



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Rúbia Sedemaka Silva Virgilio

**Programa de Gestão e Desempenho:
Desafios e Perspectivas**

Florianópolis

2024

Rúbia Sedemaka Silva Virgilio

**Programa de Gestão e Desempenho:
Desafios e Perspectivas**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Professora Carla Cristina Dutra Burigo, Dr^a.

Florianópolis

2024

Ficha catalográfica gerada por meio de sistema automatizado gerenciado pela BU/UFSC.
Dados inseridos pelo próprio autor.

Virgilio, Rúbia Sedemaka Silva
Programa de Gestão e Desempenho : desafios e
perspectivas / Rúbia Sedemaka Silva Virgilio ;
orientadora, Carla Cristina Dutra Burigo, 2024.
107 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal
de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-
Graduação em Administração Universitária, Florianópolis,
2024.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Programa de Gestão e
Desempenho. 3. Gestão por Resultados. 4. Universidade
Empreendedora. I. Burigo, Carla Cristina Dutra. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-
Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Rúbia Sedemaka Silva Virgilio

**Programa de Gestão e Desempenho:
Desafios e Perspectivas**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 13 de março de 2024, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Professor Marcos Baptista Lopes Dalmau, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Professor Humberto Tonani Tosta, Dr.
Universidade Federal da Fronteira Sul

Gisele Furtado Schmitz de Souza, Msc.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Mestra em Administração Universitária.

Insira neste espaço a
assinatura digital

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Insira neste espaço a
assinatura digital

Prof.(a) Carla Cristina Dutra Burigo, Dr^a.
Orientador(a)

Florianópolis, 2024

Dedico este estudo à minha família que, cada um à sua maneira,
me ofereceu o apoio necessário para continuar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, por me ensinarem que posso sempre questionar a realidade.

Ao meu esposo Juvenal, por me apoiar, por todo apoio incondicional.

À Sarinha, luz da minha vida, minha incentivadora maior e incansável força vital. Você não faz ideia do quanto me ensina todos os dias. Ou faz?

À professora Carla Cristina Dutra Burigo, por tantas coisas. Por ser uma luz enquanto gestora, e por continuar a me iluminar durante o caminho do mestrado. Muito obrigada, mesmo, por tornar este percurso tão interessante, desafiador e, ao mesmo tempo, seguro.

Aos membros da Banca, pela disponibilidade, pelo cuidado na leitura deste trabalho, e por suas contribuições valiosas para este estudo.

Aos professores do PPGAU, que conduziram a minha formação.

Ao Maurício, por todo o suporte oferecido.

Aos colegas do PPGAU, pelo compartilhamento de conhecimentos, alegrias, angústias. Jamais me esquecerei de cada um de vocês.

Aos colegas orientandos da Professora Carla e aos participantes do Grupo de Pesquisa A gestão universitária no processo da formação: um olhar a partir da sua própria prática (UFSC) (André, Cor, Helena, Adriano, Ana Cláudia, Geisa, Paulo, Monica Scoz, Gisele, Monica Pedrozo, Karina, Lais, Gislene, Marco, Thiago). Muito obrigada por compartilharem comigo este caminho. Um agradecimento especial ao André, pela parceria na escrita de alguns artigos.

Aos colegas do DAP, de quem muito senti falta ao longo do período de afastamento para a realização do mestrado. É com alegria que retornarei às minhas funções laborais, quiçá contribuindo com um novo olhar desenvolvido ao longo deste período.

Aos gestores entrevistados, que contribuíram enormemente para o desenvolvimento desta pesquisa.

A Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de desenvolvimento profissional e pessoal.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram e me acompanharam de alguma forma na realização desta pesquisa.

A vida só pode ser comprendida olhando-se para trás, mas só pode ser vivida olhando-se para frente.

Søren Kierkegaard

RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo compreender como o Programa de Gestão e Desempenho vem se constituindo nas Universidades Públicas Federais do sul do País, a partir do olhar dos gestores da área de gestão de pessoas. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa cuja coleta de informações compreendeu, em um primeiro momento, a pesquisa bibliográfica e documental, seguida da realização de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores. A análise das informações coletadas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. A pesquisa aponta que o PGD (Brasil, 2022a) vem tendo aceitação das universidades pesquisadas, se constituindo, na visão dos gestores, com perspectiva de continuidade. A gestão por resultados, a partir do PGD (Brasil, 2022a), traz para a área de gestão de pessoas mudanças na prática de gestar, de conceber a prática laborativa e da relação do servidor com o seu trabalho e da universidade com a Comunidade Universitária. Mesmo imbuído na concepção da gestão por resultados, permanece a gestão por processos na prática laborativa. Há um notório esforço dos gestores, mas há um longo caminho a ser percorrido, que perpassa pelo processo da formação. Neste contexto, se revela a seguinte contradição: ao mesmo tempo que o PGD traz uma gestão por resultados, esta é negada pela prática da gestão por processo. Para a superação desta contradição, a formação do gestor é de fundamental importância, a fim de que os gestores possam trazer para a prática da gestão universitária resultados em congruência com o planejamento das instituições. O Programa de Gestão e Desempenho é uma possibilidade concreta para as universidades públicas federais, contribuindo na ampliação de seu papel social, na criação de valor público, impactando em seu processo de gestão, no sentido de impulsionar uma universidade mais empreendedora em suas ações, como instituição social. Diante da complexidade destas instituições, é inegável a existência de desafios.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; Gestão por Resultados; Universidade Empreendedora.

ABSTRACT

The present research aims to understand how the Management and Performance Program has been established in Federal Public Universities in the south of the country, from the perspective of managers in the area of people management. This is research with a qualitative approach whose information collection initially included bibliographic and documentary research, followed by semi-structured interviews with managers. The analysis of the information collected was carried out using the content analysis technique. The research indicates that the PGD (Brazil, 2022a) has been accepted by the universities surveyed, constituting, in the view of managers, a perspective of continuity. Management by results, based on the PGD (Brazil, 2022a), brings to the area of people management changes in the practice of managing, designing work practice and the relationship between the server and their work and the university with the University Community . Even embedded in the conception of management by results, management by processes remains in labor practice. There is a noticeable effort from managers, but there is a long way to go, which involves the training process. In this context, the following contradiction is revealed: at the same time that PGD brings management by results, this is denied by the practice of management by process. To overcome this contradiction, manager training is of fundamental importance, so that managers can bring results to the practice of university management that are in line with the institutions' planning. The Management and Performance Program is a concrete possibility for federal public universities, contributing to the expansion of their social role, the creation of public value, impacting their management process, in the sense of boosting a more entrepreneurial university in its actions, such as social institution. Given the complexity of these institutions, the existence of challenges is undeniable.

Keywords: Management and Performance Program; Management by Results; Entrepreneurial University.

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Caminho Teórico-Metodológico.....	21
Figura 02 – Distribuição dos cargos dos entrevistados.....	57
Figura 03 – Distribuição dos cargos dos entrevistados STAE.....	58
Figura 04 – Tempo de serviço dos entrevistados.....	58
Figura 05 – Tempo como gestor na área de gestão de pessoas.....	59
Figura 06 – Distribuição das universidades pesquisadas por estado.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Universidades Públicas Federais com PGD.....	44
Quadro 02 – PGD por região e data de autorização.....	45
Quadro 03 – Universidades Federais da Região Sul.....	46
Quadro 04 – Universidades e as Áreas de Gestão de Pessoas.....	52
Quadro 05 – Sujeitos da Pesquisa.....	53
Quadro 06 – Categorias de Análise e Conteúdo Base.....	54
Quadro 07 – Autorização e institucionalização do PGD nas universidades pesquisadas.....	61
Quadro 08 – Síntese categoria Universidades Públicas Federais.....	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU	Advocacia Geral da União
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AP	Amapá
BA	Bahia
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BU	Biblioteca Universitária
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CE	Ceará
CEFET-PR	Centro Federal de Ensino Técnico do Paraná
CEPSH	Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos
CGU	Controladoria-Geral da União
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EUA	Estados Unidos da América
FUFOP	Fundação Universidade Federal de Ouro Preto
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GPRA	<i>Government Performance and Results Act</i>
IBGP	Instituto Brasileiro de Governança Pública
IN	Instrução Normativa
LDB	Lei de Diretrizes e Bases
MA	Maranhão
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MG	Minas Gerais
MGISP	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MS	Mato Grosso do Sul
PB	Paraíba

PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PE	Pernambuco
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PPGAU	Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PR	Paraná
RF	Receita Federal
RJ	Rio de Janeiro
RJU	Regime Jurídico Único
RN	Rio Grande do Norte
RS	Rio Grande do Sul
SC	Santa Catarina
SE	Sergipe
SGP	Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SP	São Paulo
STAE	Servidores Técnico-Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
TO	Tocantins
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFERSARN	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFF	Universidade Federal Fluminense

UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFS	Universidade Federal do Sergipe
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UNIFALMG	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
URS	Universidade Rural do Sul
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	15
2 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO.....	24
3 GESTÃO POR RESULTADOS.....	36
4 UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS.....	43
5 CAMINHO METODOLÓGICO.....	50
5.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO.....	50
5.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	51
5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES.....	54
6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	57
6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS.....	57
6.2 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO.....	61
6.3 GESTÃO POR RESULTADOS.....	66
6.4 UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS.....	70
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICES.....	103
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES.....	104
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	105

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma ferramenta de gestão instituída pela Administração Pública Federal Brasileira, destinada aos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Está fundamentado em duas bases. A primeira se refere à substituição do controle de frequência dos servidores pelo controle por resultados. A segunda se refere à inovação nos arranjos de trabalho, tanto com relação ao local - já que o trabalho pode ser realizado dentro ou fora das dependências do órgão, ou ainda de maneira híbrida – quanto aos horários, que podem ser síncronos ou assíncronos, configurando o teletrabalho (Brasil, 2020a; 2022a; 2024).

Meu interesse em investigar este fenômeno se fundamenta em minha vivência como servidora técnica-administrativa em educação (STAE) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e em minhas reflexões acerca do futuro do trabalho dos servidores das Universidades Federais, considerando um contexto histórico de ampliação de uma lógica de gestão voltada para resultados, produtividade e desempenho (Brasil, 2020b; Chagas, 2020; Cristofolletti; Serafin, 2017; ENAP, 2020; UFSC, 2018).

Tendo ingressado em 2018 como STAE na UFSC, pude vivenciar, desde então, mudanças no desenvolvimento das atividades diárias dos servidores, no que se refere ao aumento do uso de tecnologias, e mudança na concepção de produtividade, e, de entregas do trabalho realizado. Conforme a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), a tecnologia vem impondo ao governo a necessidade de processos mais ágeis, de inovação e de entrega de valor para a sociedade (ENAP, 2020).

A Pandemia da Covid-19 (Brasil, 2020c) exigiu que as universidades públicas federais repensassem seus processos, a fim de manter suas atividades essenciais (Burigo, 2020). Com a necessidade do distanciamento social, uma maior flexibilidade na relação do trabalhador com o trabalho pode ser experienciada pelas instituições públicas federais, em decorrência da realização das atividades fora das dependências do órgão (Baccili; Cruz, 2021).

Além do desenvolvimento tecnológico e da Pandemia (Brasil, 2020c), o contexto político e econômico brasileiro, conforme Franz e Rodrigues (2021), fez

emergir uma nova perspectiva da gestão universitária, a universidade empreendedora. Esta perspectiva de gestão vem ganhando relevância, consubstanciando às universidades uma orientação cada vez mais próxima à lógica de mensuração de entregas e resultados.

De acordo com Ferreira e Leopoldi (2013), nas décadas de 1920 a 1960 as universidades públicas brasileiras tinham como missão principal o ensino. A partir da década de 1960 começaram a incorporar atividades de pesquisa. A Constituição Federal amplia a missão da universidade, trazendo a extensão para o seu escopo, ao instituir que “as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988, art. 207).

O papel das universidades na sociedade, historicamente vem sendo discutido, sobre o seu protagonismo no desenvolvimento de inovações, econômico e social (Arroyo-Vázquez; Van der Sijde, 2008; Tosta *et al*, 2020). Nesse contexto, a concepção de universidade empreendedora refere-se a uma universidade que desenvolve um conjunto de características adaptadas e orientadas para um comportamento empreendedor, objetivando envolvimento ativo com a sociedade, ampliando o seu papel social e criando valor público (Ruiz; Martens, 2019).

A perspectiva por resultados, presente na concepção de universidade empreendedora, está atrelada à noção de efetividade, o que sugere um olhar a partir de seu desempenho externo, ou seja, da aderência entre a ação governamental e às demandas da sociedade. Assim, a gestão por resultados pode ser entendida como uma abordagem gerencial que tira o foco do agente público, dos meios, e o coloca nos fins (Bergue, 2020).

A gestão por resultados direciona a atenção das ações para a efetividade e para aquilo que é verdadeiramente relevante para os cidadãos e a sociedade. Esta perspectiva de gestão, flexibiliza a maneira como os processos são conduzidos, conferindo maior autonomia aos trabalhadores, na busca por maior eficiência (Gomes, 2009). A gestão por resultados está no cerne da constituição do PGD, visto que o Programa envolve o olhar para resultados, a pactuação e mensuração de atividades, além de uma modalidade mais flexível de trabalho, tendo seu olhar voltado para a prestação de serviços à sociedade (Brasil, 2022a).

Neste contexto, em que é preconizado o olhar para os resultados do papel da universidade pública, o PGD (Brasil, 2022a) representa uma nova perspectiva de

gerenciamento no serviço público (Pojo, 2021), buscando a gestão por resultados. De acordo com o Decreto nº 11.072/2022, o PGD “é o 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, 2022a, art. 1º).

O Programa (Brasil, 2022a) propõe uma alteração da lógica do trabalho no serviço público, de uma concepção que tem como base o cumprimento da jornada de trabalho, para uma concepção com base no atingimento de metas e, neste contexto, propõe o teletrabalho (Alves, 2020). Assim, o foco do Programa está na mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, ou seja, no desempenho.

O desempenho, ponto central do PGD (Brasil, 2022a), é um dos pontos da Reforma Gerencial da Administração Pública, que buscou uma administração pública mais eficiente, voltada para resultado e para a melhoria no nível de qualidade da prestação do serviço público (Bresser-Pereira, 2000). A Reforma Administrativa Gerencial, iniciada em 1995 com a criação do Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), objetivou “eliminar da gestão pública Brasileira os resquícios da administração patrimonialista e as limitações e distorções do modelo burocrático” (Alves, 2020, p.34). Nesse sentido, buscou-se o “controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos”, um dos aspectos fundamentais da Administração Pública Gerencial (Bresser-Pereira, 1998, p.09).

Para Chagas (2020), a busca pela eficiência é incompatível com o controle tradicional dos procedimentos, sendo mais adequado a gestão por resultados. Porém, segundo a autora, ainda é um desafio para a Administração Pública Brasileira a implantação de um sistema de gestão por resultados. Assim, conforme Freitas (2008), a gestão por resultados e, nesse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (Brasil, 2022a), ganha relevância, já que essa forma de trabalho proposta tem como apoio as tecnologias de informação e comunicação, na busca por maior eficiência e com a redução de custos.

Apesar de ter ficado em evidência a partir da Pandemia da Covid-19 (Brasil, 2020c), o PGD surgiu em 1995, concomitantemente à Reforma Gerencial. Chamado de Programa de Gestão até a publicação do Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a), aparece pela primeira vez com o Decreto nº 1.590/1995 (Brasil, 1995), com a

finalidade de trazer uma alternativa ao controle de frequência dos servidores (Pojo, 2021). De acordo com o autor (Pojo, 2021), a partir de 2015, ocorrem experiências de uso do Programa de Gestão na Advocacia Geral da União (AGU), Controladoria-Geral da União (CGU), e na Receita Federal (RF).

Com a publicação da Instrução Normativa (IN) nº 01/2018 (Brasil, 2018), conforme Pojo (2022), se estabeleceu regras restritivas para a implantação do Programa (Brasil, 2022a), que possuía foco na modalidade de teletrabalho, acabando por não estimular sua adoção pelos órgãos. Somente em 2020, com a IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a), a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP) regulamenta o Programa de Gestão sobre novas bases e premissas, passando a abranger não apenas o teletrabalho, mas o processo de gestão como um todo.

O Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a), regulamenta o PGD no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e traz alterações com relação à autorização do Programa, permitindo que o dirigente máximo de cada órgão possa autorizar a instituição do PGD, o que até a IN nº 65 /2020 (Brasil, 2020a) era somente a partir da autorização do Ministro de Estado.

Em 2023 é publicada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e pela Secretaria de Gestão e Inovação, a IN nº 24/2023, trazendo como principais mudanças a vinculação das entregas dos setores à estratégia do órgão; a criação de um comitê executivo com foco na melhoria contínua do Programa; além da dispensa do registro do controle de frequência para todos os servidores participantes do PGD, independente do regime e modalidade adotados (Brasil, 2022a; 2023f; 2023g).

Para Pojo (2021), são apontados como pontos positivos do PGD (Brasil, 2022a) a melhoria da gestão, com impacto no desempenho das unidades e equipes; o fim do controle de frequência, gerando uma nova relação entre servidor e gestor; aumento da participação, da confiança e da motivação; redução de gastos com custeio; e, melhoria do nível de qualidade de vida e bem-estar geral dos servidores.

Todavia, na visão do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGISP), são apontados como desafios às instituições, para implantação do PGD a elaboração de tabela de atividades – exigência do Programa para os órgãos, que muitas vezes não tem claras as atividades dos setores - bem como, uma mudança cultural, já que se passa de um controle de frequência, para um controle por resultados (Brasil, 2022a; 2024).

A fim de subsidiar a pesquisa sobre o PGD nas Universidades Federais, efetuei busca por dissertações e teses. Pesquisei na base de dados do Catálogo *Pergamum* da Biblioteca Universitária (BU)¹ o termo chave Programa de Gestão e Desempenho; Programa de Gestão, pois esta foi a nomenclatura do Programa até o ano de 2022 (Brasil, 2022a), juntamente com o termo chave Instrução Normativa nº 65/2020 (Brasil, 2020a). Em seguida, substituí o termo Instrução Normativa nº 65/2020 (Brasil, 2020a) por Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a), porém não foram encontrados resultados de pesquisa.

Mesmo não sendo fenômeno direto do estudo proposto, mas com o objetivo de ampliar as possibilidades para um maior embasamento teórico, realizei buscas na mesma base, utilizando como os termos teletrabalho (Brasil, 2022a) e universidade pública federal. Obtive 01 (um) resultado, Ressureição (2022), que estudou o teletrabalho a partir do olhar dos gestores da Universidade Federal de Santa Catarina.

Em pesquisa na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)², utilizei o termo Programa de Gestão e Desempenho. Não foi obtido nenhum resultado relevante. Em seguida, realizei nova busca utilizando os termos chaves Programa de Gestão e Instrução Normativa nº 65/2020 (Brasil, 2020a). Foi localizado 01 (um) trabalho de Chagas (2020), que trata sobre a relação entre a flexibilização da jornada de trabalho e o desempenho na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), apontando a necessidade de os gestores públicos serem cada vez mais qualificados para poderem lidar com a gestão por resultados. Na sequência, substituí o termo Instrução Normativa nº 65/2020 (Brasil, 2020a) por Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a), mas não foram localizados resultados da pesquisa realizada.

Após, realizei mais uma busca na base BDTD, desta vez utilizando os termos chaves: teletrabalho e universidades públicas federais. Foram localizados 02 (dois) trabalhos: Casagrande (2021), investigou como servidores técnico-administrativos de duas Universidades Públicas Federais se ajustaram ao trabalho fora do órgão, em razão do isolamento social da Pandemia da Covid-19 (Brasil, 2020c); e, Zagati (2022), que estudou as percepções dos servidores técnicos-administrativos das universidades públicas federais com relação ao trabalho remoto.

¹ <https://pergamum.ufsc.br/>

² <https://bdttd.ibict.br/vufind/>

Por fim, realizei pesquisa no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES)³. Pesquisei pelos termos chaves: Programa de Gestão e Desempenho; Programa de Gestão; Instrução Normativa nº 65/2020 (BRASIL, 2020a); e, Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a), e não foram localizados resultados.

Após, realizei uma nova busca, utilizando os termos chaves: teletrabalho e universidade pública federal. Foram localizados 03 (três) artigos: Lopes e Lunardi (2022), analisaram a adoção do teletrabalho na Universidade Federal do Rio Grande (FURG); Barreto *et al* (2022) verificaram os níveis de qualidade de vida entre os servidores de uma universidade pública em trabalho remoto na Pandemia de COVID-19 (Brasil, 2020c); e, Matias e Malagollil (2022), analisaram a implantação do teletrabalho emergencial em uma universidade pública, buscando compreender as repercussões para os servidores.

O presente estudo, é aderente à linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), visto que abrange “pesquisas e estudos que permitam analisar as políticas públicas voltadas às Instituições de Educação Superior” (UFSC, 2024, s/p). Bem como, ao Projeto de Pesquisa: A gestão universitária no processo da formação: um olhar a partir da sua própria prática⁴.

A partir deste contexto, busquei compreender as realidades das universidades públicas federais do sul do Brasil, com vistas a generalidades nos resultados deste estudo, ou seja, que possam vir a interessar a determinados grupos de especialistas, como ponto de partida para uma nova análise que busque desenvolver novas ideias, novos significados e novas compreensões sobre o fenômeno estudado (Burigo, 2003). Para tanto, delimitei como pergunta de pesquisa: Como o Programa de Gestão e Desempenho vem se constituindo nas Universidades Públicas Federais do sul do País, a partir do olhar dos gestores da área de gestão de pessoas?

Para responder à pergunta de pesquisa, defini como objetivo geral: compreender como o Programa de Gestão e Desempenho vem se constituindo nas

³ <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php>

⁴Vide: Sistema Integrado de Gerenciamento de Projetos de Pesquisa e de Extensão (SIGPEX) nº 201611104 (<https://sigpex.sistemas.ufsc.br/sistema.xhtml>).

Universidades Públicas Federais do sul do País, a partir do olhar dos gestores da área de gestão de pessoas.

Com vistas a materializar o objetivo geral, delineei os seguintes objetivos específicos:

- a. Conhecer o processo histórico de fundamento do PGD.
- b. Desvelar as concepções epistemológicas do PGD a partir da prática da gestão por resultados.
- c. Analisar o processo de autorização e instituição do PGD junto as Universidades Públicas Federais, do sul do País.
- d. Propor perspectivas ao fundamento do PGD, junto as Universidades Públicas Federais.

A fim de atender aos objetivos inicialmente delineados, percorri o caminho teórico-metodológico apresentado na Figura 01 – Caminho Teórico-Metodológico. A decisão de começar a jornada com aquilo que tenho maior proximidade é justificada a partir da concepção de Triviños (1987), que situa que o pesquisador deve partir de sua vivência concreta, do que lhe é mais próximo, conhecido. Para Triviños (1987, p. 93), “a prática cotidiana e as vivências dos problemas no desempenho profissional diário ajudam, de forma importantíssima, a alcançar a clareza necessária ao investigador na delimitação e resolução do problema”.

Figura 01 - Caminho Teórico-Metodológico



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por meio da Figura 01 – Caminho Teórico-Metodológico, busquei contextualizar e embasar teoricamente este estudo, partindo daquilo que tenho de mais concreto, que é o Programa de Gestão e Desempenho (Brasil, 2022a), sua concepção e histórico. Após desvelei a concepção epistemológica da Gestão por Resultados no serviço público, e a universidade empreendedora, que se constituem em fundamentos do PGD (Brasil, 2022a). A seguir, abordo as Universidades Públicas Federais, identificando, em um cenário nacional, quantas são e quantas autorizaram e instituíram o PGD (Brasil, 2022a). Em seguida, apresento as universidades da Região Sul, quais são essas universidades e quais delas autorizaram e instituíram o Programa.

Após, no caminho inverso, ao ouvir os gestores da área de gestão de pessoas das universidades do Sul do País, retorno ao meu ponto de partida, buscando compreender como o PGD (Brasil, 2022a) vem se constituindo nas Universidades Públicas Federais, a partir de um novo olhar, desvelado neste caminho.

Esta Dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro Capítulo, trago as Considerações Iniciais, onde contextualizo os temas que foram abordados no presente estudo, bem como apresento minhas justificativas para o estudo do fenômeno, ou seja, o PGD (Brasil, 2022a) junto as universidades federais, além dos objetivos e do caminho teórico metodológico percorrido.

No segundo capítulo – Programa de Gestão e Desempenho, contextualizo sobre o seu surgimento, sua concepção e história, além de seus desafios e perspectivas.

No terceiro capítulo – Gestão por Resultados, apresento um olhar sobre a gestão por resultados no serviço público, bem como a concepção de universidade empreendedora, na perspectiva da gestão por resultados, essência do PGD (Brasil, 2022a).

No quarto capítulo, – Universidades Públicas Federais, apresento as universidades públicas federais, com destaque para a região sul, no que tange a autorização e instituição do PGD (Brasil, 2022a).

No quinto capítulo – Caminho Metodológico, descrevo o caminho metodológico percorrido neste estudo, a classificação do tipo e da natureza do estudo, os sujeitos de pesquisa, bem como a coleta e análise das informações.

No sexto capítulo – Análise das Informações Coletadas, analiso as informações coletadas a partir das categorias de análise e seus respectivos conteúdos base, fazendo uma interlocução entre as informações coletadas nas entrevistas, e as reflexões teóricas presentes neste estudo.

Por fim, no sétimo capítulo – Considerações Finais, retomo ao ponto de partida deste estudo, respondendo ao objetivo geral, e propondo perspectivas ao fundamento do PGD, junto as Universidades Públicas Federais.

2 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

O PGD (Brasil, 2022a) é um Programa que tem por objetivo implantar nova concepção de gerenciamento na Administração Pública. Federal Brasileira, baseada em metas e resultados, em detrimento de uma concepção que tem como base o cumprimento da jornada de trabalho (Pojo, 2021).

O Programa é destinado aos 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), que são constituídos pelos órgãos e entidades da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (Brasil, 2022a; 2022c; 2022d).

Surgiu em 1995, denominado de Programa de Gestão, por meio do Decreto nº 1.590/1995, que tratava sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais (Brasil, 1995). O citado Decreto prevê em seu Art. 6º, que: “em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar Programa de gestão” (Brasil, 1995). Assim, poderiam ser dispensados do controle de assiduidade servidores que tivessem resultados mensuráveis, por meio de Programa de Gestão autorizado pelo Ministro de Estado.

Posteriormente, em 2018, o Programa é regulamentado por meio da IN nº 01/2018, 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” (Brasil, 2018, p.01). Conforme Pojo (2021), a IN nº 01/2018 (Brasil, 2018) estabelece regras restritivas para a implantação do Programa de Gestão tendo ainda como foco o teletrabalho. Tais restrições se manifestam, por exemplo, na exigência da realização de estudo prévio e experiência piloto, com aval do Ministro de Estado, antes da instituição do Programa; da autorização somente em situações especiais no interesse da Administração; além da impossibilidade de adesão de servidores que estejam em estágio probatório ou que tenham função gratificada.

Conforme Pojo e Cardoso (2022), o PGD (Brasil, 2022a) passa por uma reformulação, especialmente devido à vivência do trabalho remoto pelos servidores em virtude da Pandemia da COVID-19 (Brasil, 2020c). De acordo com o Relatório de

Levantamento do Tribunal de Contas da União (TCU) sobre o PGD, “com a decretação do estado de calamidade pública devido à Covid-19, vários servidores públicos foram colocados em trabalho remoto de maneira compulsória, sem que as suas instituições tivessem estabelecido o seu Programa de Gestão” (TCU, 2022, p.11).

A iniciativa de reformulação do Programa se apoiou no Decreto nº 1.590/1995 (Brasil, 1995), o qual autorizava a pactuação de metas entre servidores e gestores no âmbito da Administração Federal. Assim, em 2020, é publicada a IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a), regulamentando o PGD (Brasil, 2022a) sob novas bases e premissas, passando a abranger não somente o teletrabalho, mas o processo de gestão como um todo. Nesse sentido, o fim do controle de frequência como instrumento de gestão de equipes se constitui um dos pontos de maior impacto simbólico do Programa. Além disso, é criada a oportunidade de aumentar a transparência sobre as tarefas realizadas, do nível do órgão até o nível individual (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso, 2022).

A IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a) traz alterações com relação à IN nº 01/2018 (Brasil, 2018), como a possibilidade de execução do teletrabalho em regime de execução parcial ou integral, bem como a possibilidade de qualquer servidor que manifeste interesse de participar do Programa, desde que seu órgão o tenha instituído e que suas tarefas possam ser mensuradas. Assim, com a IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a) o Programa de Gestão passa a ser uma nova possibilidade de gestão de trabalho para o serviço público (Ressureição, 2022).

A IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a) não criou obrigações de autorização por parte de órgãos ou entidades, nem unificou suas formas de implantação, permitindo a produção de soluções customizadas às respectivas realidades de cada instituição (Pojo; Cardoso, 2022). Proporcionando maior flexibilidade para a adoção do PGD, a IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a) impulsionou a autorização do Programa pelos órgãos. Nesse contexto, o PGD passa a ser uma possibilidade para as universidades públicas federais (Ressureição, 2022).

Com a publicação da Portaria nº 267/2021 (Brasil, 2021), ocorre a autorização do Ministério da Educação (MEC) à implementação do PGD pelas instituições federais de ensino. Anteriormente, ainda no texto da IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a), essa autorização era solicitada pelo Órgão ao Ministro de Estado.

Com o Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a) é alterada a denominação de Programa de Gestão para Programa de Gestão e Desempenho, permitindo também, que o dirigente máximo de cada entidade da Administração Pública Federal indireta (autarquias e fundações públicas federais) possa autorizar a instituição do PGD em seu órgão. Até a IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a), “essa autonomia cabia apenas aos ministros de Estado, ficando as entidades da Administração indireta subordinadas aos seus respectivos ministérios” (TCU, 2022, p.16).

Com a publicação da IN nº 89/2022 (Brasil, 2022b), foi revogada a IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a), que trouxe alterações na concepção do PGD, no que tange ao comprometimento do modelo de gestão por resultados, pela superposição com o controle de frequência, da aplicação de concepções de modalidades e regimes, bem como no impacto na autonomia dos órgãos (Brasil, 2023a).

Com a publicação da IN nº 02/2023 (Brasil, 2023b), foi revogada a IN nº 89/2022 (Brasil, 2022b), que não trouxe alterações nas diretrizes do PGD. Apenas estabeleceu o Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a) como normativa vigente, até a publicação de nova regulamentação.

Em julho de 2023 foi publicada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e pela Secretaria de Gestão e Inovação, a Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023. Tal normativa traz como principais mudanças a vinculação das entregas dos setores à estratégia do órgão; a criação de um comitê executivo com foco na melhoria contínua do Programa; além da dispensa do registro do controle de frequência para todos servidores participantes do PGD, independente do regime e modalidade adotados, a não definição de limite de número de servidores que poderão aderir ao teletrabalho, além de que o poder de decisão para aderir ao teletrabalho passa a ser do dirigente máximo, sendo que era facultativo ao servidor a adesão ao PGD (Brasil, 2023f; 2023g).

A publicação da IN nº 52/2023 (Brasil, 2023h), trouxe complementações a IN nº 24/2023 (Brasil, 2023f), detalhando questões como pagamento de adicionais ocupacionais, adicionais de insalubridade, periculosidade e de irradiação ionizante, assim como a gratificação por atividades com raios X ou substâncias radioativas. O pagamento passa a ser devido somente aos servidores que atuam nas modalidades presencial ou teletrabalho parcial (Brasil, 2023i).

A Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023 (Brasil, 2023f, art. 1º), concebe o Programa como um “indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço

público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais”.

Conforme a IN nº 24/2023 (Brasil, 2023f, art. 2º), são objetivos do Programa:

- I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
- II - estimular a cultura de planejamento institucional;
- III - otimizar a gestão dos recursos públicos;
- IV - incentivar a cultura da inovação;
- V - fomentar a transformação digital;
- VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;
- VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;
- VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
- IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e
- X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.

O PGD (Brasil, 2022a), na sua trajetória histórica e de concepção, segundo Pojo (2021) se fundamenta em três premissas: delegação, foco na gestão e transparência. A delegação, tem como objetivo dar autonomia aos dirigentes dos órgãos no desenvolvimento do PGD em suas instituições; o foco na gestão refere-se ao desempenho da unidade e dos servidores; e, a transparência, como valor inegociável na relação entre Estado e sociedade, entendida, como fundamento do Programa.

O cotidiano do PGD (Brasil, 2022a) acontece com a execução do plano de trabalho do servidor, o qual é elaborado a partir de uma ação conjunta entre gestor e servidor. O plano de trabalho contém as atividades previstas para um determinado período de tempo e, ao fim de cada período, o servidor registra as tarefas realizadas, e o gestor as avalia. As atividades podem ser revistas a cada novo plano, de forma a adequar às necessidades das unidades, conforme os objetivos previamente estabelecidos (Pojo, 2021).

O PGD (Brasil, 2022a), era compreendido como sinônimo de teletrabalho, sendo implantado nas instituições com a finalidade de permitir essa modalidade de trabalho (Pojo,2021). Porém, diante da legislação vigente, da nova concepção de gestão por resultados, a implantação do teletrabalho se dá junto ao PGD como um todo, não havendo a possibilidade de sua implantação isoladamente. O teletrabalho é um dos aspectos do PGD, e não a sua totalidade (Brasil, 2020a; 2022a; 2024).

Para o órgão, a implementação do Programa se dá em dois momentos. O primeiro é a autorização para instituição, sendo este um ato discricionário da autoridade máxima do órgão – no caso das Universidades Públicas Federais, do reitor, observando-se critérios de oportunidade e conveniência. O segundo momento é a instituição, que se refere ao início efetivo do Programa no órgão, estabelece as regras gerais do Programa e pode acontecer por unidades dentro da instituição (Brasil, 2022a; 2023f).

O Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a), estabelece que contenha no ato de instituição: quantitativo de vagas; tipos de atividades que poderão ser incluídas no PGD; eventual nível de produtividade adicional exigido para o teletrabalho; conteúdo do termo de ciência e responsabilidade a ser firmado entre o participante e o seu gestor; bem como as vedações à participação, se houver; e, a antecedência mínima para as convocações para o servidor comparecer presencialmente em seu órgão.

A IN nº 24/2023 trouxe modificações, exigindo que o ato de instituição contenha também as modalidades e regimes de execução, e desobrigando de se constar o eventual nível de produtividade adicional exigido para o teletrabalho (Brasil, 2023f).

Podem aderir ao PGD (Brasil, 2022a), servidores públicos em cargo efetivo; servidores públicos ocupantes de cargo em comissão; empregados públicos com exercício na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional; contratados temporários regidos pela Lei nº 8.745/1993 (Brasil, 1993); e, estagiários, conforme Lei nº 11.788/2008 (Brasil, 2008a). Tanto os servidores docentes e técnico-administrativos em educação, das universidades públicas federais, podem aderir ao Programa. As vedações à participação, nesse sentido, são definidas pelo próprio órgão.

Quanto as atividades a serem executadas, o PGD pode se dar nas modalidades presencial ou teletrabalho. A modalidade teletrabalho engloba dois regimes de execução, o parcial e o integral. O regime de execução parcial refere-se aquele em que o servidor realiza parte de sua jornada de trabalho no órgão, e parte fora das dependências do órgão. Já o regime de execução integral, é aquele em que o servidor executa suas atividades somente fora das dependências do órgão, estando integralmente dispensados do controle de frequência (Brasil, 2022a, 2023f).

Quanto às vagas, os dispositivos legais não delimitam um número ou percentual para o PGD. Porém, é determinado que possam aderir somente servidores que desempenham atividades que sejam passíveis de controle, que possuam metas definidas previamente (Brasil, 2022a).

Se faz pertinente pontuar que o Programa traz benefícios e desafios para a gestão pública. A Administração Federal aponta como benefícios a redução de gastos públicos, que se dá especialmente pela economia com viagens e manutenção das instalações físicas; atração e manutenção de talentos e a consequente redução de *turnover*; desenvolvimento da criatividade no trabalho, por meio da inovação nas entregas; redução de afastamentos por motivo de saúde e melhoria no nível de qualidade de vida dos servidores participantes do Programa (Brasil, 2024).

Pojo e Cardoso (2022) apontam também como benefícios trazidos pelo PGD o aumento da transparência nas atividades e entregas, além do aumento do engajamento das equipes. Para Pojo (2021, p.03), “O PGD, quando bem aplicado, constrói uma relação fundamentada na confiança e com foco nos propósitos da instituição”. Com relação ao absenteísmo no serviço público, os autores argumentam que o PGD pode auxiliar no seu enfrentamento, já que amplia a transparência na gestão das atividades e das entregas, tanto individuais como coletivas. Ainda como efeitos do PGD no âmbito gerencial da força de trabalho, pontuam a ampliação da capacidade de redimensionamento de equipes e melhoria no aproveitamento das competências individuais dos servidores.

Todavia, há desafios que não podem ser desconsiderados: como a necessidade de mudança cultural no órgão, já que se passa de um controle de frequência, para uma gestão por resultados (Brasil, 2024); o foco dos gestores como prioridade a verificação de metas e a geração de relatórios, o que não reflete uma melhor gestão da força de trabalho e de resultados concretos das equipes; do PGD ser tratado apenas como um elemento de gestão de pessoas, estando desconectado da estratégia dos órgãos; e a dificuldade dos gestores em compreender a gestão por desempenho das equipes, continuando a apoiar-se nos modelos tradicionais de controle, mesmo que em contextos de teletrabalho ou de trabalho híbrido (Pojo; Cardoso, 2022).

No contexto da implantação do PGD (Brasil, 2022a), outro aspecto relevante são as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), visto que o Programa

prevê um sistema para o controle das atividades dos servidores participantes. Além disso, o trabalho realizado fisicamente fora das dependências dos órgãos se dá a partir da possibilidade do uso dessas tecnologias (Brasil, 2024).

O desenvolvimento tecnológico vem exigindo do Governo transformações em seus processos, maior agilidade, inovação e entrega de valor para a sociedade (ENAP, 2020). Assim, conforme Freitas (2008), o controle por resultados ganha relevância, já que tem como apoio as tecnologias de informação e comunicação, e está de acordo com a busca por maior eficiência e com a redução de custos. Além disso, a forma de trabalho proposta pelo PGD (Brasil, 2022a) se coloca como uma alternativa viável já que aspectos como local e tempo de trabalho deixaram de ser relevantes, diante de seus “arranjos dinâmicos, organizações virtuais, esquemas de trabalho em rede e utilização da tecnologia” (Freitas, 2008, p.24).

De acordo com Almeida (2021), a revolução informacional⁵ atingiu todos os segmentos da sociedade, de forma que as instituições públicas não ficaram à margem deste processo de modernização. Tal revolução informacional tem proporcionado o surgimento de uma nova forma de gestão pública, o Governo 4.0, que “propõe melhorias na qualidade do serviço público, redução de custos da máquina estatal, aumento da transparência e fortalecimento da democracia, representando um fenômeno tratado como digitalização” (Almeida, 2021, p.22).

Os Decretos nº 8.539/2015 e nº 9.094/2017 (Brasil, 2015; 2017a) trouxeram medidas para a digitalização de serviços, com o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional bem como a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, dispensando o reconhecimento de firma e a autenticação em documentos produzidos no País.

Dentre todas estas questões, fica evidente uma mudança de paradigma na gestão das universidades federais brasileiras. Conforme Alves (2020) se tira o foco dos procedimentos e foca-se nos resultados. Assim, ocorre a mudança da lógica do cumprimento de horário, para a lógica da entrega por resultados, por desempenho.

⁵ Revolução Informacional, também conhecida como Era Digital, refere-se às “mudanças nos processos de trabalho, em virtude do desenvolvimento e popularização das TIC” (Almeida, 2021, p.18).

O desempenho, palavra de origem latina, provém de *impignare*, que por sua vez vem de *pignus*, que significa penhor, objeto dado em garantia. Com o acréscimo do prefixo de negação *des*, a origem da palavra remete ao resgate de uma dívida (Origem da Palavra, 2023).

O desempenho, neste contexto, é concebido por Souza *et al* (2011, p.11) como uma “ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permite o alcance de resultados desejados”. No entanto, o desempenho sofre influência de variáveis distintas, de forma que o sujeito não pode ser responsabilizado isoladamente por seus resultados. Para as autoras, a gestão do desempenho está relacionada ao desenvolvimento de competências necessárias para a obtenção dos resultados almejados.

Na Administração Pública Brasileira, a concepção de gestão do desempenho vem sofrendo modificações desde o momento em que foi introduzida nos instrumentos legais (Ribeiro, 2018).

A Lei nº 284/1936 (Brasil, 1936), também chamada de Lei do Reajustamento, considerada o início da Administração Moderna no Serviço Público Brasileiro, institucionalizou o sistema de mérito para ingresso do serviço público por meio de concurso público, bem como foram definidas as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos e de avaliação de desempenho (Barbosa, 1996). A Lei do Reajustamento foi um movimento de reforma voltado para a própria Administração com objetivo de aumentar a eficiência administrativa por meio de uma maior racionalidade no sistema de mérito (Ribeiro, 2018).

Tanto a Lei nº 284/1936 (Brasil, 1936), como os decretos posteriores, durante as décadas de 1930 até meados da década de 1940 possuem como características marcantes a ênfase na reforma dos meios (atividades de administração geral) mais do que na dos próprios fins (atividades substantivas). Foi uma reforma modernizadora, que teve como modelo a teoria administrativa dos chamados países mais desenvolvidos à época, ou seja, foi inspirada em um modelo taylorista/ fayoliano/ weberiano⁶ (Wahrlich, 1974).

As principais características dessa reforma foram:

⁶ O modelo taylorista, buscava a racionalização do trabalho na linha de produção. O modelo fayoliano procurou estabelecer princípios de uma boa administração, voltando seu olhar para a definição de tarefas dos gerentes e executivos. O modelo weberiano, se refere a uma forma de organização predominante na sociedade industrial que buscou organizar de forma duradoura a colaboração de um grande número de trabalhadores, sendo que cada um desenvolve uma função especializada (Motta; Vasconcelos, 2006).

Igualdade de oportunidade para ingresso no Serviço Público (sistema do mérito); ênfase nos aspectos éticos e jurídicos das questões de pessoal (coibição de privilégios, e impessoalidade); planos gerais e uniformes de classificação de cargos e fixação de salários (padronização classificatória e salarial); autoritarismo acentuado (com progressiva rigidez e centralização do controle); ausência de percepção das disfuncionalidades verificadas em consequência das características anteriormente mencionadas; globalismo na concepção da reforma, bem como na sua execução (Wahrlich, 1974, p.29).

Conforme Barbosa (1996), os sistemas de gestão de desempenho posteriores continuaram trazendo a meritocracia como principal critério de promoção, estando a promoção por antiguidade condicionada a um bom desempenho.

O Decreto-Lei nº 200/1967 (Brasil, 1967), considerado a primeira iniciativa de implantação de administração gerencial no Brasil, promoveu a descentralização da administração pública, criando autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações. Determinou a alteração da legislação e normas a fim de ajustá-las aos princípios de valorização e dignificação da função pública e do servidor; aumento da produtividade; profissionalização dos servidores e da gestão; conduta profissional pautada por normas éticas; eliminação do pessoal ocioso. Buscou fortalecer o sistema de mérito e o desenvolvimento dos servidores, estabelecendo medidas para o reconhecimento de sugestões que resultassem em aumento da produtividade e redução de custos (Ribeiro, 2018).

Com o Decreto nº 80.602/1977 (Brasil, 1977) surge uma nova proposta de aferição do desempenho dos servidores, instituindo a avaliação de desempenho no Serviço Público Federal pelo método da distribuição forçada, e extinguindo a promoção por antiguidade. Conforme o Decreto (Brasil, 1977), somente 20% dos trabalhadores poderiam ser avaliados como MB (Muito Bom), 70% avaliados como B (Bom), e 10% avaliados como R (Regular). O objetivo era forçar os gestores a realmente avaliarem os servidores e trazer para a prática a meritocracia (Barbosa, 1996).

O plano de gestão de desempenho adotado em 1977 durou três anos, e foi substituído, em 1980, por outro plano que tornou a enfatizar a promoção por antiguidade (Barbosa, 1996). Nesse contexto, é publicado o Decreto nº 84.669/1980 (Brasil, 1980), sendo abandonado o sistema de avaliação de distribuição forçada e retomado o método de escala gráfica. Voltou-se, então, a ressaltar a promoção por

tempo de serviço, sendo 50% (cinquenta por cento) por merecimento e 50% (cinquenta por cento) por antiguidade (Ribeiro, 2018).

Com o Regime Jurídico Único (RJU), Lei nº 8.112/1990 (Brasil, 1990), para a aquisição da estabilidade, passaram-se a ser avaliados os seguintes critérios:

Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório [...] durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V- responsabilidade (Brasil, 1990, art. 20).

Na década de 1990, a reforma gerencial da Administração Pública, teve o desempenho como um dos pontos de destaque da reforma, que objetivava mais eficiência na Administração Pública e melhoria no nível de qualidade da prestação do serviço público (Bresser-Pereira, 2000).

Em 1998, com a Emenda Constitucional nº 19/1998 (Brasil, 1998a), a avaliação de desempenho foi incluída no texto constitucional, abordando aspectos tanto do desempenho das instituições quanto dos servidores. Inclui a possibilidade de perda do cargo público a partir de avaliação de desempenho periódica. Assim, a avaliação de desempenho passou a ser adotada pelas organizações públicas com finalidades de comprovação de aptidão para o exercício do cargo, desenvolvimento na carreira e perda do cargo público (Ribeiro, 2018).

A Lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2005) trouxe uma nova concepção de avaliação de desempenho, estruturando o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) e atrelando o desempenho do servidor ao desenvolvimento institucional. Propõe a capacitação continuada e a mensuração do desempenho, ambos alinhados ao planejamento estratégico da instituição. Conforme Ribeiro (2018), com a Lei nº 11.091/2005 (Brasil, 2005), a avaliação de desempenho passa a se constituir em ferramenta de verificação do desenvolvimento institucional/organizacional, deixando de se prender há um julgamento do comportamento passado. O PCCTAE “não apenas destaca que o servidor pode progredir por mérito, mas que para tal progressão é necessário que haja a avaliação de desempenho” (Souza, 2016, p. 47).

O Decreto nº 5.825/2006 (Brasil, 2006), estabelece diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Técnico-Administrativos em Educação das instituições federais de ensino, integrantes do PCCTAE (Brasil, 2005). O referido

Decreto traz a concepção de desempenho: “execução de atividades e cumprimento de metas previamente pactuadas entre o ocupante da carreira e a IFE, com vistas ao alcance de objetivos institucionais” (Brasil, 2006, art. 3º).

Com a Lei nº 11.784/08 (Brasil, 2008b) foi instituída a Avaliação de Desempenho para toda a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e é definida como “monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil” (Brasil, 2008b, art. 141º).

O Decreto nº 7.133/2010 (Brasil, 2010) regulamentou e detalhou o processo de avaliação e desempenho para todo o Executivo Federal, prevendo etapas de planejamento, negociação, e monitoramento do desempenho, bem como a articulação entre a Avaliação de Desempenho Individual e os objetivos organizacionais/institucionais (Araújo, 2018).

Para Araújo (2018), as ações mais recentes no que se refere ao desempenho, representam um avanço para a Gestão de Pessoas do setor público Brasileiro, visto que incentivam as instituições a adotarem políticas de Gestão de Desempenho, não apenas de Avaliação de Desempenho.

A mensuração do desempenho no setor público vem contribuindo para a transparência de custos e resultados, melhoria de serviços prestados e a motivação dos servidores (Chagas, 2020). No entanto, pode ser entendida como uma transposição indevida de um instrumento desenvolvido para a gestão empresarial, e não para o serviço público. Um aspecto importante referente à polêmica da avaliação do desempenho no serviço público refere-se a sua associação ao pagamento de remuneração variável por desempenho.

A gestão do desempenho, conforme Chagas (2020), constitui-se em uma ferramenta gerencial, a qual compõe a concepção de gestão que vem sendo proposta pela Administração Pública Federal: a gestão por resultados (Brasil, 2019).

O desempenho, segundo Bergue (2020), refere-se à dimensão interna da instituição/organização e diz respeito às noções de eficiência (a utilização racional dos recursos da instituição/ organização) e eficácia (alcance de resultados esperados). No contexto do PGD, a concepção de desempenho se materializa: no olhar sobre o desempenho das unidades e dos servidores; no aumento da capacidade de redimensionamento de equipes; na melhoria no aproveitamento das

competências dos servidores; na redução de gastos públicos; na atração e manutenção de talentos; no desenvolvimento da criatividade no trabalho; na redução de afastamentos por motivo de saúde; e, na melhoria no nível de qualidade de vida dos servidores participantes do Programa (Brasil, 2022a, 2024; Pojo, 2021).

A concepção por resultados, por sua vez, refere-se aos resultados obtidos pela instituição/organização e, no que se refere ao PGD, se materializa na importância da transparência na concepção do Programa, tendo grande valor na relação entre Estado e sociedade, com foco nos propósitos da instituição, bem como no olhar para entregas, resultados e bom nível de qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022a, 2023g; Pojo, 2021).

Historicamente, diante dos desafios quanto ao controle e mensuração do desempenho no serviço público como um todo e, nas universidades públicas federais, o PGD (Brasil, 2022a) surge como uma possibilidade de um outro olhar para o desempenho dos servidores, com foco em resultados.

3 GESTÃO POR RESULTADOS

A gestão por resultados pode ser entendida, no âmbito de formulação da Política Pública, pela tradução dos objetivos em resultados. No âmbito das ações para atingir esses resultados, pode ser compreendida pela predominância da orientação por resultados, em detrimento de outros mecanismos de coordenação, como a supervisão direta, a padronização de procedimentos e de habilidades (Gomes, 2009).

A gestão por resultados, nesse sentido, se constitui em um ciclo, que se inicia com a definição dos resultados almejados, a partir dos objetivos de governo. Em seguida, são prescritos o monitoramento e a avaliação do desempenho da instituição com relação ao alcance dos resultados. Posteriormente, o sistema de gestão é retroalimentado, possibilitando ações corretivas (Gomes, 2009).

A Administração Pública é tema de crescentes debates na sociedade, sobre sua eficiência, legitimidade, tamanho, desempenho do Estado, em um cenário de modernização, inovações e busca pelo aumento da produtividade. A gestão por resultados, nesse sentido, é um tema recorrente na Administração Pública (Moraes *et al*, 2022).

O controle por resultados, em detrimento do controle dos processos administrativos, é um dos pontos fundamentais da Administração Pública Gerencial (Bresser-Pereira, 1998). Nesse sentido, a concepção de gestão por resultados se constitui em uma das principais recomendações da Nova Gestão Pública (Gomes, 2009).

Essa recomendação se dá a partir do argumento de que esta concepção é apropriada pelos seguintes motivos: leva o foco das atividades para a efetividade e para o que realmente interessa ao cidadão e à sociedade; flexibiliza a forma de condução dos processos, reduzindo as disfunções ligadas ao apego exagerado a normas e procedimentos; bem como propicia maior eficiência e *accountability*⁷ (Gomes, 2009).

A abordagem por resultados na gestão pública tem início com a aprovação, nos Estados Unidos da América (EUA), do *Government Performance and Results Act* (GPRA), no ano de 1993. O GPRA tem como pilares o planejamento

⁷ O termo *accountability* não possui uma tradução exata para o português, e pode ser entendido como responsabilidade ou prestação de contas (Cambridge, 2023). Da perspectiva da Administração Pública, pode ser entendido como a transparência das ações de governo (TCU, 2023).

estratégico, os planos e relatórios anuais de desempenho, a flexibilidade gerencial e do orçamento direcionado aos resultados (Freitas, 1999).

No contexto brasileiro, a gestão por resultados na Administração Pública se fundamenta a partir do Decreto nº 2.829/98 (Brasil, 1998b), que estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano Plurianual (2000 - 2003) e os orçamentos relacionados. Esse Decreto tem como objetivo consolidar os êxitos observados no Programa Brasil em Ação, e incorporar as lições aprendidas a partir das reformas orçamentárias implantadas em outros países, que se baseiam na gestão orientada para resultados e na avaliação de desempenho (Kelm, 2003).

Gomes (2009) coloca que tal concepção de gestão tem como principal característica a grande autonomia conferida aos trabalhadores, já que o controle se dá pelos resultados. Assim, o controle sobre os processos é reduzido, sendo a flexibilização em relação aos meios, uma concepção intrinsecamente ligada à gestão por resultados. Outras características da gestão por resultados são:

- Alinhamento de expectativas de forma clara e transparente, entre todos os agentes políticos, externos e internos, sobre quais são as diretrizes e os objetivos da organização, por meio da tradução destes em resultados e metas a serem atingidas, o que inclui a definição de indicadores para sua apuração;
- Concessão de autonomias aos executores/implementadores das políticas públicas;
- Contratualização de resultados, autonomias e sanções;
- Avaliação dos resultados e retroalimentação do sistema de gestão para eventuais correções de rota, constituindo assim uma ferramenta gerencial;
- Fortalecimento de uma modalidade de *accountability* (...);
- Modificação do comportamento auto-referido da burocracia, substituindo-o pela atenção a metas claras e contratualizadas (Gomes, 2009, p.69).

Conforme Kelm (2003), a concepção de gestão por resultados abrange o desempenho, a efetividade, a eficiência e a adaptabilidade das instituições às mudanças do ambiente, sendo que o seu foco é a definição de orientações genéricas alinhadas à missão da instituição e às definições estratégicas, permitindo elevado grau de liberdade na operacionalização das estratégias definidas. Outro aspecto da gestão por resultado é a descentralização do processo decisório, com as equipes autogeridas, considerando os relacionamentos interpessoais na produção de resultados.

A perspectiva por resultados refere-se aos resultados obtidos pela atuação da instituição. Está atrelada à noção de efetividade, o que sugere um olhar a partir de seu desempenho externo, ou seja, da aderência entre a ação governamental e às demandas da sociedade. Neste contexto, para Bergue (2020, p.311), a gestão por resultados é a “perspectiva de gestão que desloca o eixo de atenção do agente público dos meios para os fins”.

No contexto da gestão universitária, a concepção de universidade empreendedora, está alinhada aos construtos da gestão por resultados, pois aponta diretrizes para uma universidade com entregas à sociedade, em uma relação de desenvolvimento e potencialidade, como uma instituição social (Chauí, 1999; Tosta *et al*, 2020).

Universidade empreendedora é uma concepção de universidade que colabora para a compreensão da relação da universidade com a sociedade. É uma perspectiva de gestão no debate “sobre como a universidade pode usar de relações com a sociedade para aumentar sua relevância, financiamento e garantir sua sobrevivência” (Colus; Carneiro, 2021, p. 12).

Para Chauí (1999, p.05), “a universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo”. Para a autora, a universidade sempre foi uma instituição social, já que se constitui em uma prática social que tem como fundamento o reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições. A universidade como instituição social se transforma a partir das transformações sociais, econômicas e políticas, diferenciando-se, assim, de uma organização qualquer.

Para Tosta *et al* (2020), o papel das universidades, historicamente, vem se expandindo na sociedade, passando a abranger a produção de inovação. Conforme Ruiz e Martens (2019, p. 112), as universidades têm promovido esforços no sentido de repensar seu papel e se tornarem empreendedoras, objetivando “servirem à sociedade na qual estão inseridas e serem acessíveis a todos”.

Historicamente as universidades, vêm se envolvendo de maneira significativa no desenvolvimento econômico e social, empreendendo ações de legitimidade e de questionamento do seu papel como instituição social, contribuindo efetivamente para o desenvolvimento da própria sociedade onde está inserida (Arroyo-Vázquez; Van der Sijde, 2008).

A concepção de universidade empreendedora é referenciada aos pesquisadores norte-americanos, Henry Etzkowitz (1983) e Burton Clark (1998). Os autores abordam de diferente maneira o que seria a universidade empreendedora, mas trazem alguns pontos em comum, sendo eles a adaptabilidade, a competitividade e a relações com o ambiente externo (Colus; Carneiro; 2021).

Etzkowitz (1983) situa que a universidade empreendedora tem um papel no desenvolvimento econômico, por meio da transferência de tecnologia, bem como na transformação de resultados de pesquisa em aplicações práticas ou disseminações teóricas. A universidade é pensada dentro da sua relação com a indústria e com o governo, a partir do que ele chama de Hélice Tripla. Assim, o foco desta perspectiva de gestão é a relação com empresas, com a produtividade no âmbito social e econômico (Colus; Carneiro; 2021).

De acordo com Etzkowitz (2003), a universidade empreendedora é caracterizada pela sua habilidade em estabelecer uma direção estratégica, delineando objetivos acadêmicos precisos e convertendo o conhecimento originado dentro da instituição em valor tanto econômico quanto social. Essa abordagem concebe a universidade como um ambiente altamente propício para a inovação, aproveitando a concentração de conhecimento, de capital intelectual, e reconhecendo os estudantes como uma fonte de potenciais empreendedores.

Já Clark (1998), relaciona a concepção de universidade empreendedora à capacidade de adaptação das universidades, sendo esta a característica da instituição que inova, mudando suas características organizacionais, a fim de ir além de uma perspectiva tradicional de universidade, adaptando-se ao ambiente presente e preparando-se para o futuro (Colus; Carneiro; 2021). A universidade empreendedora é aquela que promove mudanças em sua estrutura e cultura institucional, objetivando seu engajamento no sistema social. Busca ser inovadora, é sustentada no compromisso coletivo, dinâmica, proativa e flexível em suas relações com a sociedade e com a economia (Clark, 2006).

Segundo Ribeiro (2016) e Colus e Carneiro (2021), a universidade empreendedora de Clark (1998; 2006) está mais voltada para aspectos organizacionais e de gestão que tornem a universidade flexível e responsiva às necessidades da sociedade, sempre em mudança. Já a universidade empreendedora de Etzkowitz (1983; 2003), por sua vez, é aquela que busca por

maior conexão com a sociedade por meio do impacto no desenvolvimento econômico.

As duas perspectivas relativas à universidade empreendedora carecem de detalhes quanto às contribuições da universidade no âmbito do desenvolvimento social e cultural (Colus; Carneiro, 2021). A concepção de universidade empreendedora de Ruiz e Martens (2019), por sua vez, traz a tônica do desenvolvimento social. Para as autoras, a universidade empreendedora não é aquela tem como objetivo a comercialização do conhecimento, mas aquela que desenvolve características orientadas para um comportamento empreendedor, objetivando o envolvimento ativo com a sociedade e ampliando o seu papel social, potencializando, assim, valor público para a sociedade.

As autoras situam que a universidade empreendedora é uma instituição que tem capacidade de mudança, tem um corpo profissional institucional multidisciplinar capaz de desenvolver conhecimento para a sociedade, possui gestão estratégica participativa, buscando modernizar sua infraestrutura bem como captar diferentes fontes de recursos financeiros. Ela transcende a característica de ser uma entidade focada em controles detalhados, passando a abraçar uma autonomia fundamentada em abordagens estratégicas guiadas por sua missão e valores. Estas abordagens estão harmonizadas com a totalidade da comunidade acadêmica, materializadas por meio de um plano de desenvolvimento institucional (Ruiz; Martens, 2019).

A universidade empreendedora possui uma interlocução conceitual com a universidade como uma instituição social (Chauí, 2003). Como instituição social, a universidade possui um papel fundamental no que diz respeito ao empreendedorismo social e econômico, em uma relação de mediação com a sociedade em que está inserida. O empreender é uma realidade concreta da sociedade capitalista em que estamos inseridos, que tem nas diretrizes da sua Política Pública o processo da gestão por resultados (Fialho *et al*, 2023).

Ruiz e Martens (2019), identificaram dimensões com vistas a potencializar a universidade tradicional em universidade empreendedora, sendo a gestão compreendida como uma das dimensões fundantes, abrangendo os seguintes aspectos:

- Transição para gestão estratégica e cultura empreendedora, em que as oportunidades sejam em direção à função econômica e social, orientadas para a criação de valores públicos, independente dos recursos financeiros;

- Liderança empreendedora, participativa, profissionalizada, comprometida, dinâmica e reforçada;
- Renovação de currículos e programas (Ruiz; Martens, 2019, p. 134).

Como dimensão fundante na potencialização de uma universidade empreendedora, no contexto da gestão por resultados, o processo de gestão necessita contar com formação e autonomia dos gestores, essencialmente, na busca por maior efetividade das suas atividades laborativas (Gomes, 2009).

Segundo Aranha e Garcia (2013), quanto à gestão, é possível incluir a promoção de reestruturação, resultando em uma configuração mais flexível ou em formato de rede, com o objetivo de melhorar o desempenho dos processos internos. O governo, por sua vez, pode reagir de várias maneiras, como incentivar a desregulamentação, a privatização e a promoção de mudanças tecnológicas e políticas para estimular o aumento da produtividade.

Na busca por resultados na Administração Pública, a governança pública está relacionada ao processo de gestão, visto que abrange mecanismos institucionais, visando gerir recursos públicos para atingir os objetivos almejados e assim atender as demandas sociais (IBGP, 2018).

No contexto universitário, a governança pública, possui uma relação de mediação entre os resultados esperados do processo de gestão e a demanda social. A governança pública é o “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017b, art. 2º).

Dentre as diretrizes da governança pública, está a gestão por resultados, a modernização da gestão e o desempenho.

- I - direcionar ações para a busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades;
- II - promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, especialmente aqueles prestados por meio eletrônico;
- III - monitorar o desempenho e avaliar a concepção, a implementação e os resultados das políticas e das ações prioritárias para assegurar que as diretrizes estratégicas sejam observadas (Brasil, 2017b, art. 4º).

O PGD materializa, por meio das suas diretrizes, a concepção de governança pública, diante da sua busca por soluções inovadoras, pela

modernização da gestão pública, pela necessidade de retorno para a sociedade, bem como por resultados (Brasil, 2017b; 2022a).

A gestão por resultados se constitui na essência do PGD, voltado para resultados, com a mensuração das atividades e com os serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022a).

A potencialidade de ações para a materialização da universidade empreendedora, passa também pela sua concepção de gestão. Que universidade estamos construindo; e, que universidade desejamos construir, passa pela concepção de universidade que desejamos emergir no contexto de desenvolvimento da própria sociedade.

A gestão universitária, é uma ação complexa, consubstanciada por relações sociais, políticas e econômicas, sujeita a todo momento por contingências, seja de natureza interna da dinâmica da vida em uma universidade, seja pelas diretrizes da Política Pública. Além disso, as universidades possuem especificidades de ensino, pesquisa e extensão, orçamento, finanças, gerenciamento de recursos e desenvolvimento da sua área de gestão de pessoas. Assim, não há regras ou princípios que possam ser generalizadas para todas as instituições. Todavia, diante da complexidade da prática da gestão universitária, esta está essencialmente relacionada a formação dos seus gestores (Burigo *et al*, 2016).

Diante da mudança de olhar que o PGD (Brasil, 2022a) representa para o processo da gestão universitária, a formação do gestor, para este novo cenário que vem se configurando, é essencial. Para além da materialidade da autorização e da instituição, a forma de como a instituição vai necessitar se organizar, e gestar as atividades a serem desenvolvidas, o gestor precisará ter este novo olhar, de uma universidade empreendedora em suas ações, como uma instituição que cumpre o seu papel social, de legitimadora e opositora pelo desenvolvimento desta sociedade, onde está inserida.

4 UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

As universidades públicas federais somam um total de 69 instituições (Brasil, 2023c). São “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (Brasil, 1996, art. 52º).

As universidades federais brasileiras fazem parte da estrutura organizacional do Ministério da Educação, estando vinculadas na forma de autarquias ou fundações públicas. O seu funcionamento é disciplinado por leis, regimentos e estatutos próprios. Como órgãos da Administração Indireta, estão limitadas às regras gerais da Administração Pública Federal no que diz respeito ao planejamento econômico-financeiro, bem como aos critérios da gestão de pessoal (Caetano; Campos, 2019).

No contexto de prática da universidade, a área de gestão de pessoas se configura em uma área fundante, em posição de nível estratégico na instituição. Seu papel institucional vai além de atividades burocráticas, abrangendo ações de “desenvolvimento, valorização, harmonização, humanização e de qualidade de vida do servidor” (Bahia, 2019, p. 121). Definida como área responsável pela implementação do PGD (Brasil, 2022a), à área de gestão de pessoas cabe o acompanhamento e a gestão dos resultados do Programa.

As universidades vêm autorizando o PGD desde julho de 2020, com a publicação da IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a). Até janeiro de 2024 somam-se 35 universidades com o Programa autorizado, conforme o Quadro 01 - Universidades Públicas Federais com PGD (Brasil, 2024).

Quadro 01- Universidades Públicas Federais com PGD

	Universidade	Sigla
1	Fundação Universidade Federal de Ouro Preto	FUFOP
2	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB
3	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS
4	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA
5	Universidade Federal de Alfenas	UNIFALMG
6	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG
7	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA
8	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI
9	Universidade Federal de Lavras	UFLA
10	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS
11	Universidade Federal de Pelotas	UFPEL
12	Universidade Federal de Rondônia	UNIR
13	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC
14	Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ
15	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP
16	Universidade Federal de Uberlândia	UFU
17	Universidade Federal do ABC	UFABC
18	Universidade Federal do Acre	UFAC
19	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP
20	Universidade Federal do Cariri	UFCA
21	Universidade Federal do Ceará	UFC
22	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES
23	Universidade Federal do Maranhão	UFMA
24	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
25	Universidade Federal do Paraná	UFPR
26	Universidade Federal do Rio Grande	FURG
27	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN
28	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
29	Universidade Federal do Sergipe	UFS
30	Universidade Federal do Tocantins	UFT
31	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM
32	Universidade Federal Fluminense	UFF
33	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE
34	Universidade Federal Rural do Semiárido	UFERSARN
35	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR

Fonte: Elaborado pela autora (Brasil, 2024).

No Quadro 02 - PGD por região e data de autorização, é possível verificar estas universidades distribuídas por região, bem como o Estado em que se localizam e a data de sua autorização ao Programa (Brasil, 2022a, 2024).

Quadro 02 – PGD por região e data de autorização

	Universidade	Estado	Região	Data Autorização
1	UFMS	MS	Centro-Oeste	28/07/2022
2	UNILAB	BA	Nordeste	25/10/2021
3	UFC	CE	Nordeste	29/06/2022
4	UFCA	CE	Nordeste	08/06/2022
5	UFMA	MA	Nordeste	31/05/2022
6	UFCG	PB	Nordeste	27/09/2022
7	UFRPE	PE	Nordeste	14/09/2022
8	UFRN	RN	Nordeste	30/06/2022
9	UFERSARN	RN	Nordeste	18/10/2022
10	UFS	SE	Nordeste	21/09/2021
11	UFAC	AC	Norte	11/10/2023
12	UNIFAP	AP	Norte	06/06/2022
13	UNIR	RO	Norte	20/10/2022
14	UFT	TO	Norte	15/06/2022
16	UFES	ES	Sudeste	06/12/2022
17	UFLA	MG	Sudeste	01/11/2022
18	UFSJ	MG	Sudeste	04/07/2022
19	UFTM	MG	Sudeste	14/12/2022
20	UNIFALMG	MG	Sudeste	25/10/2021
21	UNIFEI	MG	Sudeste	20/05/2022
22	FUFOP	MG	Sudeste	01/12/2022
23	UFU	MG	Sudeste	09/05/2022
24	UFF	RJ	Sudeste	12/05/2022
25	UFABC	SP	Sudeste	26/05/2022
26	UNIFESP	SP	Sudeste	06/12/2021
15	UTFPR	PR	Sul	23/08/2023
27	UNILA	PR	Sul	29/09/2022
28	UFPR	PR	Sul	20/05/2022
29	FURG	RS	Sul	05/08/2022
30	UFCSPA	RS	Sul	15/07/2022
31	UFRGS	RS	Sul	30/05/2022
32	UNIPAMPA	RS	Sul	11/07/2022
33	UFPEL	RS	Sul	08/08/2022
34	UFFS	SC	Sul	10/02/2022
35	UFSC	SC	Sul	30/07/2022

Fonte: Elaborado pela autora (Brasil, 2024).

A partir do Quadro 02 - PGD por região e data de autorização, é possível verificar que a região Sudeste possui o maior quantitativo de universidades participantes do Programa (Brasil, 2022a), somando 11 instituições; e, as regiões Norte e Centro-Oeste possuem o menor quantitativo de universidades participantes, com 04 (quatro) e 01 (uma) instituição, respectivamente. Na região Sul, o Estado

com o maior quantitativo de universidades participantes foi o Rio Grande do Sul, com 05 (cinco) instituições. Quanto às datas de autorização, é possível perceber um número crescente, desde 2021, com maior concentração a partir de maio de 2022, após a publicação do Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a).

Na Região Sul localizam-se um total de 11 universidades, sendo 03 (três) no Paraná, 02 (duas) em Santa Catarina e 06 (seis) no Rio Grande do Sul (Brasil, 2023c; 2023d). Destas 11 universidades da Região Sul, 10 (dez) já autorizaram o PGD (Brasil, 2022a, 2024), sendo elas: FURG, UFCSPA, UFFS, UFPEL, UFPR, UFRGS, UFSC, UNILA, UNIPAMPA e UTFPR.

O Quadro 03 - Universidades Federais da Região Sul, apresenta as universidades federais da Região Sul, o Estado em que se localizam, e sua condição com relação ao PGD (autorização/ institucionalização).

A autorização, primeiro momento da implementação do PGD, é um ato discricionário do reitor, observando-se critérios de oportunidade e conveniência. É quando a instituição adere ao Programa. A institucionalização, é o segundo momento e se refere ao seu efetivo início, podendo ocorrer por unidades dentro do órgão (Brasil, 2022a; 2023f).

Quadro 03 - Universidades Federais da Região Sul

	Universidade	Estado	Autorizou o PGD	Institucionalizou o PGD
1	UFPR	Paraná	Sim	Não
2	UTFPR	Paraná	Sim	Não
3	UNILA	Paraná	Sim	Não
4	UFCSPA	Rio Grande do Sul	Sim	Sim
5	UFRGS	Rio Grande do Sul	Sim	Sim
6	UNIPAMPA	Rio Grande do Sul	Sim	Sim
7	FURG	Rio Grande do Sul	Sim	Sim
8	UFPEL	Rio Grande do Sul	Sim	Sim
9	UFSM	Rio Grande do Sul	Não	Não
10	UFFS	Santa Catarina	Sim	Sim
11	UFSC	Santa Catarina	Sim	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2023).⁸

Diante o exposto no Quadro 03 - Universidades Federais da Região Sul, das 11 universidades, 10 autorizaram o PGD e 01 (uma) apenas não. Das 10 que

⁸ Informações obtidas nas páginas institucionais das universidades (FURG, 2024; UFCSPA, 2024; UFFS, 2023b; UFPEL, 2024; UFPR, 2024; UFRGS, 2024; UFSC, 2023a; UFSM, 2024; UNILA, 2024; UNIPAMPA, 2024; UTFPR, 2024).

autorizaram, 07 (sete) realizaram a institucionalização do Programa (Brasil, 2022a), sendo elas: UFCSPA, UFRGS, UNIPAMPA, FURG, UFPEL, UFFS e UFSC.

As universidades federais do sul do País, possuem em comum a complexidade do processo da gestão universitária. Ou seja, de uma tradição histórica de gestão do trabalho do servidor, centralizado e orgânico no seu processo de ação, com o PGD (Brasil, 2022a), passarão para uma gestão descentralizada, de entregas (Pojo, 2021). Isto leva tempo, maturidade da gestão com impacto na cultura institucional.

A análise do processo histórico de constituição da instituição universidade (Burigo, 2003) da conta de que esta, no Século XXI, apresenta uma diversidade e pluralidade funcional. Com isto a universidade agrega outras propriedades e finalidades como instituição social (Chauí, 1999), além da sua constituição tradicional. Assim, se constituem:

- FURG, localizada na cidade de Rio Grande, foi criada em 1969, a partir da fusão das quatro primeiras faculdades da cidade (Escola de Engenharia Industrial, Faculdade de Ciências Políticas e Econômicas, Faculdade de Direito e Faculdade de Medicina). Possui 04 (quatro) *campi*: Carreiros, Santa Vitória do Palmar, Santo Antônio da Patrulha e São Lourenço do Sul (FURG, 2023). Conta com 2.042 servidores ativos, e destes, 1.131 técnico-administrativos em educação e 911 docentes (Brasil, 2023c);
- UFCSPA, é uma universidade federal especializada em saúde, tendo reconhecimento como universidade em 2008, a partir da ampliação da oferta de cursos da Fundação Faculdade Federal de Ciências Médicas de Porto Alegre (UFCSPA, 2023). Possui 580 servidores ativos, sendo que destes, 369 docentes e 211 técnico-administrativos em educação (Brasil, 2023c);
- UFFS, sediada em Chapecó, Santa Catarina, foi institucionalizada em 2009. Abrange a Mesorregião Grande Fronteira do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), composta pelo Sudoeste do Paraná, Oeste de Santa Catarina e Noroeste do Rio Grande do Sul. Conta com 06 (seis) *campi*: Cerro Largo, Chapecó, Erechim, Laranjeiras do Sul, Passo Fundo e Realeza (UFFS, 2023). Possui um total de 1.441 servidores ativos, dentre os quais, 687 técnicos-administrativos em educação e 754 docentes (Brasil, 2023c);

- UFPEL, localiza-se na cidade de Pelotas, Rio Grande do Sul. Foi criada em 1969 a partir da Universidade Rural do Sul (URS). Conta com 06 (seis) *campi*: Capão do Leão, Porto, Centro, Norte, Fragata e Anglo (UFPEL, 2023). Possui 2.679 servidores ativos, dentre os quais, 1.246 técnico-administrativos e 1.433 docentes (Brasil, 2023c);
- UFPR, localizada na cidade de Curitiba, no Paraná, é uma das universidades mais antiga do País, tendo sido fundada em 1912 como uma instituição particular (UFPR, 2023a) e se federalizado em 1950 (Brasil, 2023e). Além dos *campi* em Curitiba, conta com *campi* nas cidades de Matinhos, Pontal do Paraná, Jandaia do Sul, Palotina, Toledo e Terra Roxa (UFPR, 2023b). Possui um total de 6.124 servidores ativos. Dentre estes, 2.642 docentes e 3.482 servidores técnico-administrativo em educação (Brasil, 2023c);
- UFRGS, criada em 1934 e federalizada em 1950, localiza-se na cidade de Porto Alegre. Conta com 04 (quatro) *campi* localizados em Porto Alegre, sendo eles: Central, Saúde, Olímpico e do Vale (UFRGS, 2023). Possui 5.533 servidores ativos, dos quais 2.999 docentes e 2.534 técnico-administrativos em educação (Brasil, 2023c);
- UFSC, instituída em 1960, localiza-se na cidade de Florianópolis. Além da sede, conta com outros 04 (quatro) *campi* nas cidades de Joinville, Araranguá, Blumenau e Curitiba (UFSC, 2023b). Possui 5.689 servidores ativos, dentre os quais 3.024 servidores técnico administrativos em educação, e 2.665 docentes (Brasil, 2023c);
- UFSM, sediada em Santa Maria, Rio Grande do Sul. Além da sede, possui outros três *campi* (em Frederico Westphalen, em Palmeira das Missões e em Cachoeira do Sul) (UFSM, 2023). Possui 4.639 servidores ativos, sendo que destes, 2.018 docentes e 2.621 técnico-administrativos em educação (BRASIL, 2023c);
- UNILA, está sediada na cidade de Foz do Iguaçu, no Paraná, tendo sido criada em 2010. É uma universidade voltada à integração latino-americana (UNILA, 2023). Possui um total de 947 servidores ativos, dentre os quais, 419 docentes e 528 técnico-administrativo em educação (Brasil, 2023c);
- UNIPAMPA, é uma universidade *multicampi* (Alegrete, Bagé, Caçapava do Sul, Dom Pedrito, Itaqui, Jaguarão, Santana do Livramento, São Borja, São

Gabriel e Uruguaiana), fundada em 2008 localizada no Estado do Rio Grande do Sul, tendo sua sede na cidade de Bagé (UNIPAMPA, 2023). Possui 1.782 servidores ativos, dentre os quais 897 docentes e 885 técnico-administrativos em educação (Brasil, 2023c); e,

- UTFPR, possui 13 *campi* (Apucarana, Campo Mourão, Cornélio Procópio, Curitiba, Dois Vizinhos, Francisco Beltrão, Guarapuava, Londrina, Medianeira, Pato Branco, Ponta Grossa, Santa Helena e Toledo). Possui uma história um pouco diferente das demais, visto que não foi criada, mas transformada a partir do Centro Federal de Ensino Técnico do Paraná (CEFET-PR) (UTFPR, 2023a). Possui 3.710 servidores ativos, sendo que destes, 1.149 técnico-administrativo em educação e 2.561 docentes (Brasil, 2023c).

Estas universidades no singular, preservam um processo histórico de desenvolvimento, e no plural constituem as universidades no sul do Brasil, com impacto nas regiões onde estão inseridas. De pequenas à grande porte, como instituição social (Chauí, 2003), possuem o desafio do PGD (Brasil, 2022a), no contexto das transformações vivenciadas pela própria sociedade.

5 CAMINHO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresento o caminho metodológico percorrido no desenvolvimento da pesquisa. Começo por delinear o tipo e a natureza do estudo e, em seguida, descrevo os sujeitos de pesquisa, os instrumentos de coleta de informações, bem como o método de análise das informações coletadas.

5.1 TIPO E NATUREZA DO ESTUDO

O presente estudo caracterizou-se por uma abordagem qualitativa, visto que procura compreender “significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos” (Richardson, 2012, p.90). A escolha por esta abordagem se deu a fim de melhor atender ao objetivo geral inicialmente proposto, de compreender como o PGD (Brasil, 2022a) vem se constituindo nas universidades públicas federais do sul do País, a partir do olhar dos gestores da área de gestão de pessoas.

No que se refere à classificação da pesquisa, conforme os critérios apresentados por Vergara (2003), foi classificada quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, como descritiva e aplicada. Descritiva por expor características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza; e aplicada por ser motivada pela necessidade de resolver problemas concretos.

Quanto aos meios, é caracterizada como documental e bibliográfica. A investigação documental, conforme Vergara (2003), ocorre em documentos de qualquer natureza armazenados em órgãos públicos ou privados. Para a realização deste estudo foram pesquisados documentos referentes a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (Brasil, 2022a) nas universidades públicas federais (FURG, 2024; UFCSPA, 2024; UFFS, 2024; UFPEL, 2024; UFPR, 2024; UFRGS, 2024; UFSC, 2023a; UFSM, 2024; UNILA, 2024; UNIPAMPA, 2024; UTFPR, 2024).

A presente pesquisa também pode ser caracterizada como bibliográfica, pois foi utilizado material acessível ao público em geral, como livros, revistas e rede eletrônica (Vergara, 2003).

A pesquisa também se caracteriza como um estudo de caso multicasos. Conforme Triviños (1987, p. 133), o estudo de caso é “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”. O estudo de caso pode estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques, se caracterizando nos estudos comparativos de casos. Ou, quando não há necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, trata-se neste caso de estudos multicasos (Triviños, 1987). O presente estudo multicasos foi desenvolvido junto às universidades públicas federais do sul do País.

No que diz respeito à coleta de informações, se deu por meio de entrevistas semiestruturadas pois, conforme Triviños (2001), é uma das ferramentas utilizadas na pesquisa qualitativa para alcançar seus objetivos. Para Triviños (2001, p. 85), a entrevista semiestruturada é “um conjunto básico de perguntas que aponta fundamentalmente para a medula que preocupa o investigador”.

As entrevistas semiestruturadas foram aplicadas aos sujeitos do presente estudo, gestores da área de gestão de pessoas das universidades federais públicas do sul do País. Vide Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações.

Com os resultados da presente pesquisa, almejo alcançar generalidades em seus resultados, de maneira que possam vir a interessar a determinados grupos de especialistas, como ponto de partida para novas análises que busquem desenvolver novas ideias, novos significados e novas compreensões acerca do fenômeno estudado (Burigo, 2023).

5.2 SUJEITOS DA PESQUISA

Em uma pesquisa qualitativa, a escolha dos sujeitos da pesquisa se dá mediante critérios, que correspondem a uma ideia ou ideias originadas a partir dos objetivos da pesquisa (Triviños, 2001). Para Vergara (2003), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecerão as informações necessárias para a realização do estudo.

Dessa forma, a presente pesquisa tem como universo as universidades públicas federais do sul do País – que somam 11 universidades - e, como sujeitos de pesquisa, os respectivos gestores da área de gestão de pessoas destas universidades.

A área de gestão de pessoas é situada pela IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a) como a área responsável pela implementação do Programa, o compreendendo como uma nova política de pessoal. Assim, cabe a esta área o desenvolvimento e o acompanhamento dos resultados do PGD (Brasil, 2022a), em seu respectivo órgão.

Revogada a IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a), o Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a), em seu Art. 3º, informa que as competências da autoridade máxima do órgão podem ser delegadas “aos dois níveis hierárquicos imediatamente inferiores com competência sobre a área de gestão de pessoas, vedada a subdelegação”, ficando evidente o entendimento da Administração Federal quanto a inter-relação do PGD (Brasil, 2022a) com a área de gestão de pessoas.

Importante destacar que cada universidade tem a liberdade de definir sua estrutura e concepção da área de gestão de pessoas. Assim, defini como sujeitos da pesquisa os gestores master da área de gestão de pessoas de cada uma das universidades públicas do sul do País, visto que se trata de função estratégica na instituição e com responsabilidade na implementação do Programa.

Vide Quadro 04 - Universidades e as Áreas de Gestão de Pessoas. Apresenta a universidade e o nível hierárquico da área de gestão de pessoas correspondente.

Quadro 04 - Universidades e as Áreas de Gestão de Pessoas

	Universidade	Área de Gestão de Pessoas
01	FURG	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
02	UFCSPA	Pró-Reitoria de Gestão com Pessoas
03	UFFS	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
04	UFPEL	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
05	UFPR	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
06	UFRGS	Superintendência de Gestão de Pessoas
07	UFSC	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
08	UFSM	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
09	UNILA	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
10	UNIPAMPA	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
11	UTFPR	Diretoria de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Conforme o Quadro 04 - Universidades e as Áreas de Gestão de Pessoas, das 11 universidades do sul do País, 09 (nove) tem como área de gestão de

peças pró-reitoria, 01 (uma) se constitui em uma superintendência e 01 (uma) em diretoria. A Superintendência de Gestão de Pessoas da UFRGS corresponde à sua antiga Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, e está subordinada diretamente à Reitoria (UFRGS, 2023c). A Diretoria de Gestão de Pessoas, também subordinada à Reitoria (UTFPR, 2023b), constitui-se em setor master da área de gestão de pessoas.

Dos 11 gestores, potenciais sujeitos de pesquisa, 08 (oito) concederam entrevistas, configurando-se assim, nos sujeitos de pesquisa. Estes sujeitos, foram os gestores master das instituições, da área de gestão de pessoas, responsáveis pela gestão do PGD (Brasil, 2022a). Vide Quadro 05 – Sujeitos da Pesquisa.

Quadro 05 – Sujeitos da Pesquisa

	Sujeito	Cargo
01	Gestor master da FURG	Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
02	Gestor master da UFFS	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas
03	Gestor master da UFPEL	Pró-Reitora de Gestão de Pessoas
04	Gestor master da UFRGS	Superintendente de Gestão de Pessoas
05	Gestor master da UFSC	Pró-Reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
06	Gestor master da UFSM	Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
07	Gestor master da UNIPAMPA	Pró-Reitor de Gestão de Pessoas
08	Gestor master da UTFPR	Diretora Adjunta de Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

As entrevistas foram realizadas no período entre 15 de setembro a 13 de outubro de 2023, com duração entre 25 e 55 minutos cada. Das 08 (oito) entrevistas realizadas, 07 (sete) foram realizadas a partir da Plataforma *Google Meet*, e 01 (uma) presencialmente. A opção pelas de forma remota deu-se em virtude da distância em que se localizam as instituições em que atuam os 07 (sete) gestores. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante a prévia autorização do entrevistado (Vide Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido).

5.3 COLETA E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Para a análise das informações, utilizei a análise de conteúdo. De acordo com Richardson (2012, p. 224), a análise de conteúdo trata de “compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características e extrair os momentos mais importantes. Portanto, deve basear-se em teorias relevantes que sirvam de marco de explicação para as descobertas do pesquisador”.

Conforme Vergara (2003), a análise de conteúdo é uma técnica de análise de comunicações associada tanto aos significados quanto aos significantes da mensagem. Esta técnica, conforme a autora, utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos, bem como inferências e deduções lógicas.

Para o processo da análise das informações coletadas, por meio da análise de conteúdo, delimito as seguintes categorias de análise: PGD, Gestão por Resultados e Universidades. Vide Quadro 06 - Categorias de Análise e Conteúdo Base.

Quadro 06 - Categorias de Análise e Conteúdo Base

Categorias de Análise	Conteúdo Base
Programa de Gestão e Desempenho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diretrizes 2. Concepção
Gestão por Resultados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepção 2. Interação com a área de Gestão de Pessoas
Universidades Públicas Federais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vivência 2. Impacto 3. Desafios 4. Perspectivas

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A definição das categorias, conforme Cheptulijn (1982), refere-se à relação entre o ideal e os fenômenos da realidade objetiva. No entanto, ideal e material não coincidem diretamente. Pelo contrário, as imagens ideais advêm do sujeito, de forma que outro pesquisador pode vir a adotar outras categorias e conteúdos base ao estudar o mesmo fenômeno.

Conforme Burigo (2003), a definição da categoria deve ter como foco o conteúdo nela contido, visto que o que diferencia as categorias entre si é o conteúdo. O conteúdo base, de acordo com Cheptulin (1982), é aquele que

estabelece os elementos fundamentais que definem uma determinada categoria, permitindo sua distinção em relação a outras. No entanto, essa base é incompleta e não é imutável na realidade. Isso significa que essa base essencial é inacabada, pois se refere à incompletude do conhecimento, uma vez que não pode ser considerada como algo definitivo e concluído.

A partir das categorias de Análise delimitadas inicialmente conforme o Quadro 06 - Categorias de Análise e Conteúdo Base, foi elaborado o Instrumento de Coleta de Informações, conforme o Apêndice A – Instrumento de Coleta de Informações.

Na categoria Programa de Gestão e Desempenho, busquei, inicialmente, conhecer as diretrizes, bem como a concepção dos gestores entrevistados no que se refere ao Programa (Brasil, 2022a).

Na categoria Gestão por Resultados, almejei desvelar a concepção dos gestores entrevistados, bem como seu olhar sobre a interação da gestão por resultados com a área de Gestão de Pessoas.

Na categoria Universidades Públicas Federais, aspirei analisar como se deu o processo de autorização e de instituição do Programa (Brasil, 2022a), bem como os impactos junto à comunidade universitária. Para aquelas universidades que não autorizaram o Programa, busquei conhecer as razões. Tanto para as que autorizaram quanto para as que não autorizaram, busquei identificar os desafios e perspectivas relacionados ao PGD (Brasil, 2022a), a partir da concepção dos gestores entrevistados.

Antes da realização das entrevistas, em observância aos protocolos de ética em pesquisa, e a fim de assegurar a integridade dos participantes, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH) da UFSC.

Para a aprovação da pesquisa no CEPSH da UFSC, foi solicitada a autorização de cada uma das universidades pertencentes ao universo de pesquisa. Das 11 universidades, 09 (nove) autorizaram a realização da pesquisa em sua instituição.

Estando em conformidade com o disposto nas Resoluções CNS nº 466/12 (Brasil, 2012) e nº 510/16 (Brasil, 2016), a presente pesquisa obteve aprovação para a sua realização a partir do Parecer Consubstanciado nº 6.262.625, (Brasil, 2023a).

Vencida a etapa de aprovação da pesquisa junto ao CEPSH da UFSC, realizei contato com as 09 (nove) universidades, a fim de agendar a entrevista com

os gestores da área de gestão de pessoas. Neste contato realizado, algumas vezes diretamente com os gestores, e em outras vezes com os responsáveis por suas agendas, foram feitos todos os esclarecimentos sobre a pesquisa e encaminhado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido), onde constam os possíveis riscos e benefícios da participação na pesquisa, assim como, a possibilidade de que poderiam retirar-se do estudo a qualquer momento.

Das 09 (nove) universidades que autorizaram a realização da pesquisa, 08 (oito) se disponibilizaram de fato a conceder a entrevista, realizada conforme o Instrumento de Coleta de Informações (Apêndice A – Instrumento de Coleta das Informações).

Ao fim do período de coleta de informações, transcrevi as entrevistas em arquivos de texto, a fim de preservar as falas de todos os sujeitos da pesquisa e garantir seu anonimato. Para tanto, estabeleci códigos de identificação para cada entrevistado, conforme a ordem de realização das entrevistas. Nesse sentido, os gestores foram identificados da seguinte forma:

- a) G1 - Gestor 01;
- b) G2 - Gestor 02;
- c) G3 - Gestor 03;
- d) G4 - Gestor 04;
- e) G5 - Gestor 05;
- f) G6 - Gestor 06;
- g) G7 - Gestor 07; e,
- h) G8 – Gestor 08.

Ao final deste processo, iniciei a análise das informações obtidas, confrontando as informações com as categorias de análise e seus respectivos conteúdos base, bem como, procurando correlacionar as falas dos gestores com o referencial teórico que orientaram esta investigação.

6 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

Neste capítulo, apresento a análise e a interpretação das informações coletadas, durante as entrevistas com os gestores da área de gestão de pessoas, sujeitos da pesquisa.

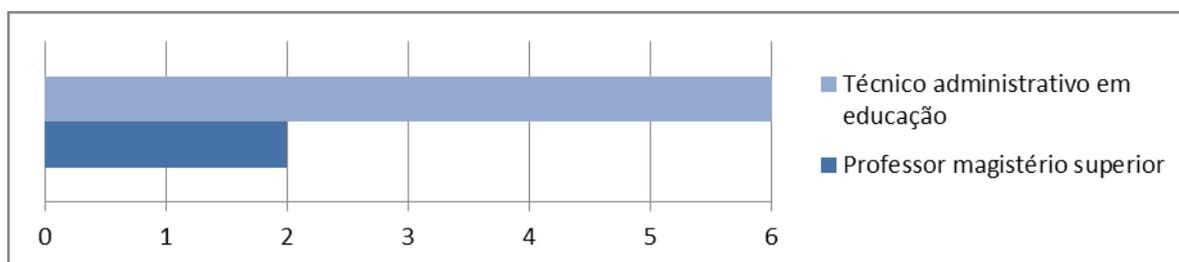
Como etapa inicial, caracterizo os sujeitos da pesquisa. Em seguida, procedo a análise das entrevistas, à luz do referencial teórico que orientou este estudo, tendo como base as categorias de análise previamente definidas e seus respectivos conteúdos base, vide Quadro 06 - Categorias de Análise e Conteúdo Base.

6.1 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS

Os sujeitos entrevistados correspondem a 08 (oito) gestores da área de gestão de pessoas, atuantes em suas respectivas universidades do sul do país, em efetivo exercício durante a realização da coleta de informações, que se disponibilizaram a participar da pesquisa.

Os entrevistados são integrantes tanto da carreira docente, como da carreira técnica-administrativa em educação: 02 (dois) docentes, e 06 (seis) técnicos administrativos em educação. Vide Figura 02 - Distribuição dos cargos dos entrevistados.

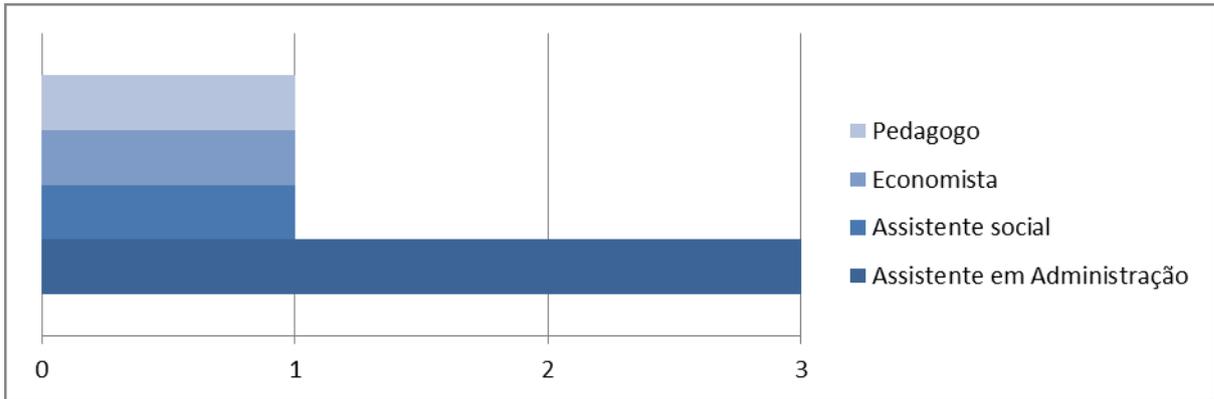
Figura 02 - Distribuição dos cargos dos entrevistados



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Dos 06 (seis) gestores STAE: 03 (três) assistentes em administração; 01 (um) assistente social; 01 (um) economista; e, 01 (um) pedagogo. Vide Figura 03 - Distribuição dos cargos dos entrevistados STAE.

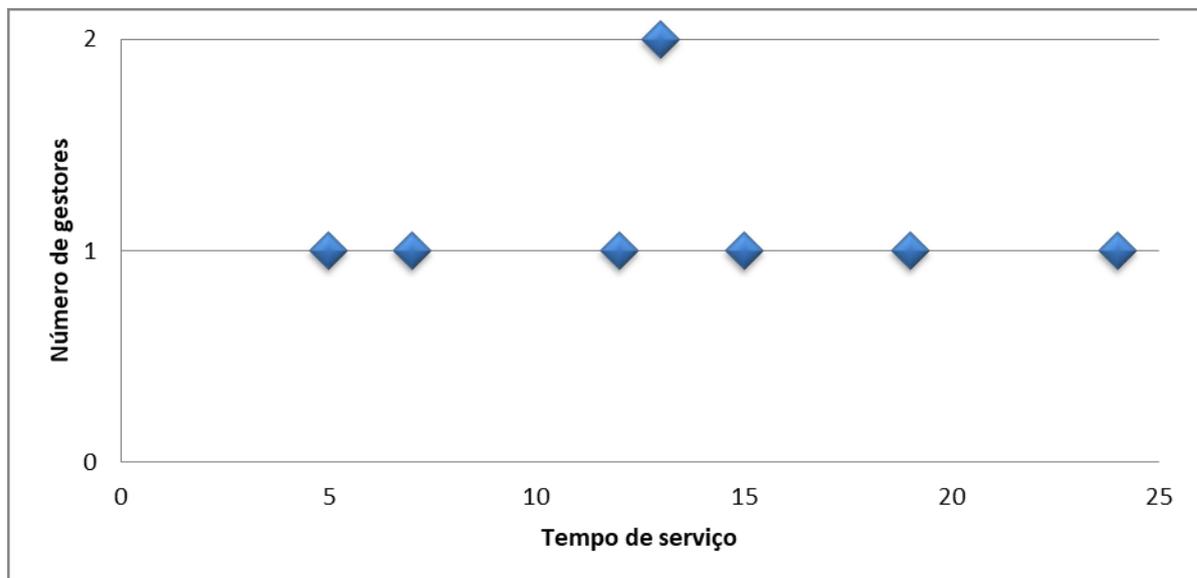
Figura 03 - Distribuição dos cargos dos entrevistados STAE



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quanto ao tempo de serviço na universidade onde atuam, os gestores entrevistados possuem de 05 (cinco) a 24 anos. Vide Figura 04 - Tempo de serviço dos entrevistados.

Figura 04 - Tempo de serviço dos entrevistados

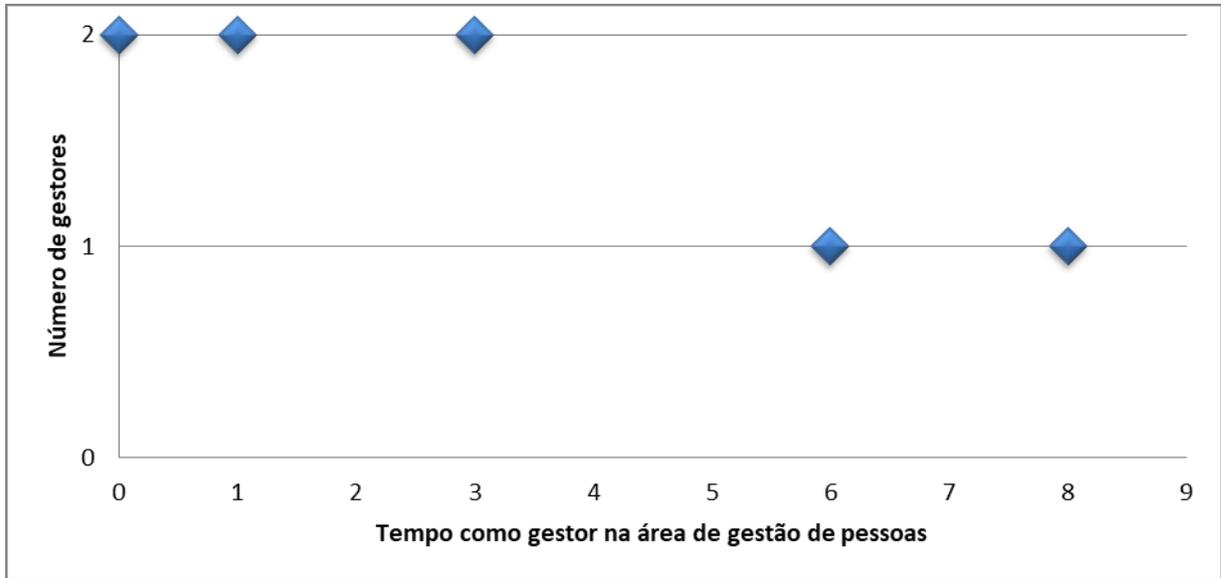


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A data de ingresso como gestor na área de gestão de pessoas é interessante conhecer, pois o tempo de serviço na função está vinculado à sua experiência na área de Gestão de Pessoas. Dos entrevistados, 02 (dois) ingressaram como gestores da área de gestão de pessoas no ano de 2023, equivalendo a menos de 01 (um) ano no cargo; 02 (dois) entrevistados ingressaram em 2022, estando a 01 (um) ano no cargo, 02 (dois) ingressaram em 2020, estando a 03 (três) anos no cargo, 01

(um) ingressou em 2017, estando há 06 (seis) anos no cargo, e 01 (um) ingressou em 2015, estando há 08 (oito) anos no cargo. Vide Figura 05 – Tempo como gestor na área de gestão de pessoas.

Figura 05 – Tempo como gestor na área de gestão de pessoas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Considero que o tempo na instituição, bem como na atuação como gestor na área de gestão de pessoas, é crucial na compreensão do desenvolvimento e da dinâmica institucional, pois traz consigo a experiência e a vivência do gestor.

Quanto ao estado de localização das universidades dos sujeitos de pesquisa: 01 (um) atua no Paraná; 02 (dois) em Santa Catarina; e, 05 (cinco) em universidades do Rio Grande do Sul. Vide Figura 06 - Distribuição das universidades pesquisadas por estado.

Figura 06 - Distribuição das universidades pesquisadas por estado



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quanto à autorização do PGD (Brasil, 2022a), nas universidades pesquisadas, ocorreu a partir de 10/02/2022, sendo que a maioria delas autorizou o Programa após a publicação do Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a).

Cinco das 08 (oito) universidades pesquisadas autorizaram o Programa (Brasil, 2022a) durante o ano de 2022. Uma delas autorizou no ano de 2023. Uma delas está em processo de autorização e uma não está de acordo com as premissas do Programa (Brasil, 2022a), de forma que não será realizada a institucionalização, considerando-se a atual gestão.

A institucionalização do PGD (Brasil, 2022a) nas universidades pesquisadas, se deu a partir da publicação de editais de unidades administrativas. Ou seja, a partir da autorização, as unidades poderiam aderir ao Programa a partir do lançamento de editais.

Das 08 (oito) universidades que fazem parte desta pesquisa, 06 (seis) instituíram o Programa. Vide Quadro 07 – Autorização e institucionalização do PGD nas universidades pesquisadas.

Quadro 07 – Autorização e institucionalização do PGD nas universidades pesquisadas

Universidade	Estado	Autorização	Início da Institucionalização
A	SC	10/02/2022	05/2022
B	RS	30/05/2022	10/2022
C	RS	11/07/2022	09/2022
D	RS	05/08/2022	08/2022
E	RS	08/08/2022	12/2022
F	PR	23/08/2023	09/2023
G	RS	Ainda não	Ainda não
H	SC	30/07/2022	Ainda não

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Das 06 (seis) universidades que institucionalizaram o Programa (Brasil, 2022a), todas o destinaram aos servidores técnico-administrativos em educação, não vinculando os servidores docentes.

6.2 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

A categoria de análise Programa de Gestão e Desempenho foi a primeira categoria estabelecida. Está fundamentada em dois conteúdos base: (1) Diretrizes e (2) Concepção. Nesta categoria, procurei, inicialmente, verificar se os gestores conhecem as diretrizes do Programa, e quais são elas, a partir de seus olhares. Em seguida, investiguei a concepção dos gestores entrevistados no que se refere ao Programa de Gestão e Desempenho (Brasil, 2022a).

As diretrizes trazidas por cada um foram bastante diversas entre si, mostrando que os gestores possuem diferentes percepções sobre o Programa (Brasil, 2022a), a partir das realidades vivenciadas em suas instituições. As diretrizes citadas foram as seguintes: olhar para resultados; melhoria das entregas para a comunidade; mudança nas formas de gestão; nova forma de desenvolver o trabalho; planejamento; desburocratização; mudança de cultura; teletrabalho; gerencialismo; e, governança e *accountability*.

O olhar para resultados é manifestado pela maioria dos gestores como uma das principais diretrizes do Programa. De forma geral, o PGD (Brasil, 2022a) traz para a Administração Pública uma nova concepção de gestão, com foco nos

resultados (Pojo, 2021).

Como o próprio documento deixa claro, ele é um programa de gestão por resultados, para os servidores, enfim, servidores da administração pública (G5).

No contexto do olhar para resultados, a melhoria das entregas é compreendida por grande parte dos gestores como uma das diretrizes fundantes do Programa. As entregas estão relacionadas ao interesse público, conforme o Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017b).

Com a gestão por resultados, e melhoria no processo das entregas, é destacado pelos gestores, mudança nas formas de gestão, também como diretriz do Programa (Brasil, 2022a).

Hoje, a forma de trabalho dos técnicos [...] não é mais aquela situação de cumprir as horas, mas sim de poder fazer melhores entregas para a comunidade, para os usuários. Essa é a finalidade de um órgão público, é poder entregar para a comunidade, devolver para a sociedade um serviço de qualidade (G8).

É compreendido pelos gestores, que o Programa (Brasil, 2022a) traz uma nova forma de desenvolvimento do trabalho, exigindo planejamento e mudança nos processos, e mensuração das atividades.

Aquela questão da gestão por entrega, planejamento, toda essa mensuração das atividades, eu não sei as outras universidades, mas aqui na universidade era uma coisa que a gente simplesmente não tinha (G7).

Estas transformações na forma de desenvolver o trabalho são relacionadas à ideia de desburocratização, trazendo melhoria nos fluxos de trabalho. A ideia de desburocratização é presente na Administração Pública brasileira desde a Reforma Administrativa Gerencial, iniciada em 1995 (Alves, 2020), estando também presente na concepção da Gestão por Resultados, que busca substituir o comportamento da burocracia pela atenção a metas definidas (Gomes, 2009).

Mas eu entendo também que o PGD tem como propósito a desburocratização [...], a questão de fazer você melhorar o fluxo, sabe? Você conseguir, vamos dizer assim, melhorar a parte administrativa (G3).

Para os gestores o Programa (Brasil, 2022a) exige uma mudança cultural, pois requer um novo olhar em decorrência da nova concepção de gestão.

Ele exige uma mudança total de cultura, de concepção da forma de desenvolver o trabalho, em toda a mudança dos processos de

trabalho e que demanda uma mudança de cultura de todos (G8).

O teletrabalho, por sua vez, foi também uma das diretrizes mais citadas. Os gestores compreendem que o PGD (Brasil, 2022a) é mais amplo que o teletrabalho, o que demonstra o entendimento da abordagem trazida pela IN nº65/2020 (Brasil, 2020a), em que o Programa passa a abranger o processo de gestão como um todo, e não apenas o teletrabalho: “Traz o teletrabalho, mas o PGD é mais que isto. O PGD não é apenas teletrabalho, é uma forma de gestão” (G2).

Além do olhar para resultados e do teletrabalho, alguns gestores apontaram como diretriz o novo olhar gerencial trazido pelo Programa (Brasil, 2022a). O Programa (Brasil, 2022a) é visto como gerencialista⁹, trazendo concepções da realidade privada para a realidade pública, dentro de uma perspectiva negativa: “O programa, na verdade, ele é uma forma de gestão, com metas, com prazos, com entregas, e ele é extremamente gerencialista” (G6).

Outros gestores discordam desta concepção do Programa como gerencialista. Situam o Programa com um olhar gerencial, voltado para resultados e metas, mas também voltado, principalmente, para a governança pública e *accountability*, em que se busca inovação e geração de valor na Administração Pública, para a sociedade, conforme o Decreto nº 9.203/2017 (Brasil, 2017b), fundamentando a concepção de universidade empreendedora (Ruiz; Martens, 2019).

Essa IN (IN nº24/2023), na verdade, ela vem dentro dessa visão, na visão de governança administrativa. Não uma visão burocrata e nem gerencialista. A gente tem uma visão focada em resultados, por mais que ele fala focada em resultados, mas a gente vê lá a preocupação da inovação e da geração de valor. Quando a gente olha apenas resultado, apenas metas, a gente olha uma visão de gerencialista. E, na minha opinião [...] tem um foco na questão da governança pública (G5)

Mesmo diante das diferenças dos olhares dos gestores, todas as diretrizes apontadas estão sobre o mesmo plano de fundo, que são as bases do PGD: a substituição do controle de frequência dos servidores pela gestão por resultados e a inovação nos arranjos de trabalho (Brasil, 2020a; 2022a; 2024; 2023b).

Para os gestores, o PGD (Brasil, 2022a) traz para a Administração Pública o olhar para resultados, trazendo concretamente, uma nova concepção de gestão

⁹ O gerencialismo é uma abordagem que defende o aprimoramento do serviço público pela adoção de práticas gerenciais provenientes do setor privado. Um programa gerencialista, portanto, traria para o serviço público concepções próprias do setor privado (Oliveira *et al*, 1995).

(Pojo, 2021).

No que se refere a concepção sobre o Programa (Brasil, 2022a), os gestores aprofundaram as reflexões que trouxeram a partir do questionamento inicial, sobre as diretrizes.

Compreendem que o PGD é uma forma de gestão que busca a economicidade na gestão pública. A redução de gastos públicos é apontada pela Administração Federal como um dos benefícios da adoção do PGD (Brasil, 2022a).

A gente tem a questão da economicidade, [...], que ela já vem atrelada com essas recorrentes diminuições do orçamento das instituições. Então, ele (o PGD) também traz essa economia (G1).

O PGD (Brasil, 2022a), é concebido como uma forma de gestão orientada para resultados, apontada também nas diretrizes, no olhar dos gestores, bem como uma oportunidade de dar significado ao trabalho dos servidores, a partir de uma visão de planejamento, fazendo sentido dentro de um contexto.

Na verdade a gente tem o PGD como uma oportunidade de trazer significado ao trabalho do dia a dia do servidor, né? Então, eu tenho mudado até a maneira de a gente apresentar o PGD. O PGD, na verdade, tem sido nisso, na minha visão, uma grande oportunidade que a gente tem de poder dar sentido à atividade fim que cada servidor executa, dentro de uma visão de planejamento, dentro de uma visão de processos na universidade (G5).

Há uma perspectiva de mudança na concepção de trabalho, ao direcionar o olhar dos gestores para metas e resultados, tirando o foco do cumprimento da jornada de trabalho (Pojo, 2021). Se antes trabalhar nas universidades públicas federais estava relacionado ao cumprimento de horários, com o PGD (Brasil, 2022a), o trabalhar passa a estar relacionado a elaboração de planos de trabalho, ao atingimento de metas, bem como ao olhar para o planejamento institucional e para resultados. Nesse sentido, o PGD permite um outro olhar sobre a prática do próprio trabalho.

Eu acho que de uma certa maneira faz todo mundo pensar também naquilo que faz. Sabe, o questionar, a maneira como eu faço, o que eu faço e por que eu faço. Essas atividades, os planos de trabalho individuais, as atividades que você faz, você acaba se questionando muitas vezes. Gente, mas talvez isso é médio prazo, né? Mas por que eu estou fazendo isso desse jeito, se eu posso fazer de uma outra maneira? (G7).

O Programa (Brasil, 2022a) é situado, de forma geral, positivamente, tendo aceitação pela maioria das universidades pesquisadas.

Eu acho que [...] vai trazer uma mudança de questões de trabalho, a longo prazo, muito, muito boas, significativas, não só para o trabalhador, mas para a comunidade que a gente atende [...]. De uma maneira geral, eu vejo com bons olhos. E espero que ela se concretize e permaneça aqui como uma política mesmo, sabe? E não só como uma questão que chegou como uma novidade, vai e volta. A gente gostaria que ficasse (G4).

Todavia o PGD (Brasil, 2022a), também é concebido como um Programa não adequado as universidades, alinhado a uma reforma administrativa que visa o enfraquecimento do Estado: “O PGD é muito mais que isso, ele embasa uma reforma administrativa que visa o enfraquecimento do Estado, a gente sabe, que é um combo, e que ilude o trabalhador” (G6).

O Programa também é visto diante da possibilidade de perda da autonomia dos gestores e demais servidores, a partir da gestão por resultados, das tarefas realizadas, bem como do impacto negativo na organização sindical dos trabalhadores, diante do teletrabalho: “Tem que saber o que está por trás disso, o quanto a gente pode, talvez, perder a nossa autonomia universitária (...). E como é que fica a organização dos trabalhadores? Essa é uma preocupação que a base me trouxe (G6)”.

A partir da análise dos conteúdos desta categoria, foi possível pontuar que o olhar para resultados e o teletrabalho são diretrizes essenciais para os gestores. Todavia, a melhoria das entregas para a comunidade, as mudanças nas formas de gestão, as novas formas de desenvolvimento do trabalho, o planejamento, a desburocratização e a mudança de cultura, também foram pontuadas como fundantes pelos gestores.

Alguns entrevistados relacionaram o PGD (Brasil, 2022a) ao gerencialismo, sendo considerado não adequado às universidades. Outros, porém, o veem como possibilidade de inovação e geração de valor na Administração Pública para a Sociedade, relacionando o Programa a governança e *accountability*

Os gestores compreendem o PGD (Brasil, 2022a) como uma forma de gestão orientada para resultados, relacionada a economicidade na gestão pública e a oportunidade de dar significado ao trabalho dos servidores, a partir de uma visão de planejamento.

Contudo, a perda da autonomia dos gestores e servidores, a partir da gestão por resultados, das tarefas realizadas, bem como do impacto negativo na

organização sindical, também foi apontado como uma preocupação pelos gestores.

O PGD (Brasil, 2022a), é uma realidade em processo de maturidade pelos gestores, que está sendo gradativamente incorporado na prática da gestão universitária, com um novo olhar ao processo de gestão, que vem impactando em algumas concepções de trabalho historicamente constituída, bem como nas suas relações, que inegavelmente impactam no modo de ser e de vivenciar a universidade.

6.3 GESTÃO POR RESULTADOS

Nesta segunda categoria de análise, Gestão por Resultados, busquei compreender a concepção dos gestores, bem como seu olhar sobre a interação da gestão por resultados com a área de Gestão de Pessoas. Sendo assim, a categoria de análise constitui-se em dois conteúdos base: (1) Concepção e (2) Interação com a área de Gestão de Pessoas.

As concepções dos gestores, quanto a Gestão por Resultados, se revelam na: forma de gestão; forma de trabalhar que considera metas e entregas; definição de resultados esperados, de acordo com o planejamento da instituição; inovação no serviço público, eficiência das entregas e geração de valor para a sociedade; e, concepção pertencente ao mundo gerencial, não sendo adequada ao serviço público, especialmente às universidades.

A Gestão por Resultados é compreendida como uma forma de gestão que desloca o olhar do gestor dos processos, para os resultados, levando a uma maior autonomia para os trabalhadores (Gomes, 2019).

A gente entende que quando a gente deixa de fazer aquele controle por frequência, ou assiduidade, horário, ponto, tu consegue acompanhar o que tu tem de resultado de fato. Porque uma das coisas que eu sempre comentei com outros gestores, quando a gente estava fazendo a sensibilização, é que a pessoa estar sentada aqui no prédio das oito ao meio-dia e das duas as seis, não quer dizer que ela vai trazer um resultado melhor do que aquele servidor que está em trabalho em casa (G1).

Alinhada a esta concepção, a Gestão por Resultados é uma forma de trabalhar que considera metas e entregas. De fato, a tradução dos resultados esperados em metas a serem atingidas é uma das principais características da Gestão por Resultados (Gomes, 2009). As entregas, por sua vez, refletem a relação

da instituição com a sociedade, estando este entendimento alinhado à concepção de universidade empreendedora (Tosta *et al*, 2020).

Gestão por resultados seria uma maneira de trabalhar onde você tem metas definidas e busca atender essas metas e essas entregas, vamos colocar assim, da melhor maneira possível. A gente não tem, dentro aqui da instituição, a gente não tem metas. Nunca teve metas. A gente trabalha basicamente por demandas. Então, essa modificação é muito importante (G7).

A gestão por resultados, impulsiona uma nova forma de gestão, que requer uma gestão fundamentada no planejamento e na institucionalização de ações. A gestão por resultados, conforme Gomes (2009), é compreendida como um ciclo, que tem início com a definição dos resultados desejados, passando então por desenvolvimento e avaliação.

A gestão por resultados é eu ter um planejamento, ter um caminho traçado para alcançar resultados desse planejamento. O planejamento não é simplesmente organizar a estrutura, organizar as atividades. O planejamento, para mim, é ter uma missão e uma visão clara do futuro e ter metas quantificáveis para eu alcançar esse resultado final. Então, tendo essas metas quantificáveis, e essas metas quantificáveis não só no prazo final, mas no meio do caminho também, de tal maneira que eu consiga monitorar os indicadores no meio do caminho, eu consigo observar se a minha instituição está alcançando resultados e se ela vai alcançar a grande visão de futuro dela, se ela está em um planejamento estratégico. Então, para mim, a gestão de resultados é isso, dentro de uma visão de planejamento (G5).

A inovação no serviço público, a eficiência das entregas e a geração de valor para a sociedade, também são situadas como processos da gestão por resultados. No contexto das universidades, a concepção de inovação está relacionada ao papel destas instituições, na sua relação com a sociedade (Tosta *et al*, 2020). Conforme Kelm (2003), a concepção de gestão por resultados abrange o desempenho, a efetividade e a eficiência. O valor público está relacionado às concepções de governança pública (Brasil, 2017b), bem como de universidade empreendedora (Ruiz; Martens, 2019).

Está sendo agora sobre elementos que nunca antes foram discutidos com tanta profundidade. Por mais que alguns não queiram discutir com essa profundidade, mas a gente está precisando discutir isso. E é bem isso que a gente está conversando agora. A gestão dos resultados, a inovação do serviço público, a eficiência das entregas. A entrega em si é algo que antes a gente não discutia dentro das instituições, dos órgãos públicos (G5).

Alguns gestores, no entanto, entendem a gestão por resultados como uma concepção pertencente ao mundo empresarial, não sendo adequada ao serviço público, especialmente às universidades. A lógica por resultados no serviço público pode ser entendida como uma transposição indevida de um instrumento desenvolvido para a gestão empresarial, e não para o serviço público (Chagas, 2020).

As universidades são entendidas como instituições complexas, sendo um desafio a aplicação da concepção de gestão por resultados. As universidades possuem especificidades, não havendo regras e princípios que possam ser aplicados a todas essas instituições. Assim, a gestão universitária é uma ação complexa, sujeita a contingência a todo momento (Bergue, 2011; Burigo *et al*, 2016).

A gestão por resultados, eu não acredito muito assim, gestão por resultado, gestão por desempenho, gestão por competência, gestão, sabe? Na verdade, o serviço público não permite muito esse tipo de avaliação, especificamente nas universidades, porque a finalidade da universidade é um processo, não é um produto. A finalidade da universidade é o processo educativo, e ele é processo. Então, eu acredito que esses elementos de avaliação, muito empresariais, corporativos, eles não permitem [...]. A universidade não pode fazer isso. Ela não pode. Ela tem que ter [...] a atividade dela é uma atividade [...] não estou dizendo que não existe, estou dizendo que não é a melhor forma de medir, tudo é acessório frente à finalidade da universidade, que é formar um sujeito de nível superior, formação de nível superior, escolaridade superior, seja graduação ou pós-graduação. Então, eu sempre relativizo isso (G2).

As concepções elencadas pelos gestores mostram que, de maneira geral, os gestores compreendem a gestão por resultados, ao conceber como uma forma de gestão, planejada institucionalmente, para este fim, além de se constituir em um dos pontos fundamentais da Administração Pública Gerencial (Bresser-Pereira, 1998; Gomes, 2009).

Ao compreender que a gestão por resultados seja uma forma de trabalhar que considera metas e entregas, seu olhar está alinhado ao entendimento de que a gestão por resultados desloca a atenção do agente público dos meios para os fins (Bergue, 2020).

Quanto à interação da gestão por resultados com a área de Gestão de Pessoas, os gestores apontaram uma série de aspectos a partir de seus olhares, diante da realidade vivenciada em suas instituições.

Os gestores compreendem que o PGD (Brasil, 2022a) traz uma série de

mudanças nas formas de trabalho, sendo elas: flexibilidade na forma de trabalho; mudança na forma de controle; reorganização das tarefas na instituição e gestão de processos, que refletem na prática laborativa da área de gestão de pessoas.

A flexibilidade na forma de trabalho ocorre quanto ao local de trabalho e, algumas vezes, quanto ao horário de trabalho. A mudança na forma de gestão, traz o rompimento com uma lógica presente no serviço público até então vinculada ao controle, direcionando o olhar para os resultados.

A reorganização das tarefas na instituição impacta em uma maior clareza sobre as atividades realizadas e o consequente dimensionamento de pessoal¹⁰.

A gente consegue visualizar o dimensionamento da força de trabalho do setor também. A gente consegue ver onde é que está faltando pessoal e onde tem uma sobra, digamos assim, que tu pode mexer um pouquinho. Eu acho que [...] a gente consegue fazer uma gestão por resultados através do PGD, consegue controlar isso e a nossa consequência é o melhor dimensionamento realmente da força de trabalho (G1).

Na interface com a área de Gestão de Pessoas, a gestão de processos é potencializada pelos gestores, ao se falar de gestão por resultados e PGD (Brasil, 2022a). Apesar de o PGD (Brasil, 2022a) trazer o olhar para os resultados, é compreendido que também traz o olhar para os processos.

O PGD fala também, e eu também tenho essa visão, de uma gestão por resultados focada em processos. Eu tenho um planejamento, e o planejamento tem início, meio e fim, mas eu tenho processos que são permanentes. E os processos têm entregas, e essas entregas dos processos têm resultados. Nem sempre, né? Alguns processos não têm resultados quantificáveis. [...] Mas eu tenho a gestão de resultados focada em processos. Então, esses processos que têm atividades elencadas, eles vão ter entregas, essas entregas quantificáveis. Então, em termos de quantitativos e em termos qualitativos (G5).

Na gestão por resultados, o controle sobre os processos é reduzido, sendo a flexibilização em relação aos meios uma concepção intrinsecamente ligada à concepção por resultados (Gomes, 2019). No entanto, os gestores compreendem que o PGD (Brasil, 2022a), trouxe a necessidade de uma melhor gestão de processos, a fim de melhor elencar entregas e distribuir atividades.

¹⁰ Dimensionamento: “Processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE” (Brasil, 2006, art. 3º).

A partir da análise dos conteúdos desta categoria, é possível pontuar que para os gestores a gestão por resultados, é concebida como uma forma de trabalhar que considera metas e entregas, relacionada a concepção de inovação no serviço público, eficiência e geração de valor para a sociedade.

Destacam também a tônica gerencialista e questionam esta vertente teórica, no que tange a concepção de universidade. Por outro lado, manifestam a relação da gestão por resultados com o planejamento institucional, mostrando, de forma geral, uma visão mais voltada a gestão de processos.

Quanto à interação da gestão por resultados com a área de gestão de pessoas, destacam mudanças significativas na forma de trabalho, que reflete na prática laborativa, como: flexibilidade na forma de trabalho; mudança no processo de gestão; e, planejamento, reorganização das atividades laborativas.

Para os gestores, o PGD (Brasil, 2022a) traz a tônica para os resultados a partir de um planejamento de ações, voltado aos processos, com vistas a qualificar as entregas. É uma mudança de olhar a gestão, que requer formação e adequação de posturas na relação com o trabalho, tradicionalmente vivenciada na Universidade. Uma mudança cultural e de concepção do que se deseja fazer e em que condições se efetiva as atividades laborativas.

6.4 UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS

A categoria Universidades Públicas Federais é a terceira e última categoria de análise. Está fundamentada em quatro conteúdos base, sendo eles (1) Vivência; (2) Impacto; (3) Desafios; e, (4) Perspectivas.

Nesta categoria, busquei compreender como ocorreu o processo de autorização e de instituição do PGD (Brasil, 2022a) nas universidades pesquisadas, a partir da vivência dos entrevistados, bem como os impactos junto à comunidade universitária. Para aquelas universidades que não autorizaram o Programa, busquei compreender as razões. Tanto para as que autorizaram quanto para as que não autorizaram, busquei conhecer os desafios e perspectivas relacionados ao PGD, a partir da concepção dos gestores entrevistados.

Quanto à vivência dos gestores no que se refere à constituição do PGD (Brasil, 2022a) na universidade, verifiquei que o processo de mudança na forma de

trabalho teve início com a Pandemia da Covid-19 (Brasil, 2020c). Os servidores experimentaram uma nova maneira de trabalhar, mantendo a realização das atividades, a partir das tecnologias disponíveis (Baccili; Cruz, 2021; Burigo, 2020; Freitas, 2008).

É um processo. Nós começamos durante a pandemia, porque os técnicos, de uma forma geral, se deram conta que eles não precisavam ter o controle de ponto para fazer o que eles tinham que fazer. Quando fomos todos para casa, a universidade seguiu funcionando, graças aos sistemas de comunicação, de informação. E é um compromisso. Estou em casa, poderia estar em casa sem fazer nada. Quem estava me controlando? Então, nós vimos que foi possível utilizar a tecnologia para organizar o trabalho, ainda que nós estivéssemos no presencial (G2).

A partir da fala dos gestores entrevistados, a Pandemia da Covid-19 (Brasil, 2020c) ofereceu impulso inicial para a transformação da concepção de gestão do serviço público federal e, conseqüentemente, das universidades públicas federais. Conforme Burigo (2020), este momento exigiu das universidades públicas federais que, repensassem seus processos para que pudessem seguir em funcionamento.

Além disso, as tecnologias de informação foram fundamentais neste processo, permitindo, conforme Freitas (2008), arranjos dinâmicos e realização do trabalho em rede.

Diante deste cenário, algumas universidades resolveram consultar o conselho universitário, em busca de garantia na manutenção do PGD (Brasil, 2022a). Outras, em busca de maior celeridade no processo, não passaram pelo conselho universitário e autorizaram o PGD a partir de portaria emitida pelo reitor, conforme prevê o Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022a).

Alguns gestores mostraram-se receosos por entender que o Programa (Brasil, 2022a) traria aumento no volume de suas atividades, devido à necessidade de planejamento, monitoramento e avaliação das atividades laborativas dos servidores. Diante da exigência pelos órgãos de controle da implantação de ponto eletrônico nas universidades, o PGD (Brasil, 2022a) foi compreendido como uma forma de não aderir ao ponto eletrônico, amenizando a resistência de alguns gestores.

Expliquei como funcionava o ponto eletrônico. Porque eles estavam preocupados que eles tinham que avaliar tantos técnicos e tal [...]. Eu disse: mas no ponto eletrônico, tu vai ter que fazer o mesmo. Vai ter que fazer um boletim, vai ter que registrar [...] vai te dar o mesmo trabalho. [...] Então quando eu explicava como funcionava o ponto eletrônico, mostrava para eles a instrução normativa que rege o

ponto, eles entendiam. Qual foi o entendimento dos gestores? Que o programa de gestão instituía a forma como eles faziam gestão no ponto manual (G2).

Alguns docentes, por sua vez, se opuseram ao PGD (Brasil, 2022a), por acreditar que os servidores participantes não trabalhariam de fato, quando estivessem fora das dependências do órgão.

Os docentes têm essa resistência também porque eles acham que o trabalho não vai ser feito. Eles ainda têm a ideia de que o PGD, o teletrabalho, é folga. É como se você ficasse em casa não fazendo nada, em termos chulos, é isso que eles pensam. Mas, os conflitos, eles estão existindo, isso acho que faz parte de qualquer processo de mudança (G7).

Os sindicatos entenderam que alguns pontos do PGD (Brasil, 2022a) não são vantajosos para os servidores, como o trabalho realizado por metas, que é visto como um controle excessivo. No entanto, como os próprios servidores são, de maneira geral, favoráveis ao PGD (Brasil, 2022a), os sindicatos não conseguiram sustentar suas posições.

O sindicato mostrou alguma resistência, mas muito pouco, porque todos queriam discutir isso, na verdade. Então, aí estivera uma crise entre eles lá, bem difícil de gerenciar, porque eles não estudaram o que é o programa de gestão. E eles vinham só com teletrabalho como palavra de ordem. E o programa de gestão é muito mais do que isso, né? E aí foi muito difícil, eles foram, eles se colocaram contra a base e não conseguiram tirar a posição nas assembleias. Ao contrário, a assembleia batia o que queria fazer. Então, eles se neutralizaram, eles ficaram neutros, o que facilitou muito (G2).

Com a autorização do Programa, as unidades foram instituindo o PGD (Brasil, 2022a), a partir da emissão de editais, contendo orientações, quantitativo de vagas disponíveis e modalidades de trabalho. As universidades, de forma geral, realizaram capacitações e projetos piloto, a fim de reduzir resistências na comunidade universitária.

Na prática da gestão do PGD (Brasil, 2022a), na tônica da área de gestão de pessoas, algumas universidades constituíram comissão, para este fim, composta por servidores de diversas áreas da instituição.

Essa situação demonstra que as universidades veem o PGD (Brasil, 2022a) como um assunto multidisciplinar, algumas vezes mais abrangente que a própria gestão de pessoas. Em alguns casos, é uma possibilidade que a comunidade universitária compreenda, que a gestão de pessoas não esteja efetivamente

preparada para a complexidade que o PGD traz.

A pesquisa aponta, que as unidades que mais aderiram ao PGD (Brasil, 2022a) nas universidades foram as administrativas. Muitas unidades acadêmicas possuem jornada flexibilizada, devido ao atendimento ininterrupto aos alunos, de forma que a flexibilização¹¹ é incompatível com o PGD (Brasil, 2022a).

Com relação a modalidade de trabalho dentro do PGD (Brasil, 2022a), a que prevalece é a modalidade de teletrabalho parcial. Alguns gestores mencionam que seria possível ampliar o quantitativo de pessoas em teletrabalho integral, mas estão ainda avaliando e melhor dimensionando as atividades.

Além disso, foi possível perceber que, a partir da vivência dos gestores, a presencialidade é muito importante na universidade, de forma que o teletrabalho parcial é uma forma de adotar o PGD (Brasil, 2022a) sem perder completamente a presença física dos servidores na instituição. É temido por alguns que a falta de presencialidade leve a redução do sentimento de pertencimento.

(O reitor) ele falou assim: eu não quero sala fechada, eu quero ver as pessoas. Isso é uma questão do ponto de vista dele de pertencimento. Eu não compartilho desse ponto de vista, acho que pertencimento ele vai além da presencialidade. Mas, enfim, são pontos de vista (G7).

A não institucionalização do Programa, se consubstancia, no olhar do gestor, por não trazer benefícios para a universidade. Compreende que a universidade é muito diversa, dificultando a mensuração de resultados. Além disso, o PGD (Brasil, 2022a) ameaça a autonomia universitária e a organização sindical. Sendo que o Programa traz a possibilidade do esvaziamento da universidade, juntamente com solidão do teletrabalho integral, além da possibilidade de impacto na saúde mental dos servidores.

Quanto aos impactos que o PGD (Brasil, 2022a) trouxe para a comunidade universitária, foi possível identificar, a partir das falas dos gestores: na cultura da instituição, nas relações interpessoais nas equipes, na comunicação entre os membros das equipes, no atendimento ao público, bem como na satisfação dos servidores.

11 A flexibilização, é a realização de uma jornada de trabalho de 06 (seis) horas por dia e uma carga horária semanal de 30 (trinta) horas. Isso se aplica quando os serviços demandam atividades contínuas em turnos ou escalas de 12 (doze) horas ou mais, seja para atendimento ao público ou trabalho noturno (TCU, 2019).

O olhar para resultados trazidos pelo PGD (Brasil, 2022a) impactou na cultura das instituições, visto que exigiu dos servidores a gestão das entregas realizadas. Os gestores consideram que os servidores das instituições que aderiram ao Programa estão adaptando-se.

Mas eu vi, assim, que no início foi um pouquinho mais complicado para o pessoal se adaptar porque foi diferente do trabalho remoto, que as pessoas estavam em casa e iam trabalhando. Tu tem que começar a fazer um [...]. Escrever o que tu tá fazendo, né? Fazer um relatório daquelas atividades, daquelas entregas. Então, essa mudança de cultura pegou as pessoas um pouquinho mais atrapalhadas. Mas eu vejo que já foi [...] Já tá bem melhor do que foi meses atrás. O pessoal já tá mais acostumado (G1).

Em virtude da modalidade de trabalho adotada nas universidades, que tem a maioria dos servidores participantes do Programa (Brasil, 2022a), na modalidade de trabalho parcial, houve impacto nas relações interpessoais das equipes, pois há redução na interação entre essas pessoas. Por essa questão, os gestores apresentaram preocupação com servidores que vem sentindo-se desconectados tanto com a equipe, quanto com a instituição.

Um grande risco que a gente tem também, que a gente entende, assim, que é de tornar muito isolado o trabalho. Então, a gente vem trabalhando com os gestores e com as equipes para que encontrem formas de continuar integrando as equipes para não perder esse convívio. Porque, de fato, quando tu está no dia a dia presencial, facilita essa convivência. Isso também tem a ver com a saúde mental (G8).

Além das relações pessoais, foi percebido impacto na comunicação entre os servidores, no que se refere a uma maior demora no retorno, visto que se passou de uma realidade em que todos estavam presentes no horário de trabalho, para outra realidade, em que a comunicação precisa ocorrer por meios eletrônicos.

Houve muita reclamação, o pessoal está acostumado a conversar. Hoje, às vezes, mandam um e-mail ou mandam um *WhatsApp*, a pessoa não vê na hora, te leva meia hora, uma hora para te responder, aí tu responde, então tem essa dificuldade de comunicação, ela aumenta um pouco. Se eu tivesse toda uma equipe junto trabalhando, tudo bem, com qualquer assunto, que tu poderia, ali em cinco minutos, resolver, às vezes, durava meia hora, se a pessoa está no PGD (G4).

Foi relatado também pelos gestores, o impacto no atendimento ao público. As universidades, ao adotarem principalmente o regime de execução parcial, mantém sempre alguém no setor presencialmente, para realizar o atendimento ao público. No

entanto, esse público, que estava habituado a uma forma de atendimento, precisou compreender que esta sofreria mudanças.

Tem essa questão também de entenderem que às vezes o servidor não está ali na sala, mas ele está trabalhando. Às vezes, sim, dificulta um pouco a comunicação imediata. Isso é uma queixa, vou dizer assim, das unidades acadêmicas, que quando buscavam da administração central, vinham em qualquer horário e tinha alguém para atender. Sempre tem alguém para atender, mas nem sempre a pessoa que eles querem. Então, antes, qualquer horário que quisessem vir, iam estar todos ali meio que disponíveis. Hoje, não necessariamente acontece dessa forma, então também implica numa mudança (G8).

Quanto à satisfação dos servidores participantes do Programa (Brasil, 2022a), houve, de maneira geral, impacto positivo, pois entendem o Programa como uma possibilidade de melhoria em seu nível de qualidade de vida. No entanto, é preciso considerar o impacto na vida dos servidores participantes, já que alguns não vem se adaptando a esta realidade.

Tem servidores que trabalham muito bem, realmente dão uma qualidade de vida excelente para os servidores. Outros ainda não se adaptaram, não conseguiram dividir com família. Às vezes, tem filhos que não entendem que estão em casa trabalhando e não estão à disposição (G4).

A forma de trabalho introduzida pelo PGD (Brasil, 2022a) não se limita a realização das atividades laborais à distância. Ela abrange o conhecimento e manuseio das tecnologias de informação e comunicação, o compromisso político-institucional, as condições de trabalho para execução das atividades e as vivências práticas e sociais experimentadas neste novo contexto (Ressureição, 2022).

Para aqueles servidores que não puderam aderir ao Programa, em virtude das delimitações estabelecidas pelas universidades, o impacto na satisfação foi negativo.

O mais negativo (...) é a questão dos próprios servidores que estão em locais, espaços diferentes, se questionando muitas vezes. Mas por que este o setor? Eu tenho integral e outro não (...). Só que a gente também não exerce a mesma função em toda a universidade. São funções diferentes (G3).

Os gestores afirmam que os impactos, de maneira geral, foram minimizados pela vivência da Pandemia da Covid-19 (Brasil, 2020c) e a experiência que esta proporcionou, o retorno gradual às atividades, a adesão gradativa ao PGD (Brasil, 2022a), e ao rodízio dos servidores no setor, mantendo o atendimento.

Como foi na pandemia, eu não vejo, assim, a gente não sentiu tanto o peso. Vamos dizer, de uma resposta negativa, porque as pessoas continuaram tendo serviço, de alguma forma [...]. E depois foram voltando, assim, paulatinamente retornando. Agora, [...], o PGD, foi liberado mais (na modalidade) parcial, a gente mantém o atendimento ao público. Aqui também, na verdade, também temos atendimento em rodízio (G3).

A partir das falas dos gestores, o impacto nas relações interpessoais é uma questão importante nas universidades pesquisadas, devido a preocupação com o sentimento de pertencimento e conexão dos servidores para com a instituição.

A despersonalização do atendimento, trazida pelo PGD (Brasil, 2022a), contrasta com a personalização que existia até então. Assim, embora o Programa vise a eficiência e a melhoria dos resultados para a sociedade, não necessariamente o público sente melhoria no seu atendimento, em especial aqueles que preferem atendimento presencial.

O Programa prevê diferentes modalidades de trabalho (presencial e teletrabalho), além de diferentes regimes de execução (parcial e integral), a fim de manter a possibilidade de atendimento presencial (Brasil, 2022a, 2023g). No entanto, as transformações que o PGD traz exigem mudança cultural no órgão (Pojo; Cardoso, 2022), tanto por parte dos trabalhadores e gestores, quanto por parte do público que procura atendimento.

Quanto aos desafios vivenciados com a implantação do PGD (Brasil, 2022a), os gestores pontuaram: definição de resultados esperados; saúde dos trabalhadores diante do teletrabalho e da cobrança de resultado; atendimento de aposentados e pensionistas; adequação às normativas; mudança de gestão; formação dos gestores; e, segurança da informação.

Apesar da definição de resultados esperados ser um ponto fundamental da gestão por resultados, assim como do PGD (Brasil, 2022a), vem constituindo-se em um grande desafio para as universidades. Os processos realizados nessas instituições são muitos e diversos, de maneira que se torna complexo definir o quantitativo de atividades a serem realizadas pelos servidores.

Então, o nosso desafio é fazer uma medida no nosso trabalho, para exatamente melhorar e deixar mais claro [...]. Então, a gente tem que padronizar isso [...]. Sempre que o pessoal escreve, só que fica uma coisa muito geral, sabe? É analisar o processo, mas quanto você analisa? Por semana ou por mês? Qual é o tempo que você demora para cadastrar um processo? Fazer a leitura, fazer o entendimento? Então, sei lá. Então, tem que estar mais dimensionado, mais claro

isso, porque nós estamos falando de toda uma instituição, mais de mil servidores, né? (G3).

Com a necessidade de explicitação das tarefas realizadas, os gestores puderam perceber que algumas pessoas estavam sobrecarregadas, enquanto outras realizavam poucas atividades.

Como cada um teve que descrever tudo o que faz, descobriu-se que tinha gente que tinha pouca atividade. Ele não conseguiu [...] preencher o termo de atividades. E o outro, a gente via que estava sobrecarregado (G4).

Com o PGD (Brasil, 2022a), é exigido, uma prática atenta as mudanças da realidade vivenciada. Se faz necessário, uma formação do gestor para este contexto, que se torna vital ao processo da gestão. A prática laborativa, se manifesta em contextos distintos, voltado essencialmente ao resultado, que vai além da gestão de processo.

Diante da diversidade e complexidade da universidade, alguns gestores consideram um desafio o olhar quantitativo que a gestão por resultados traz.

Eu não vejo algo muito qualitativo, e isso me preocupa, não sei se é falta de aprofundamento na matéria [...] mas, para mim, a coisa não é, ela não abarca toda a diversidade (da universidade) e consegue fazer um qualitativo disso, sabe, para você sentir como é que a coisa está (G6).

A saúde dos servidores participantes do programa, seu nível de qualidade de vida, foi apontado como outro desafio, diante da nova realidade, que envolve distanciamento físico do local de trabalho e a necessidade de gestão do tempo, bem como a cobrança por resultados.

Os gestores pontuam que, apesar da maioria dos servidores adaptarem-se ao teletrabalho, é necessário ter um olhar para aqueles que não se adaptam.

A grande maioria, sim, gosta muito. E vê, assim, uma melhoria na qualidade de vida. Mas tem muitos que não quiseram aderir, porque não conseguem se ver, ou porque, claro, o cargo não permite, a atividade não permite. Mas também em alguns, por opção mesmo, assim, porque não se vê trabalhando de forma remota, sabe? Prefere vir, continuar fazendo o seu trabalho, mas aqui dentro, pra poder também encontrar as pessoas (G8).

O bem estar do trabalhador, no contexto do PGD (Brasil, 2022a), bem como ações de prevenção a sua a saúde, precisa ter um olhar da área de gestão de

peessoas. Para tanto, se faz necessária a gestão com as pessoas, a partir da escuta das suas experiências, para que assim possa ser reinventada a forma de trabalho nas universidades, sem perder de vista a saúde dos trabalhadores (Burigo, 2020)

Além disso, há preocupação com a gestão do tempo dos servidores participantes. Sem uma definição de carga horária, há preocupação de que alguns servidores venham a trabalhar mais.

A gente não tem um preparo, uma capacitação mesmo para como você vai fazer essa gestão do seu tempo, enquanto você estiver aí [...] Porque metas mal dimensionadas, falta de gerenciamento de gestão de tempo, e até mesmo um certo isolamento social, não são questões que a gente sabe que melhoram a qualidade de vida do servidor. Então, isso me preocupa (G3).

No olhar dos gestores, se faz necessária a avaliação de perfil dos servidores, ainda não prevista nas normativas, a fim de verificar características pessoais que se enquadrem no que é esperado de um participante do PGD (Brasil, 2022a), como por exemplo, iniciativa e capacidade de gestão do tempo.

Hoje, o critério de seleção é quantas vagas tem e quantas pessoas querem fazer. Não existe essa preocupação de que essa pessoa talvez não tenha um perfil para entrar nesse tipo de programa, porque talvez ela não consiga fazer gestão do tempo, ela não tem uma iniciativa para tocar os processos, ela precisa ser sempre demandada. Então, essa é uma avaliação que não existe hoje (G7).

Um outro desafio identificado, considerado muito significativo, foi quanto ao atendimento de aposentados e pensionistas. Isto ocorre porque este público, de forma geral, procura pelo atendimento presencial, sendo que o PGD (Brasil, 2022a) leva a uma redução deste tipo de atendimento.

Esse é o principal desafio, a gente conseguir encontrar qual seria a melhor forma de atendimento. Porque a gente ainda tem muito atendimento presencial, principalmente aqui nós, na gestão de pessoas. Porque a gente atua muito com aposentado e pensionista. Então, a gente vai continuar sempre tendo um atendimento presencial, pelo menos em alguma parcela. Mas a gente precisa ver outras formas que também sejam úteis. A gente criou o WhatsApp aqui do setor, criou o canal de atendimento interno. Mas são desafios. O desafio é tu sempre tentar aprimorar esse atendimento, tentar fazer com que não tenha perda nesse atendimento com o PGD. Esse é um principal desafio (G1).

A constante atualização das novas normativas também se constitui em um desafio para as universidades, estando ainda o Programa (Brasil, 2022a), se constituindo, com modificações e adequações mediante sua aplicabilidade.

Outro ponto, destacado pelos gestores, é a mudança de gestão, bem como a

mudança dos membros do conselho universitário, refletindo na prática vivencial do PGD (Brasil, 2022a), na Instituição.

Esse é um desafio, ver o que vai se constituir agora com a outra gestão. Mudou o nosso conselho universitário, então como que a gente vai ter esse plano (G3).

Neste contexto, a formação dos gestores é fundamental, materializando um desafio na prática da gestão universitária.

Eu vejo, assim, alguns riscos que é assim, a gente não tem chefias preparadas para isso. Nem todo mundo trabalha com planejamento (...). Nem todo mundo planeja, nem todo mundo tem um certo nível de controle. O PGD vai exigir isso, que a gente tenha esse nível de controle. E também tem as questões de competência, que nem muitos chefes conseguem ser chefes, conseguem delegar, conseguem acompanhar a execução. E nem muitos também servidores conseguem trabalhar dessa forma. Nem todo mundo gosta de ter, eu repito, não é a maioria, a minoria, mas nesses aspectos a gente precisa também trabalhar (G5).

Para além da formação do gestor, o processo da segurança da informação também é um desafio, visto que com o PGD (Brasil, 2022a) as pessoas passam a trabalhar fora da instituição, fazendo-se necessária a troca de informação por meio eletrônico. Os gestores pontuam a necessidade de investimentos do Governo Federal nesse aspecto.

E uma outra questão que ainda está bem complexa [...], a gente precisa ter uma adequação dos nossos sistemas informatizados, a gente precisa ter segurança da informação, a gente tem que ter novas formas de poder executar o trabalho, que quem tem que propiciar isto é a universidade, né? E nem sempre tem um recurso adequado para isto, né? [...] A gente vem constantemente alertando, porque às vezes as pessoas até trocam informações pelo WhatsApp também, não é? Então a gente precisa também de recursos para ter ferramentas que nos garantam o desempenho do trabalho e a proteção dos dados que devem ser protegidos, né? E nem sempre existe este orçamento, que também pode ser um fator que dificulta um desenvolvimento adequado do Programa de Gestão (G8).

Quanto aos resultados esperados, é inerente a complexidade da realidade das instituições investigadas, que se consubstancia da necessidade da manutenção de atendimento presencial para aposentados e pensionistas; das mudanças de gestão, que se revela em uma realidade peculiar das universidades e da necessidade de um olhar diferenciado para a gestão do PGD (Brasil, 2022a) nestas instituições.

Quanto às perspectivas vislumbradas pelos gestores entrevistados, a ideia de

permanência desta nova concepção de gestão, assim como a ideia de uma nova perspectiva para os servidores técnico-administrativos, foi potencialmente mencionado. As perspectivas estão relacionadas as transformações conceituais trazidas pelo Programa (Brasil, 2022a): maior envolvimento dos servidores técnico-administrativos com a universidade; possibilidade de reinvenção e profissionalização da carreira dos técnico-administrativos; melhoria no nível de qualidade de vida; possibilidade de impacto na avaliação de desempenho; necessidade de repensar os espaços; permanência dos servidores nas instituições, diante do teletrabalho; potencialidade ao dimensionamento da força de trabalho; e, necessidade de estudos.

Os gestores compreendem que o Programa traz um maior envolvimento dos servidores técnico-administrativos com a universidade, ao exigir que o trabalhador planeje suas atividades e as compreenda como parte do planejamento institucional. Assim, o PGD (Brasil, 2022a) traz protagonismo e autonomia para estes servidores e que, ao mesmo tempo, a universidade precisa estimular o envolvimento dos servidores técnico-administrativos com o planejamento da instituição.

Esse protagonismo, acho que esse é um ponto. O servidor organizar seu plano de trabalho, colocar essa dimensão na sua vida funcional, acho que é importante [...]. Eu acredito no protagonismo e na autonomia [...]. Essas categorias são as categorias de avaliação para o futuro do PGD. Protagonismo e autonomia [...]. Então, enquanto o TAE não se enxergar naquelas metas da universidade, da lei da universidade, e principalmente em melhorar as nossas taxas de retenção, evasão, baixo ingresso, publicação, melhoria da nossa produção acadêmica científica, agora na curricularização da extensão, abrir os portões da universidade. Se o técnico não tiver protagonismo e autonomia, aí nós vamos ter um problema (G2).

Nesse sentido, é compreendido que o PGD (Brasil, 2022a) traz a possibilidade de profissionalização da carreira dos técnico-administrativos.

Para mim, é uma grande oportunidade, oportunidade de a carreira se reinventar e se profissionalizar. Então, por mais que exista essa campanha de que teletrabalho não é PGD, mas eu vejo o PGD como uma grande oportunidade da carreira do serviço público se reinventar e realmente se profissionalizar (G5).

Quanto à melhoria no nível de qualidade de vida dos servidores, muito embora não seja uma diretriz, mas sim apontada como um benefício da adoção do Programa (Pojo, 2021; Brasil, 2022a, 2024), se constitui no principal motor que impulsiona as universidades pesquisadas, de maneira geral, a adotarem o Programa.

A nossa principal preocupação é com relação à qualidade de vida dos servidores, também tentando aliar essa nova forma de trabalho [...] proporcionando essa qualidade de vida [...]. Então, a nossa principal premissa é isso, a questão da qualidade de vida (G1).

Os gestores vislumbram que o PGD (Brasil, 2022a) trás a possibilidade de impacto na avaliação de desempenho, devido às diretrizes trazidas pelo Programa.

É muito interessante, até também por uma questão de avaliação. Hoje, na universidade, a gente tem um instrumento de avaliação institucional que não considera nível de complexidade, atividade, entregas, porque simplesmente isso não existia. Então, o PGD, ele traz, dentro dessas diretrizes, ele traz ali como se fosse um pano de fundo, de um respaldo institucional que a gente não tem, que as chefias não tem, que mesmo a instituição não conhece (G7).

Os gestores veem o Programa (Brasil, 2022a) como uma forma de gestão que será permanente na Administração Pública Federal Brasileira. A otimização de recursos inerente ao Programa traz reflexões por parte dos gestores quanto as suas possibilidades, ainda não definidas.

Uma das possibilidades levantadas foi a necessidade de repensar os espaços, com redução da necessidade de salas para trabalho administrativo, e a necessidade de espaços de *co-working*.

E realmente a gente começar a redimensionar o nosso uso dos espaços, liberando salas para sala de aula, para laboratórios, para salas de permanência de docentes que a gente tem essa dificuldade também de ter sala de permanência. O futuro é isso, a gente conseguir otimizar os nossos espaços [...]. Então acho que isso vem com o PGD, a questão de otimizar esse nosso espaço futuro, eu acho que é pensar isso, é começar a pensar, realmente o PGD veio para ficar, a gente chegou num momento que está ok, ele está funcionando na universidade, a gente consegue ter esse diagnóstico e a partir disso pensar nesse espaço, o governo tem feito alguns espaços de *co-working*, para a gente tentar ter essas ferramentas aqui, porque também diminui o custo de equipamentos, começa a ficar obsoleto, se a gente pode investir isso em melhoria na sala de aula (G1).

Os gestores apresentaram também como perspectiva o aumento da permanência dos servidores nas instituições, diante do teletrabalho. A atração e manutenção de talentos e a consequente redução de *turnover* são apontados como benefícios trazidos pelo PGD (Brasil, 2024). Um dos motivos de rotatividade de servidores apontados é a falta de atratividade na carreira.

Essa ação, ela traz uma ação também de retenção de servidores. E é uma coisa que a gente tem muito problema aqui porque, nosso

cargo, nossa carreira, ela não é das mais atrativas que a gente tem no governo. E por conta disso, a gente tem muito giro de pessoas. Então [...] acaba se tornando uma política de retenção de servidores futuramente (G7).

Outro motivo de rotatividade apontado foi a localização das universidades – aquelas distantes dos grandes centros – sendo o PGD (Brasil, 2022a) compreendido como uma forma de reter os servidores técnico-administrativos na instituição, em virtude da possibilidade do teletrabalho.

Cidades de pequena a média, desprovida de muitas coisas que outras cidades grandes oferecem [...]. Então, esse foi o meio de fixar também o nosso pessoal aqui. Muita gente passava em concurso, vinha para uma cidade pequena, às vezes 20, 30 mil habitantes, ficava um tempo que ia embora. Ou fazia uma remoção de saúde, ou uma redistribuição, ou prestava outro concurso. E essa foi uma forma de nós retermos um pouco os técnicos [...]. Foi interessante. Principalmente por isso que a gente conseguiu reter os técnicos. Ou seja, aumentar essa retenção (G4).

O programa também é compreendido como uma forma de impulsionar o dimensionamento das tarefas (Brasil, 2006), algo considerado essencial para o bom funcionamento do PGD (Brasil, 2022a), mas ainda insipiente nas instituições pesquisadas.

É compreendido, porém, que o Programa está em funcionamento há pouco tempo, sendo necessária uma avaliação futura.

Os gestores demonstram ter clara a necessidade de estudos, a fim de avaliar os resultados do programa e o impacto na vida dos servidores.

Então, eu acho que isso ainda a gente vai ter que ter muitos estudos, quem, sabe [...]. Porque ela mexe com o que a gente sempre fez. Tem pessoas aqui que estão há 20 anos sempre fazendo, trabalhando daquela maneira e aquilo muda. E a gente não sabe exatamente como isso vai impactar na vida das pessoas (G7).

A partir da escuta dos gestores quanto à vivência, impactos, desafios e perspectivas sobre o PGD (Brasil, 2022a) nas universidades, é possível dizer que sua implantação nas universidades foi impulsionada pela Pandemia (Brasil, 2020c). A partir da publicação da IN nº 65/2020 (Brasil, 2020a) iniciaram-se discussões na comunidade universitária, de forma que se buscou ouvir a todos.

Durante o processo, houve resistências de gestores, docentes e sindicatos. De modo geral, os gestores tinham receio quanto aos processos de gerenciamento do Programa e a sua complexidade. Os docentes tinham receio de que os servidores

técnicos pudessem não desempenhar suas funções, ao estarem fora das dependências da universidade. Os sindicatos mostraram resistência quanto à forma de controle que o Programa traz.

De modo geral, as resistências não impediram a implantação do Programa (Brasil, 2022a), diante da expectativa dos servidores técnico-administrativos, que desejavam sua implantação. No entanto, as resistências convivem na realidade das universidades. Vide Quadro 08 - Síntese categoria Universidades Públicas Federais, que apresenta sinteticamente, a vivência, os impactos, os desafios e as perspectivas dos gestores entrevistados quanto ao PGD (Brasil, 2022a), em suas universidades.

Quadro 08 - Síntese categoria Universidades Públicas Federais

Universidades Públicas Federais	Síntese
Vivência	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação impulsionada pela vivência da Pandemia. - Resistência de gestores, docentes e sindicatos. - Implantação nas unidades acadêmicas. - Teletrabalho, com regime de execução parcial. - Presencialidade. - Sentimento de pertencimento.
Impactos	<ul style="list-style-type: none"> - Cultura. - Relações Interpessoais. - Comunicação. - Atendimento ao Público. - Satisfação dos servidores.
Desafios	<ul style="list-style-type: none"> - Definição de resultados esperados. - Saúde dos Trabalhadores. - Atendimento de Aposentados e Pensionistas. - Adequação às Normativas. - Mudança de Gestão. - Formação dos Gestores. - Segurança da Informação.
Perspectivas	<ul style="list-style-type: none"> - Maior envolvimento dos servidores técnico-administrativos. - Possibilidade de reinvenção e profissionalização da carreira dos técnico-administrativos. - Melhoria no nível de qualidade de vida. - Impacto na avaliação de desempenho. - Necessidade de repensar os espaços. - Permanência dos servidores nas instituições. - Impulso ao dimensionamento da força de trabalho. - Necessidade de estudos.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O PGD (Brasil, 2022a) impactou fortemente a universidade, pois trouxe uma nova forma de trabalho e, com ela, uma série de mudanças sentidas na instituição.

Assim, foi sentido impacto na cultura das instituições, nas relações interpessoais, na comunicação, no atendimento ao público, e na satisfação dos servidores.

Os desafios pontuados pelos gestores entrevistados abarcam aqueles mencionados pelo Governo Federal – definição de resultados esperados e mudança cultural (Brasil, 2024) – e vão muito além. Porém, busca-se a transposição destes diante da busca pela melhoria no nível de qualidade de vida dos servidores.

A carreira dos servidores técnico-administrativos é colocada em discussão ao se falar sobre o PGD (Brasil, 2022a) e suas perspectivas. A oportunidade de dar significado ao trabalho dos servidores, em que o trabalho faz sentido dentro de um todo no contexto universitário.

Dispomos de uma nova forma de gestão, que para além da carreira administrativa, traz uma nova cultura de mediação na Comunidade Universitária, diante de novas vivências, novos impactos culturais e de gestão, no desafio de ressignificação da gestão universitária, com perspectivas que a universidade como instituição social, busque aprofundar sua identidade e inter-relação com a sociedade, onde está inserida.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percorrido o Caminho Teórico Metodológico proposto (Vide Figura 01 - Caminho teórico-metodológico), retorno, ao objetivo geral deste estudo, de compreender como o Programa de Gestão e Desempenho vem se constituindo nas Universidades Públicas Federais do sul do País, a partir do olhar dos gestores da área de gestão de pessoas.

A pesquisa apontou que o PGD (Brasil, 2022a), vem tendo aceitação das universidades públicas federais do sul do Brasil, se constituindo com perspectiva de continuidade. O PGD traz a gestão por resultados, sendo compreendida pela sua relação com metas e entregas, relacionada a gestão de processos.

Situam o Programa como uma oportunidade de inovação e criação de valor na Administração Pública, desvelando uma nova relação com a sociedade, onde a universidade está inserida.

Todavia, a gestão por resultados levanta preocupações quanto à possível perda de autonomia dos gestores e servidores, sendo essencial a formação dos gestores e dos trabalhadores, para este fim, bem como, socializar com a Comunidade Universitária esta nova prática de gestão, que vai além da vivência do teletrabalho.

A gestão por resultados, a partir do PGD (Brasil, 2022a), traz para a área de gestão de pessoas mudanças na prática de gestar, de conceber a prática laborativa e da relação do servidor com o seu trabalho e da universidade com a Comunidade Universitária. Mesmo imbuído na concepção da gestão por resultados, permanece a gestão por processos na prática laborativa. Há um notório esforço dos gestores, mas há um longo caminho a ser percorrido, que perpassa pelo processo da formação.

Seguramente, a implantação do PGD nas universidades pesquisadas foi impulsionada pela Pandemia (Brasil, 2020c), ocorrendo a partir de 2022. Nesse processo, houve resistências de gestores, docentes e sindicatos, que não impediram a implantação do Programa, devido à expectativa dos servidores técnico-administrativos, que desejavam sua implantação.

O PGD (Brasil, 2022a), mais do que controle por resultados, traz uma nova forma de gestão fundamentada no planejamento e na institucionalização de ações, a fim de que as instituições possam definir objetivos e desenvolverem

ações para alcançá-los, configurando assim, efetivamente, uma gestão por resultados.

Ao final deste estudo, a partir das relações constituídas na trajetória desta pesquisa, revela-se uma contradição: ao mesmo tempo que o PGD traz uma gestão por resultados, esta é negada pela prática da gestão por processos.

Para a superação desta contradição, a formação do gestor é de fundamental importância, a fim de que os gestores possam trazer para a prática da gestão universitária resultados em congruência com o planejamento das instituições.

No sul do País 10 (Brasil, 2024) das 11 universidades autorizaram o Programa, todavia, nem todas o institucionalizaram. Em um cenário nacional, das 69 universidades públicas federais do País (Brasil, 2023c), 35 autorizaram (Brasil, 2024), de modo que uma parcela considerável de instituições, ainda não autorizaram, evidenciando potencialmente, uma falta de maior discussão e conhecimento sobre o PGD, junto as universidades.

Se faz necessário também, um novo olhar do gestor, para compreender as mudanças trazidas pelo PGD, de uma universidade empreendedora em suas ações, como instituição social, envolvida no desenvolvimento da sociedade em que está inserida. A formação dos gestores, sua compreensão sobre o Programa, é de fundamental importância, para o desenvolvimento do PGD nas instituições

Com vistas as perspectivas do fundamento do PGD (Brasil, 2022a), junto as Universidades Públicas Federais, sugiro:

- a) Formação dos gestores, por meio de ações de capacitação das universidades em consonância com a ENAP;
- b) Capacitação dos servidores para melhor se adequarem a forma de trabalho do PGD, por meio de ações de capacitação das universidades em consonância com a ENAP, além do desenvolvimento de novas formações conforme as necessidades identificadas;
- c) Atenção ao processo da comunicação entre os trabalhadores, gestores e Comunidade Universitária, buscando alternativas que venham a considerar as diferentes modalidades e regimes de trabalho;
- d) Um olhar cuidadoso pelos gestores, das relações interpessoais, na busca pela manutenção da conexão entre servidor e universidade, por

- meio de ações que permitam manter e fortalecer o sentimento de pertencimento a instituição;
- e) Atentar ao perfil e as reais condições dos servidores, de realizarem o teletrabalho, a partir de uma avaliação dialógica com os gestores;
 - f) Olhar para o atendimento ao público, em especial aos aposentados e pensionistas, por meio de alternativas como o desenvolvimento de uma nova cultura de atendimento, bem como a manutenção do atendimento presencial, se oportuno;
 - g) Sensibilizar os servidores, sobre a importância dos resultados para a sociedade, não ficando seus objetivos voltados prioritariamente para o desenvolvimento do teletrabalho; e,
 - h) Conscientizar, por meio de práticas formativas, gestores e servidores sobre a concepção do Programa de Gestão e Desempenho, no que tange a governança pública, em detrimento de ações gerencialistas, fortalecendo a universidade como instituição social;

Quiçá, as diretrizes da Política Pública, tenham efetivamente um olhar voltado para as universidades, no que se refere à normatização do Programa, diante das especificidades existentes nessas instituições, como a necessidade de presencialidade, a dificuldade na definição dos resultados esperados, a dificuldade no dimensionamento das tarefas, e a diferenciação de atividades fins e meio. Que se tenha especial atenção também, de recursos destinados a melhoria na segurança das informações, em virtude do teletrabalho.

A partir dos resultados deste estudo, considero o Programa de Gestão e Desempenho uma possibilidade concreta para as universidades públicas federais, contribuindo na ampliação de seu papel social, na criação de valor público, impactando em seu processo de gestão, no sentido de impulsionar uma universidade mais empreendedora em suas ações, como instituição social. Diante da complexidade destas instituições, é inegável a existência de desafios. No entanto, a implantação do Programa está relacionada a um querer institucional, de forma que os desafios apresentados possam ser superados.

Isto posto, para futuros estudos sugiro, investigar as instituições que aderiram e não institucionalizaram o PGD; e as Universidades que não aderiram e não institucionalizaram, a fim de compreender as limitações e possibilidades nesta

caminhada. Bem como, aplicar esta pesquisa, as demais universidades do País.

Espero, por fim, que o presente estudo venha a contribuir para outras pesquisas sobre o PGD (Brasil, 2022a) nas Universidades Públicas Federais, e assim para com a gestão universitária, diante das mudanças culturais, de gestão e de concepção de trabalho potencializadas pelo Programa de Gestão e Desempenho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carliana Porfíria Gonçalves Dias Agra. **Teletrabalho no serviço público federal**: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande. 2021. Dissertação (mestrado) - Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), Universidade Federal de Campina Grande, Sousa, PE, 2021. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/22289>. Acesso em: 11 jan. 2023.

ALVES, Alisson Cardoso. **Teletrabalho na administração pública: estudo de caso na Controladoria Geral da União**. 2020. Dissertação (mestrado). Universidade de Brasília - UNB, Brasília, DF, Brasil. 2020. Disponível em: http://www.realp.unb.br/jspui/bitstream/10482/38637/1/2020_AlissonCardosoAlves.pdf. Acesso em: 11 jul. 2022.

ARANHA, Elzo Alves; GARCIA, Neuza Abbud Prado. A análise da universidade empreendedora no contexto brasileiro. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 5, n. 1, p. 101-126. 2013. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/ReFAE/article/view/3823/3733>. Acesso em: 21 ago. 2023.

ARAÚJO, Luciana Graziani Barbosa de. **Gestão de desempenho no executivo federal**: iniciativas de enfrentamento aos fatores intervenientes na implementação. 2018. Dissertação (Mestrado) Universidade de Brasília, Brasília, DF. Disponível em <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/33078>. Acesso em: 11 jan. 2023.

ARROYO-VÁZQUEZ, Mónica; VAN DER SIJDE, Peter. Entrepreneurship Encouragement and Business Development Support at Universities and Science Parks: Proposal for a New Conceptualization. **Industry and Higher Education**, v. 22, n. 1, p. 37-48, 2008. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.5367/000000008783876959>. Acesso em: 23 mar. 2023.

BACCILI, Suzana; CRUZ, Nicholas Joseph Tavares da. 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**, v. 11, n. 1, p. 1-15. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7956004>. Acesso em: 25 mar. 2023.

BAHIA, Adélia Gomes Teixeira et al. **O apoio jurídico para a tomada de decisão na gestão de pessoas das universidades federais**: desafios e perspectivas sob a ótica dos gestores. 2019. Dissertação (Mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215674>. Acesso em: 08 fev. 2024.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 3, p. 58-102, 1996. Disponível em: <http://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/396>. Acesso em: 11 jan. 2023.

BARRETO, Igor Garcia ; COSTA, Ramayana e Silva; OLIVEIRA, Patrick Mac'Donald Farias Pires de; BARBOSA, Aline Santiago; SILVA, Taise de Oliveira da. Qualidade de vida e fatores associados em servidores de uma universidade pública em trabalho remoto na pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 20, n. 1, p. 94-104, 2022. Disponível em: <https://www.rbmt.org.br/details/1665>. Acesso em: 30 mar. 2023.

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

BRASIL. **Lei nº 284**, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-284-28-outubro-1936-503510-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 80.602**, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito e dá outras providências. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-80602-24-outubro-1977-429793-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 84.669**, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d84669.htm. Acesso em: 29 mar. 2023.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 30 mar. 2023.

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.745**, de 09 de dezembro de 1993. Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do Art. 37 da Constituição Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8745cons.htm. Acesso em: 29 mar. 2023.

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. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em: 11 jul. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394/96**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19**, de 04 de junho de 1998. 1998a. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto 2.829**, de 29 de outubro de 1998. 1998b. Estabelece normas para a elaboração e execução do Plano Plurianual e dos Orçamentos da União, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2829.htm. Acesso em: 06 nov. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11091.htm. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 5.825**, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm. Acesso em: 29 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.788**, de 25 de setembro de 2008. 2008a. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do Art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do Art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o Art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm. Acesso em: 27 abr. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.784**, de 22 de setembro de 2008. 2008b. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm. Acesso em: 11 jan. 2023.

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. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 466**, de 12 de dezembro de 2012. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>. Acesso em: 14 out. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 8.539**, de 08 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resolução nº 510/2016**. Disponível em: <https://cep.ufsc.br/legislacao>. Acesso em: 14 out. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.094**, de 17 de julho de 2017. 2017a. Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. 2017b. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 06 nov. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01**, 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 - Sipep 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. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em: 04 jul. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.991**, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 02 jun. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65**, de 30 de julho de 2020. 2020a. 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. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 29 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.382**, de 28 de maio de 2020. 2020b. Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.382-de-28-de-maio-de-2020-259144093#:~:text=D%20E%20C%20R%20E%20T%20A%3A-,Art.,que%20aderirem%20expressamente%20ao%20TransformaGov>. Acesso em: 28 mar. 2022.

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 06**, de 20 de março de 2020. 2020c. Reconhece, para os fins do Art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/dlg6-2020.htm#:~:text=DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA%206%2C%20DE,18%20de%20mar%C3%A7o%20de%202020. Acesso em: 16 dez. 2022.

BRASIL. **Portaria nº 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. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 30 out. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 11.072**, de 17 de maio de 2022. 2022a. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 01 jul. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 89**, de 12 de dezembro de 2022. 2022b. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipeç e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. 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: 11 jan. 2023.

BRASIL. **O que é SIPEC**. 2022c. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/sipец/o%20que%20e#:~:text=Os%20%C3%93rg%C3%A3os%20Setoriais%20do%20Sipец,ainda%20o%20Cade%20e%20Bacen>. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. **Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo federal (SIORG)**. 2022d. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/catalogodesolucoes/siorg>. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRASIL. **Nota Técnica Conjunta para Atos Normativos SEI nº 1/2023/ME**. 2023a Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/pgd->

2-0/in-89/SEI_30760560_Nota_Tecnica_Conjunta_para_Atos_Normativos.pdf.
Acesso em: 16 jan. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 02**, de 10 de janeiro de 2023. 2023b. 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 - Sipece 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. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em: 13 fev. 2023.

BRASIL. **Universidade 360**. 2023c. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/universidade360>. Acesso em: 09 fev. 2023.

BRASIL. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior**. 2023d. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 09 fev. 2023.

BRASIL. **Criação de Universidades**: linha do tempo. 2023e. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/linhatempo-ifes.pdf>. Acesso em: 09 fev. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 24**, de 28 de julho de 2023. 2023f. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipece e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgrpt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 01 ago. 2023.

BRASIL. **Principais novidades da IN nº 24/2023**. 2023g. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/principais-novidades-da-in-xx>. Acesso em: 01 ago. 2023.

BRASIL. **Instrução normativa nº 52**, de 21 de dezembro de 2023. 2023h. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-sgp-srt-seges/mgi-n-52-533454345>. Acesso em: 17 jan. 2024.

BRASIL. **MGI complementa regras do Programa de Gestão e Desempenho**. 2023i. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2023/dezembro/mgi-complementa-regras-do-programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em: 17 jan. 2024.

BRASIL. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 17 jan. 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, v. 49, nº 1, p.8-42, 1998. Disponível

em: <http://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em: 11 jan. 2023.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração Pública, v. 34, nº 4, p.7-26, 2000. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289>. Acesso em: 11 jan. 2023.

BURIGO, Carla Cristina Dutra. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2003. 347 p. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84510/199425.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 abr. 2023.

BURIGO, Carla Cristina Dutra; JACOBSEN, Alessandra de Linhares; WIGGERS, Ludmila. Mestrado Profissional em Administração Universitária: desafios e perspectivas no processo da gestão universitária. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, p. 68-78, 2016. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-MestradoProfissionalEmAdministracaoUniversitaria-5432838.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2023.

BURIGO, Carla Cristina Dutra. **Gestão com as pessoas: o enfrentamento dos desafios da Pandemia**. Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU). UFSC, 2020. Disponível em: <https://inpeau.ufsc.br/gestao-com-as-pessoas-o-enfrentamento-dos-desafios-da-pandemia/>. Acesso em: 03 fev. 2023.

CAETANO, Eduardo Ferreira da Silva; CAMPOS, Ivete Maria Barbosa Madeira. A autonomia das universidades federais na execução das receitas próprias. **Revista Brasileira de Educação**, v. 24, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/dPL5HgZytP3T8vYZMv5tHLp/?lang=pt>. Acesso em: 24 mar. 2023.

CAMBRIDGE. Cambridge Dictionary. [**Accountability**]. 2023. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles-portugues/accountability>. Acesso em: 24 mar. 2023.

CASAGRANDE, Roberta Fischer. **Teletrabalho imposto pelo isolamento social: manifestações de servidores técnico-administrativos de universidades públicas federais**. 2021. 118f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Mestrado Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2021. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/230147>. Acesso em: 22 mar. 2023.

CHAGAS, Aline Fernandes das. **Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público**. 2020. 75 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de

Mestrado em Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – Ebape/Fgv., Brasília, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29537>. Acesso em: 02 out. 2022.

CHAUÍ, Marilena de Souza. A Universidade Operacional. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 4, n. 3, p. 3-8, set. 1999. Disponível em: <http://educa.fcc.org.br/pdf/aval/v04n03s01/v04n03s01a02.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2023.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, n. 24, p. 5-15, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbedu/a/n5nc4mHY9N9vQpn4tM5hXzj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 06 nov. 2023;.

CHEPTULIN, Alexandre. **A dialética materialista**: categorias e leis da dialética. São Paulo: Alfa-Omega, 1982.

CLARK, Burton R. **Criando universidades empreendedoras**: caminhos organizacionais de transformação. Questões no Ensino Superior. Elsevier Science Regional Sales, 1998.

CLARK, Burton R. Em busca da universidade empreendedora. In: AUDY, Jorge Luis Nicolas; MOROSINI, Marília Costa (Orgs.). **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2006. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/edipucrs/acessolivre//livros/inovacaoeempreendedorismo.pdf>. Acesso em: 04 mai. 2023.

COLUS, Flávia Soares de Oliveira; CARNEIRO, Ana Maria. Abordagens teóricas sobre o engajamento das universidades com a sociedade: contextualização e desenvolvimento. **Revista NUPEM**, v. 13, n. 28, p. 9-27, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7865010>. Acesso em: 23 ago. 2023.

CRISTOFOLETTI, Evandro Coggo; SERAFIM, Milena Pavan. **A relação universidade-empresa sob diferentes abordagens**: da universidade empreendedora ao capitalismo acadêmico. *Educação*, v. 40, n. 1, p. 73-82, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/848/84851132009.pdf>. Acesso em: 30 set. 2021.

ENAP. Escola Nacional de Administração Pública. **Curso Gestão de Equipes em Trabalho Remoto**. Brasília. 2020. Disponível em: <https://mooc38.escolavirtual.gov.br/course/view.php?id=8283>. Acesso em: 04 nov. 2022.

ETZKOWITZ, Henry. Entrepreneurial scientists and entrepreneurial universities in American academic science. **Minerva**, p. 198-233, 1983. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/41820527>. Acesso em 15 ago. 2023.

ETZKOWITZ, Henry. Grupos de pesquisa como 'quase-empresas': a invenção da universidade empreendedora. **Política de pesquisa**, v. 32, n. 1, pág. 109-121,

2003. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733302000094?casa_token=6BUwgPeSQx8AAAAA:JM4ycd9hn9Asv7D_XP4BZlIxTJOMBINvMGVgeCL-EpSRxqj3zIEiFijtQbZTG6kA4W0i83gyLA. Acesso em: 23 ago. 2023.

FERREIRA, André; LEOPOLDI, Maria Antonieta. **A contribuição da universidade pública para a inovação e o desenvolvimento regional**: a percepção de gestores e pesquisadores. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, v. 6, n. 1, p. 60-82, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319327518005.pdf>. Acesso em: 30 set. 2022.

FIALHO, André Lopes; BURIGO, Carla Cristina Dutra; VIRGILIO, Rúbia Sedemaka Silva. A universidade empreendedora como instituição social. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v.13, p. 01-13, dez 2023. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1807/PDF>. Acesso em: 08 fev. 2024.

FRANZ, Alice Hübner; RODRIGUES, Marcio Silva. Da Universidade operacional à Universidade empreendedora: reflexões sobre o avanço do neoliberalismo na educação superior Brasileira. Simbiótica. **Revista Eletrônica** [S. l.], v. 8, n. 1, p. 53–85, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/simbiotica/article/view/35433>. Acesso em: 11 jan. 2023.

FREITAS, Silvia. Rodrigues de. **Teletrabalho na Administração Pública Federal**: Uma análise do potencial de implantação na diretoria de marcas do INPI. Dissertação (mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, RJ, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3522>. Acesso em: 13 fev. 2023.

FREITAS, Carlos Alberto Sampaio de. A implementação do Government Performance and Results Act na administração pública dos EUA. **Revista do Serviço Público**, v. 50, n. 3, p. 92-121, 1999. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/353>. Acesso em: 06 nov. 2023.

FURG. **História**. 2023. Disponível em: <https://www.furg.br/a-furg/historia>. Acesso em: 10 fev. 2023.

FURG. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2024. Disponível em: - https://progep.furg.br/bin/procedimento/index.php?id_procedimento=352. Acesso em: 03 abr. 2023.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública**: uma análise à luz da experiência do governo de Minas Gerais. 2009. Tese (doutorado). Doutorado em Administração Pública e Governo da Fundação Getúlio Vargas FGV/EAESP, SP, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/4652>. Acesso em: 10 fev. 2023.

IBGP (Instituto Brasileiro de Governança Pública). **O que é Governança Pública ou Governança Corporativa no Setor Público?** 2018. Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/conceitos-de-governanca-no-setor->

Federal Brasileiro. Estadão, 21 de novembro de 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/principios-condicoes-e-diretrizes-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-para-o-governo-federal-brasileiro/>. Acesso em: 09 jan. 2023.

RESSUREIÇÃO, Thiago de Oliveira. **Teletrabalho: o olhar dos gestores universitários.** 2022. 99 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/238318>. Acesso em: 11 jan. 2023.

RIBEIRO, Maria das Graças. A educação superior norte-americana: gênese de um modelo. **História da Educação**, v. 20, p. 75-93, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/heduc/a/JK3xjSR8fDTWwT6Pd8Rxbrq/>. Acesso em: 23 ago. 2023.

RIBEIRO, Eliane Silva. **Gestão de desempenho na administração pública: um estudo multicaso em instituições federais de ensino.** 2018. 175f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10240>. Acesso em: 11 jan. 2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://climatechangoz.com/wp-content/uploads/2020/04/Metodologia-de-Pesquisa-Social-Richardson.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2023.

RUIZ, Sofia Maria de Araújo; MARTENS, Cristina Dai Prá. Universidade empreendedora: proposição de modelo teórico. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 48, p. 121-138, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2019.48.121-138>. Acesso em: 23 ago. 2023.

SOUZA, Vera Lúcia de; MATTOS, Irene Badaró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos Leite; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de desempenho.** 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

SOUZA, Gisele Furtado Schmitz de. **Avaliação de desempenho como processo formativo constitutivo da gestão.** 2016. 118f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/172172>. Acesso em: 01 abr. 2023.

TCU. Tribunal de Contas da União. Nota Técnica nº 10918/2019-MP: Conceito de "Atendimento ao Público", de que trata o art. 3º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. 2019. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/0002081673-alpdf-2019.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2024.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Levantamento sobre o Programa de Gestão e Desempenho.** 2022. Disponível em:

<https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/resultado/todas-bases/Licen%25C3%25A7a%2520Ambiental?pb=processo>. Acesso em: 05 jan. 2023.

TCU. Tribunal de Contas da União. **Governança Pública. Accountability**. 2023. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/componentes/accountability/>. Acesso em: 22 mar. 2023.

TOSTA, Kelly Cristina Benti Tonani; TOSTA, Humberto Tonani; ARRUDA, Rivaldo de Almeida. Universidade empreendedora: como as universidades atuam no fomento ao empreendedorismo e à inovação na região do Desbravalley. In: TOSTA, Humberto Tonani; CASSOL, Alessandra; TOSTA, Kelly Cristina Benti Tonani; VITARELLI, Mariana Marrara; BUENO, Jefferson Reis (Org.). **Desenvolvimento de ecossistemas de empreendedorismo e inovação: desafios e perspectivas**. Curitiba: CRV, 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf. Acesso em: 28 fev. 2023.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: ideias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Faculdades Integradas Ritter dos Reis, 2001.

UFCSPA. **Nossa História**. 2023. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/sobre-a-ufcspa/quem-somos/nossa-historia>. Acesso em: 10 fev 2023.

UFCSPA. **Programa de Gestão**. 2024. Disponível em: <https://www.ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/gestao-com-pessoas/programa-de-gestao>. Acesso em: 02 mai. 2023.

UFFS. **Apresentação**. 2023. Disponível em: https://www.uffs.edu.br/institucional/a_uffs/a_instituicao/apresentacao. Acesso em: 10 fev. 2023.

UFFS. **Programa de Gestão**. 2024. Disponível em: <https://www.uffs.edu.br/acessofacil/transparencia/servico-de-informacao-ao-cidadao-e-sic/programa-de-gestao/apresentacao>. Acesso em: 02 mai. 2023.

UFPEL. **Histórico**. 2023. Disponível em: <https://portal.ufpel.edu.br/historico/>. Acesso em: 10 fev 2023.

UFPEL. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2024. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/programa-de-gestao-e-desempenho/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

UFPR. **Histórico**. 2023a. Disponível em: <https://ufpr.br/historico/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

UFPR. **Os Campi fora de sede da UFPR**. 2023b. Disponível em: <https://integra.ufpr.br/municipio/>. Acesso em: 02 jun. 2023.

UFPR. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2024. Disponível em: <https://teletrabalho.ufpr.br/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

UFRGS. **Histórico**. 2023. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>. Acesso em: 10 fev 2023.

UFRGS. **Programa de Gestão**. 2024. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/programagestao/>. Acesso em: 02 mai. 2023.

UFSC. **Portaria nº 684/2018/GR**, de 29 de março de 2018. Nomear, em caráter efetivo, de acordo com o artigo 9º, inciso I da Lei nº 8.112/90, RÚBIA SEDEMAKA SILVA VIRGILIO, no cargo de ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, Nível de Classificação D, Nível de Capacitação I, Padrão de Vencimento 1.

UFSC. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2023a. Disponível em: <https://noticias.ufsc.br/tags/teletrabalho/>. Acesso em: 03 abr. 2023.

UFSC. **A UFSC**. 2023b. Disponível em: <https://ufsc.br/a-ufsc/>. Acesso em: 10 fev. 2023.

UFSC. **Área de concentração e linhas de pesquisa**. 2024. Disponível em: <https://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 08 fev. 2023.

UFSM. **Institucional**. 2023. Disponível em: <https://www.ufsm.br/institucional>. Acesso em: 10 fev. 2023.

UFSM. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2024. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em: 03 abr. 2023.

UNILA. **História da UNILA**. 2023. Disponível em: <https://portal.unila.edu.br/institucional/historia-unila>. Acesso em: 10 fev 2023.

UNILA. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2024. Disponível em: <https://portal.unila.edu.br/progepe/servicos-e-orientacoes/pgd>. Acesso em: 02 mai. 2023.

UNIPAMPA. **Universidade**. 2023. Disponível em: <https://unipampa.edu.br/portal/universidade>. Acesso em: 10 fev. 2023.

UNIPAMPA. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2024. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/proplan/pgd/>. Acesso em: 02 mai. 2023.

UTFPR. **Sobre a UTFPR.** 2023a. Disponível em: <http://portal.utfpr.edu.br/institucional/sobre-a-utfpr-1>. Acesso em: 10 fev. 2023.

UTFPR. **Organograma Reitoria.** 2023b. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/documentos/reitoria/documentos-institucionais/organograma/organograma-da-reitoria-1>. Acesso em: 02 mai. 2023.

UTFPR. **Programa e Gestão e Desempenho.** 2024. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/servidores/site/programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em 03 abr. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 4ª Edição. São Paulo. Atlas, 2003.

WAHRLICH, Beatriz Marques de Sousa. **Reforma administrativa federal Brasileira: passado e presente.** Revista de Administração Pública, v. 8, n. 2, p. 27 a 76-27 a 76, 1974. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/download/5965/4625>. Acesso em: 11 jan. 2023.

ZAGATI, Suzana da Silva. **Trabalho remoto: análise sobre as características e percepções de técnicos administrativos atuantes durante a pandemia do novo coronavírus.** 2022. 163f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP, Uberaba, MG, 2022. Disponível em: <http://bdtd.uftm.edu.br/handle/123456789/1254>. Acesso em: 31 mar. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

1. Caracterização do Sujeito da Pesquisa

Universidade:

Cargo que ocupa:

Data de ingresso na Universidade:

Data de ingresso como gestor da área de gestão de pessoas:

2. Universidade:

a) Autorização do PGD:

b) Instituição do PGD:

c) A quem se destina:

3. Quanto ao PGD:

a) Você conhece as diretrizes do PGD? Comente

b) Qual a sua concepção sobre o PGD? Comente.

4. Quanto à Gestão por Resultados:

a) O que você entende por Gestão por Resultados? Comente.

b) Qual a interrelação da Gestão por Resultados e o PGD, diante das diretrizes de ação da área de Gestão de Pessoas? Comente.

5. Quanto à universidade:

a) Diante da sua vivência de gestão, como se deu ou como vem se constituindo o PGD, junto a comunidade universitária?

b) Qual o impacto junto a Comunidade Universitária? Quanto ao processo de autorização e instituição? Comente.

c) Quais foram ou ainda estão sendo os principais desafios de instituição do PGD? Comente.

d) Quais são as perspectivas que você pontua, no que se refere a instituição e constituição do PGD em sua instituição? Comente.

6. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Muito Obrigada!

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Prezado (a) participante,

Eu, Rúbia Sedemaka Silva Virgílio, responsável pelo desenvolvimento da pesquisa: Programa de Gestão e Desempenho: desafios e perspectivas, sob supervisão da Professora Dra. Carla Cristina Dutra Burigo, convido-o para participar como voluntário desta pesquisa.

A pesquisa vem sendo desenvolvida durante o mestrado em Administração Universitária, no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), visando o título de Mestre. A partir deste estudo pretendo, compreender como o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) vem se constituindo nas Universidades Públicas Federais do Sul do Brasil.

Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSC (CEPSH-UFSC), um órgão colegiado interdisciplinar, deliberativo, consultivo e educativo, vinculado à UFSC, mas independente na tomada de decisões, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos.

A pesquisa consiste em um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, cujas informações serão coletadas por meio de entrevista semiestruturada com gestores da área de gestão de pessoas das universidades públicas federais do Sul do país. O roteiro desta entrevista foi desenvolvido com base em três categorias de análise, previamente definidas: PGD, Universidades Públicas Federais e Gestão por Resultados.

Espera-se, como benefício direto desta pesquisa, propor diretrizes ao fundamento do PGD, junto as Universidades Públicas Federais. E, como benefício indireto, esperam-se produções bibliográficas decorrentes da pesquisa, que fomentem discussões sobre o PGD nas Universidades Públicas Federais.

As entrevistas serão gravadas em áudio, com tempo estimado de uma hora e, posteriormente, transcritas para a realização da análise de conteúdo por esta pesquisadora.

Sua participação neste estudo é voluntária, podendo se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos do pesquisador constante neste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

A pesquisa não proporcionará ao participante qualquer tipo de benefício direto, inclusive sendo vedado pela legislação brasileira qualquer tipo de compensação financeira pela sua participação.

É garantido ao participante, o ressarcimento de eventuais despesas diretamente decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, de acordo com

a legislação vigente e amplamente consubstanciada. Não será exigido do participante da pesquisa, sob qualquer argumento, renúncia ao direito de procurar obter indenização por danos eventuais.

É assegurado ao participante, sob responsabilidade do pesquisador, as condições necessárias de acompanhamento, tratamento, assistência integral e orientação em casos de problemas de saúde ou outras situações decorrentes de sua participação na pesquisa.

É garantida a manutenção do sigilo e da privacidade dos participantes da pesquisa, seja pessoa ou grupo de pessoas, durante todas as fases da pesquisa, exceto quando houver sua manifestação explícita em sentido contrário, mesmo após o término da pesquisa.

O participante terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado.

O pesquisador responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS nº 510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa.

O pesquisador compromete-se a encaminhar os resultados da pesquisa aos entrevistados (dissertação e artigos posteriores) tão logo sejam publicados.

Abaixo listamos os riscos identificados, bem como as precauções a serem tomadas pelo pesquisador para minimizar ou mitigar o risco.

Risco identificado	Precauções adotadas
Cansaço ou aborrecimento ao responder os questionamentos da entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> - Dar ciência ao participante da duração estimada e do procedimento envolvido; - O participante escolherá data, hora e local da entrevista; - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Desconforto, constrangimento ou alterações de comportamento durante a gravação de áudio da entrevista.	<ul style="list-style-type: none"> - O participante, pode optar por não gravar em áudio. Contudo, neste caso, a entrevista poderá ter a duração aumentada para que se efetivem os registros manuais das falas. - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.
Quebra do anonimato do entrevistado (ainda que uma possibilidade remota, involuntária e não intencional).	<ul style="list-style-type: none"> - Somente o pesquisador e seu orientador terão acesso aos dados e tomarão todas as providências necessárias para manter o anonimato do participante; - Todas as falas incluídas no texto serão duplamente revisadas para evitar a identificação, mesmo que involuntária. - Caso isso venha a acontecer, as consequências serão tratadas nos termos da lei.
Evocação de memórias e mobilização de sentimentos desagradáveis aos participantes.	<ul style="list-style-type: none"> - Havendo necessidade, podemos indicar profissionais capacitados para oferecer atendimento psicológico especializado. - O participante poderá, a qualquer tempo, interromper, adiar ou cancelar sua participação.

Solicitamos a sua autorização para o uso de seus dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Sendo garantido o anonimato do participante.

O acompanhamento e a assistência ao participante referente a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas à esta pesquisa serão feitas pela mestrandia ou pela professora orientadora, por telefone, e-mail ou pessoalmente, conforme segue:

- Mestranda: Rúbia Sedemaka Silva Virgilio
- Contato telefônico: (48) 99101-1959
- E-mail para contato: rubiass@gmail.com
- Endereço: Rua dos Cacaueiros, 30 – Cidade Universitária Pedra Branca/Palhoça/SC - CEP: 88137-415
- Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Carla Cristina Dutra Burigo
- E-mail para contato: carla.burigo@ufsc.br
- Endereço: Programa de Pós-Graduação (PPGAU/UFSC) - Cidade Universitária, Rua Engenheiro Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n - Bloco F/CSE - 3º andar, Trindade, Florianópolis/SC.

O participante poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFSC (CEPSH-UFSC) pelo telefone (48) 3721-6094, e-mail cep.propesq@contato.ufsc.br ou pessoalmente no endereço: Prédio Reitoria II - Rua Desembargador Vitor Lima, nº 222, Sala 701, Trindade, Florianópolis/SC, CEP 88.040-400.

Agradecemos a sua participação.

Rúbia Sedemaka Silva Virgilio
Mestrando

Dr^ª. Carla Cristina Dutra Burigo
Orientadora

Após ter recebido as informações anteriores, caso seja de sua escolha participar desse Estudo, assine o Consentimento Informado a seguir.

As duas vias do documento devem ser assinadas, sendo garantido que o participante receberá uma via e a outra via será para o pesquisador. Vale destacar que este documento foi elaborado em duas vias, rubricadas e assinadas.

CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____,
confirmando que li os termos constantes no presente documento e concordo em participar da pesquisa.

Assinatura: _____

_____, ____/____/2023
(Cidade)