI No 52, de 21 de dezembro de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-sgp-srt-seges/mgi-n-52-de-21-de-dezembro-de-2023-532726070>. Acesso em: 20 ago. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa SGPRT-SEGES/MGI No 21, de 13 de junho de 2023**. Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou>. Acesso em: 26 Out. 2023.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. **Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

CRUZ, Rafael Rivera Monteiro. **Teletrabalho no âmbito da UFRN: diagnóstico acerca do programa de gestão de desempenho. 2024**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

ELVIRA, Enrique Jesús Sánchez; BEZERRA, Leonardo Ferreira. O Programa de Gestão: No caminho da pós-nova gestão de desempenho?. **Caderno ENAP, 129**. 2023.

FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P.; ZANINI, Marco Tulio Fundão. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape**. br, v. 18, p. 28-46, 2020.

LEITE, Ana Luiza; DA CUNHA LEMOS, Dannyela; SCHNEIDER, Wilnei Aldir. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.

MERTON, Robert K. **Estrutura Burocrática e Personalidade**. In: Weber, Max e Outros. Sociologia Da Burocracia. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1966, P. 108.

REFERÊNCIAS

MOTTA, Fernando C. Prestes; PEREIRA, Luiz Bresser. **Introdução à organização burocrática**. ED. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

NUNES, Alessandra Xavier. **O programa de gestão e desempenho e sua implementação no Ministério das Comunicações**. 2023. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas

OLIVEIRA, Gustavo Ferreira. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho dos servidores técnicos administrativos em educação de uma Instituição pública federal**. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Alfenas.

RODRIGUES, K. dos S. **Vantagens e desvantagens da implementação o teletrabalho através do programa de gestão e desempenho em uma universidade federal brasileira**. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Fluminense.

THOMPSON, Víctor A. **.Moderna Organização**. Rio De Janeiro, USAID, 1967

Discente: Regiane Miranda Santos

Orientador: Gustavo Henrique Petean, Doutor

Universidade Federal de Goiás

13 de setembro de 2024



APÊNDICE B – RESPOSTA CONSULTA LEI DE ACESSO A INFORMAÇÃO

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação Detalhes da Manifestação

Dados Básicos da Manifestação

Tipo de Manifestação: Acesso à Informação

Esfera: Federal

NUP: 23546.097812/2023-01

Órgão Destinatário: UFG – Universidade Federal de Goiás

Órgão de Interesse:

Assunto: Universidades e Institutos

Subassunto:

Data de Cadastro:

Situação:

Data limite para resposta:

Canal de Entrada:

Modo de Resposta:

Teor da Manifestação

Resumo: Informações sobre os órgãos participantes do Projeto Piloto do Programa de Gestão e Desempenho da UFG

Extrato: Solicito informações de como foi realizada a seleção do CIDARQ para o projeto piloto do PGD na UFG, para o segundo ciclo, sendo que no processo: 23070.056197/2021-46, no despacho 3918699 e 3918805, esse órgão em nenhum momento foi mencionado com um dos selecionados para fazer parte do projeto, mas no sistema SISGP - SUSEP é possível identificar 4 servidores do CIDARQ participando do piloto. Além disso, não foi dado transparência sobre essa seleção.

Proposta de melhoria:

Município do local do fato:

UF do local do fato:

Local:

Não há anexos originais da manifestação.

Não há anexos complementares.

Não há textos complementares.

Não há envolvidos na manifestação.

Campos Adicionais

Não há campos adicionais

Dados das Respostas

Tipo de Resposta	Data/Hora	Teor da Resposta	Decisão
Resposta Conclusiva	17/11/2023 13:55	Bom dia, Informo que no ano de 2023 o Cidarq recebeu reforma para adequação do prédio à exigência do Ministério Público Federal para a implantação de projeto de prevenção de incêndios - processo 23070.002798/2019-14. Após o início da reforma tivemos problemas com a realocação da equipe em outro locais de trabalho. Por orientação da SeTI e Propessoas a equipe do Cidarq foi realocada para trabalhar no prédio do Cercomp para que as salas de trabalho recebessem as intervenções necessárias. Assim, realizamos a solicitação de alteração do exercício dos servidores para o Cercomp. Estando lotados no órgão os servidores em questão ficaram aptos para participar do projeto piloto do PGD desenvolvido pela universidade. A alteração do exercício dos servidores está formalizada no sistema SIGRH. Atenciosamente.	Acesso Concedido

Denúncia de descumprimento

Não há registro de denúncias de descumprimento.

Incidente de correção - Admissibilidade

Incidente de correção - Decisão

Dados de Encaminhamento

Não há registros de encaminhamento.

Dados de Prorrogação

Não há registros de prorrogações.

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO *SURVEY*

PESQUISA DE MESTRADO - O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO/PGD NA UFG: UMA ANÁLISE SOBRE O PROJETO PILOTO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário da pesquisa intitulada: "**O processo de implementação do Programa de Gestão e Desempenho/PGD na UFG: uma análise sobre o Projeto Piloto**". Meu nome é **Regiane Miranda Santos**, servidora Técnico- Administrativa (TAE) da UFG, pós-graduanda em Administração Pública pelo PROFIAP/UFG, minha área de atuação é a Administração Pública e sou a pesquisadora responsável por este estudo, que é orientado pelo Prof. Dr. Gustavo Henrique Petean (Campus Goiás). Após receber os esclarecimentos e as informações a seguir, se você aceitar fazer parte do estudo, assinale ao final deste formulário. Esclareço que em caso de recusa na participação você não será penalizado(a) de forma alguma. Mas se aceitar participar, as dúvidas sobre a pesquisa poderão ser esclarecidas via e-mail (**regianem@ufg.br**) e, inclusive, sob forma de ligação a cobrar, através do seguinte contato telefônico: **(62) 98192-4600**. Ao persistirem as dúvidas sobre os seus direitos como participante desta pesquisa, você também poderá fazer contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, pelo telefone (62) 3521-1215, que é a instância responsável por dirimir as dúvidas relacionadas ao caráter ético da pesquisa. O Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás (CEP-UFG) é independente, com função pública, de caráter consultivo, educativo e deliberativo, criado para proteger o bem-estar dos(as) participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, visando contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos vigentes.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar a execução do Projeto Piloto no processo de implementação do PGD na UFG. A sua participação possibilitará analisar as possíveis contribuições desse processo e propor recomendações para a melhoria de sua execução em outras IFES. Você responderá um questionário online, com questões sobre seu perfil (sem qualquer tipo de identificação), sua atividade profissional e sua participação na execução do Projeto Piloto de implementação do PGD na UFG. Para responder ao questionário você deve reservar um período de **20 (vinte) a 25 (vinte e cinco) minutos**.

Seu nome não será divulgado e está garantido o sigilo que assegure a privacidade e o anonimato, o seu e-mail não será registrado ao responder ao questionário. As informações desta pesquisa são confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas. A pesquisa implica em alguns riscos mínimos,

como um possível desconforto ou cansaço ao responder às perguntas. Caso isso aconteça, você pode interromper a sua participação a qualquer momento. Em caso de danos, você tem o direito de pleitear indenização, conforme previsto em Lei.

Durante todo o período da pesquisa e na divulgação dos resultados, sua privacidade será respeitada, ou seja, qualquer dado que possa, de alguma forma, identificar-lhe, será mantido em sigilo. Todo material ficará sob minha guarda por um período mínimo de cinco anos.

Uma cópia das respostas deste instrumento de coleta de dados será automaticamente encaminhada para o e-mail informado no formulário. Enfatizamos que a pesquisadora não possui acesso aos e-mails dos participantes, e os mesmos serão mantidos em total sigilo e anonimato.

Caso concorde em participar, assinale em seguida essa sua opção e tenha acesso às questões.

Sua participação é valiosa. Muito obrigada!

Projeto aprovado no Comitê de Ética em Pesquisa da UFG CAAE – n° 74536023.5.0000.5083.

Indica uma pergunta obrigatória *

1. E-mail *

2. **Consentimento de participação na pesquisa: ***

Eu, abaixo assinado eletronicamente, concordo em participar do estudo intitulado "**O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO/PGD NA UFG: UMA ANÁLISE SOBRE O PROJETO PILOTO**". Informo ter mais de 18 anos e destaco que minha participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Fui devidamente esclarecido pela pesquisadora responsável sobre a pesquisa, os procedimentos e métodos envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação no estudo. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem isto levar a qualquer penalidade. Declaro, portanto, que concordo com a minha participação na pesquisa acima descrita, nos termos deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Marcar apenas uma oval.

Concordo em participar da pesquisa.

Não concordo em participar da pesquisa.

Sobre você

Nas questões a seguir assinale as opções que correspondem ao seu perfil:

1. Gênero: *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino
- Não quero declarar

2. Categoria: *

Marcar apenas uma oval.

- Técnico Administrativo em Educação (TAE)
- Docente

3. Ano de ingresso na UFG: *

4. Faixa etária: *

Marcar apenas uma oval.

- Até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- De 61 a 70 anos
- De 71 a 80 anos

5. Você possui filhos(as), enteados(as), sobrinhos(as)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro _____

6. Eles moram ou passam um período da semana com você? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro _____

7. Renda mensal per capita na sua residência: *

Marcar apenas uma oval.

- R\$ 1.320,00 a R\$ 2.640,00
- R\$ 2.641,00 a R\$ 5.280,00
- R\$ 5.281,00 a R\$ 7.920,00
- R\$ 7.921,00 a R\$ 10.560,00
- R\$ 10.561,00 a R\$ 13.200,00
- Acima de R\$ 13.201,00

8. Órgão ou Unidade Acadêmica de exercício: *

Marcar apenas uma oval.

- Centro de Recursos Computacionais (CERCOMP)
- Centro Editorial e Gráfico (CEGRAF)
- Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF)
- Diretoria de Compras (DCOM)
- Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (FACE)
- Faculdade de Ciências e Tecnologia (FCT)
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROPESSOAS)

9. Maior grau de instrução concluído: *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Técnico Profissionalizante - Ensino Médio
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-doutorado

10. Sua classe funcional em relação ao PCCTAE (em caso de TAE): *

Marcar apenas uma oval.

- A
- B
- C
- D
- E

11. Exerce função gratificada (direção, chefia, coordenador administrativo, assessoramento etc.): *

Marcar apenas uma oval.

- Não exerço função gratificada
- Diretor de Órgão/Unidade Acadêmica
- Vice Diretor de Órgão/Unidade Acadêmica
- Coordenador/Chefe de Departamento ou Seção
- Vice Coordenador/Chefe de Departamento ou Seção
- Coordenador Administrativo
- Outro: _____

PLANEJAMENTO PARA O PROJETO PILOTO

O Programa de Gestão e Desempenho/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. Ele foi instituído e normatizado pelo [Decreto Nº 11.072, de 17 de MAIO de 2022](#), e regulamentado pela [Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 24, de 28 de julho de 2023](#). O Projeto Piloto para implementação do PGD na UFG está sendo coordenado e gerenciado por uma equipe da PROPESSOAS. Sendo assim, avalie as seguintes questões considerando a fase de planejamento e preparação para o início das atividades desse Projeto Piloto.

12. Qual o seu nível de familiaridade e compreensão sobre o [Decreto Nº 11.072, de 17 de MAIO de 2022](#), que normatiza o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na administração pública federal direta, autárquica e fundacional? *

Marcar apenas uma oval.

- Alto nível de conhecimento
- Bom nível de conhecimento
- Nível médio de conhecimento
- Baixo nível de conhecimento
- Nível muito baixo de conhecimento

13. Qual é o seu nível de familiaridade e compreensão sobre a [Instrução Normativa SGP- SEGES/ME nº 24, de 28 de julho de 2023](#), que regulamenta as diretrizes para a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na administração pública federal direta, autárquica e fundacional? *

Marcar apenas uma oval.

- Alto nível de conhecimento
- Bom nível de conhecimento
- Nível médio de conhecimento
- Baixo nível de conhecimento
- Nível muito baixo de conhecimento

14. Quais instrumentos, ferramentas, métodos e/ou diretrizes foram empregados pela PROPESSOAS durante a fase de planejamento para a execução do Projeto Piloto do PGD em sua unidade acadêmica/órgão? *

Marque todas que se aplicam.

- Reuniões
- Treinamentos
- Manuais
- Tutoriais
- Ofícios
- Despachos
- E-mails
- Outro

15. Avalie as questões relacionadas às reuniões preparatórias e de planejamento conduzidas pela PROPESSOAS, com base na escala a seguir, considerando a primeira adesão das unidades acadêmicas e órgãos no Projeto Piloto da UFG: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
As reuniões preparatórias da equipe da PROPESSOAS foram suficientes para esclarecer os critérios de participação no Projeto Piloto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A PROPESSOAS realizou reuniões de planejamento separadas para gestores, chefias imediatas e participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os critérios de porcentagem de presencialidade exigidos foram esclarecidos durante as reuniões de planejamento com a equipe da PROPESSOAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os critérios para adoção dos regime parcial e integral de teletrabalho foram esclarecidos durante as reuniões de planejamento com a PROPESSOAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Avalie as seguintes questões referentes às orientações e/ou treinamentos realizados pela PROPESSOAS sobre a Tabela de Atividades, considerando a primeira adesão das unidades acadêmicas e órgãos no Projeto Piloto da UFG: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A equipe da PROPESSOAS forneceu informações, e/ou modelos, e/ou treinamentos suficientes para elaboração da Tabela de Atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Durante a elaboração da Tabela de Atividades pela sua unidade acadêmica/órgão, a equipe da PROPESSOAS forneceu apoio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você participou do processo de elaboração da Tabela de Atividades na sua unidade acadêmica/órgão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O prazo estabelecido pela PROPESSOAS para a entrega da Tabela de Atividades foi adequado, considerando as informações, e/ou modelos, e/ou treinamentos fornecidos previamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Avalie as seguintes questões relacionadas ao treinamento oferecido pela PROPESSOAS sobre elaboração, cadastro e avaliação do Plano de Trabalho, bem como sobre o sistema SUSEP, levando em consideração a primeira adesão das unidades acadêmicas e órgãos ao Projeto Piloto da UFG: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Foi oferecido treinamento pela equipe da PROPESSOAS para operar o sistema SUSEP adotado para o Projeto Piloto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Em relação ao treinamento do sistema SUSEP você considera que as orientações e o tempo disponibilizados foram adequados para o uso e operacionalização do sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você se sentiu bem orientado quanto à elaboração, cadastro, registro e avaliação dos Planos de Trabalho no sistema SUSEP durante o treinamento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A equipe da PROPESSOAS apresentou critérios e/ou subsídios para a elaboração e avaliação dos Planos de Trabalho no sistema para gestores, chefias imediatas e participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Na sua opinião quais os pontos positivos, obstáculos e oportunidades de melhoria identificadas na fase preparatória e de planejamento do Projeto Piloto do PGD?

INFRAESTRUTURA PARA O PROJETO PILOTO

Quanto à infraestrutura para execução do Projeto Piloto do PGD da UFG na sua casa, avalie as seguintes questões.

19. Avalie as seguintes questões quanto a execução das suas atividades laborais no regime de teletrabalho durante o Projeto Piloto do PGD, em sua casa: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Possuo espaço adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O mobiliário que utilizo é adequado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O mobiliário que utilizo é próprio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O mobiliário que utilizo foi cedido pela UFG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuo todos os equipamentos de TI adequados e necessários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os equipamentos de TI são próprios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os equipamentos de TI foram cedidos pela UFG	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho que levar os equipamentos de TI do meu local de trabalho para minha casa nos dias de teletrabalho e trazê-los de volta quando estou no presencial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A velocidade de internet que utilizo em casa é adequada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Quanto ao espaço em sua casa para a execução das suas atividades laborais no regime de teletrabalho durante o Projeto Piloto do PGD: *

- Trata-se de um espaço dedicado (isolado do contato com outras pessoas, exe: escritório)
- Trata-se de um espaço coletivo (exe: sala, quarto compartilhado)
- Outro

EXECUÇÃO DO PROJETO PILOTO DO PGD

Nessa sessão iremos analisar vários aspectos compreendidos durante o processo de execução do Projeto Piloto do Programa de Gestão e Desempenho/PGD na UFG, em consonância com a normativa dada pelo [Decreto N° 11.072, de 17 de MAIO de 2022](#), e regulamentação pela [Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 24, de 28 de julho de 2023](#).

21. Você aderiu ao Projeto Piloto do PGD na sua unidade acadêmica/órgão de forma voluntária? *

- Sim
- Não
- Outro

22. Qual seu perfil no sistema SUSEP, em relação ao cadastro, aprovação, execução e avaliação dos Planos de Trabalho (PT)? *

- Gestor (a) da unidade acadêmica/órgão (cadastra, aprova, executa e avalia PT)
- Vice Gestor (a) da unidade acadêmica/órgão (cadastra, aprova, executa e avalia PT)
- Chefia imediata da sessão/coordenação em que atua (cadastra, aprova, executa e avalia PT)
- Vice Chefia imediata da sessão/coordenação em que atua (cadastra, aprova, executa e avalia PT)
- Participante (somente cadastra e executa PT)
- Outro

23. Você está executando suas atividades no Projeto Piloto do PGD em que modalidade? *

Teletrabalho integral

Teletrabalho parcial

Presencial

24. Você está executando suas atividades no Projeto Piloto do PGD em que modalidade? *

Diária

Semanal

Quinzenal

Outro

25. Com relação a Tabela de Atividades elaborada na sua unidade acadêmica/órgão e cadastrada no sistema SUSEP, avalie as seguintes questões: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
A descrição das atividades reflete as que você executa na sua rotina de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ela configurou no formato de entregas todas as atividades que você executa na sua rotina de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A carga horária atribuída para cada atividade é adequada ao tempo que você demanda na prática para realizar as entregas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você teve dificuldades em compreender a Tabela de Atividades da sua unidade/acadêmica órgão para elaboração do seu Plano de Trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Como acontece a elaboração do seu Plano de Trabalho semanal? *

- Ele é elaborado por você individualmente e enviado para aceite da sua Chefia Imediata/Gestor(a)Diária
- Ele é elaborado em conjunto/pactuado com sua Chefia Imediata/Gestor(a)
- Ele é elaborado pela sua Chefia Imediata/Gestor (a)
- Outro

27. A gestão da sua unidade acadêmica/órgão tem realizado reuniões para planejamento das atividades a serem executadas durante o Projeto Piloto? *

- Sim, semanalmente
- Sim, quinzenalmente
- Sim, mensalmente (a)
- Não estão sendo realizadas reuniões de planejamento

28. Sobre Registro de Frequência durante o Projeto Piloto do PGD na sua unidade acadêmica/órgão: *

- Tenho registrado todos os dias, mesmo quando estou em teletrabalho semanalmente
- Tenho registrado somente nos dias em que vou presencialmente
- Não tenho realizado o registro de frequência desde que iniciei o Projeto Piloto (a)

29. Com relação ao acompanhamento/monitoramento da execução das atividades cadastradas e pactuadas no Plano de Trabalho pelo Gestor (a)/Chefia Imediata na sua unidade acadêmica/órgão: *

- É realizado diariamente
- É realizado semanalmente
- É realizado quinzenalmente
- É realizado somente com a avaliação

30. Você sente diferença no rendimento e desempenho das suas atividades entre as* modalidades presencial e teletrabalho: *

- Meu rendimento/desempenho é melhor nos dias que estou em regime de teletrabalho
- Meu rendimento/desempenho é melhor nos dias que estou no regime presencial
- Meu rendimento/desempenho é o mesmo tanto no regime presencial como no teletrabalho
- Outro

33. Considerando as atividades, o percentual de virtualização e sistemas utilizados pela sua equipe para atendimento/execução das demandas previstas na Tabela de Atividades durante o Projeto Piloto, você considera quais modalidades mais adequadas para sua unidade acadêmica/órgão aderir ao PGD quando for implementado na UFG: *

- Teletrabalho integral
- Teletrabalho parcial, com 60% de presencialidade
- Teletrabalho parcial, com 50% de presencialidade
- Teletrabalho parcial, com 20% de presencialidade
- Teletrabalho parcial, com percentual de presencialidade a ser definido pela unidade acadêmica/órgão
- Presencial

34. Se você for Diretor(a) da sua unidade acadêmica/órgão avalie as seguintes questões, sobre a participação no Projeto Piloto do PGD, considerando a seguinte escala:

- 1-Discordo totalmente**
2-Discordo parcialmente
3-Nem concordo nem discordo
4-Concordo parcialmente
5-Concordo totalmente :

	1	2	3	4	5
Tenho dificuldades para monitorar/ acompanhar as atividades dos participantes no sistema SUSEP	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho dificuldades para monitorar/ acompanhar as atividades dos participantes na rotina diária	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O rendimento, desempenho e a execução das atividade dos participantes durante o piloto tem sido superior desde a adesão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O rendimento, desempenho e a execução das atividade dos participantes durante o piloto é melhor quando estão na modalidade de teletrabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As entregas registradas pelos participantes nos Planos de Trabalho refletem as atividades executadas na prática pelas equipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho dificuldades para realizar as avaliações dos Planos de Trabalho dos participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35. Se você for Diretor(a) avalie se as seguintes questões geraram impactos positivos na participação da sua unidade acadêmica/órgão durante o Projeto Piloto do PGD, considerando a seguinte escala:

- 1-Discordo totalmente**
2-Discordo parcialmente
3-Nem concordo nem discordo
4-Concordo parcialmente
5-Concordo totalmente :

	1	2	3	4	5
Envolvimento das equipes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controle sobre processos e atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia de cada servidor sobre suas tarefas/processos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação entre chefia e subordinados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Por favor, compartilhe quaisquer comentários adicionais avaliando os aspectos positivos, desafios enfrentados, contribuições feitas e possíveis oportunidades de melhoria identificadas durante a execução do Projeto Piloto do PGD:
