

O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO NO BRASIL E SUA APLICAÇÃO NO IFAM

**Vanessa Barbosa Santiago¹, Maria Cristina Drumond² e Castro e
Josiane Faraco de Andrade³**

RESUMO

O objetivo do estudo foi investigar se o PGD foi normatizado especificamente para o teletrabalho ou como um programa mais abrangente focado em resultados, com vistas à sua implementação no IFAM. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa-quantitativa e utilizou o método de estudo de caso, combinando técnicas de revisão bibliográfica de 654 estudos, dos quais 154 foram aceitos após os critérios de exclusão, além da análise documental para identificar as modalidades de trabalho predominantes nas regulamentações internas dos órgãos em relação ao PGD. A análise dos dados foi realizada por meio da análise de conteúdo, em planilha *Excel*, os dados foram tabulados por tema e modalidade de trabalho no PGD. Foram verificadas se as portarias apresentavam modalidades de trabalho presencial e/ou teletrabalho. Após o levantamento foi realizada uma triangulação de dados com a literatura com os seguintes resultados: no âmbito do MEC, os principais resultados demonstraram a predominância da implementação do PGD entre 2021 e 2022 na modalidade de teletrabalho e a partir de 2022, o aumento do PGD na modalidade presencial. No IFAM, o programa piloto foi iniciado em 2022 com foco no teletrabalho, expandindo o PGD para outras modalidades, a partir de 2023. Os resultados da pesquisa demonstraram a evolução do PGD, que passou de uma regulamentação para o teletrabalho

¹ Mestranda em Gestão e Estratégia, PPGE/UFRRJ. Especialista em Gestão, Controladoria e Finanças. Técnica em Contabilidade do Instituto Federal do Amazonas. E-mail: vanessa.santiago@ifam.edu.br.

² Doutora em Políticas Mestranda em Gestão e Estratégia, PPGE/UFRRJ. Especialista em Gestão, Controladoria e Finanças. Técnica em Contabilidade do Instituto Federal do Amazonas. E-mail: vanessa.santiago@ifam.edu.br. Públicas Comparadas. Professora Permanente do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. E-mail: crisrina@ufrj.br.

³ Mestre em Gestão e Estratégia pela UFRRJ/PPGE. Professora EBTT - IFAM, Campus Manaus Centro. E-mail: faraco@ifam.edu.br.

a um programa focado em resultados.

Palavras-Chave: Programa de Gestão e Desempenho; Gestão para Resultados; Gestão Estratégica de Pessoas; Teletrabalho.

THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM OF THE MINISTRY OF EDUCATION IN BRAZIL AND ITS APPLICATION IN IFAM

ABSTRACT

The study's objective was to investigate whether the PGD (Performance Management Program) was specifically standardized for telework or as a more comprehensive program focused on results, with a view to its implementation at IFAM (Federal Institute of Amazonas). The research adopted a qualitative-quantitative approach and used the case study method, combining techniques of bibliographic review of 654 studies, of which 154 were accepted after exclusion criteria, in addition to documentary analysis to identify the predominant work modalities in the internal regulations of the agencies regarding the PGD. Data analysis was carried out through content analysis in an Excel spreadsheet, where the data were tabulated by theme and work modality in the PGD. It was verified whether the ordinances presented on-site work and telework modalities. Data triangulation with the literature was performed, where within the scope of the MEC (Ministry of Education), the principal results demonstrated the predominance of the implementation of the PGD between 2021 and 2022 in the telework modality and, from 2022, the increase of the PGD in the on-site modality. At IFAM, the pilot program was initiated in 2022, focusing on telework and expanding the PGD to other modalities in 2023. The research results demonstrated the evolution of the PGD, which went from a regulation for telework to a results-focused program.

Keywords: Management and Performance Program; Management for Results; Strategic People Management; Teleworking.

INTRODUÇÃO

O setor público brasileiro está passando por transformações significativas, substituindo gradualmente o modelo burocrático tradicional por uma abordagem gerencial focada em resultados tangíveis e na eficiência dos serviços. Essas mudanças foram aceleradas pela pandemia da Covid-19, que destacou a necessidade de avaliar o desempenho com base nos resultados obtidos, em vez de contabilizar apenas as horas de trabalho presencial.

Em resposta à nova realidade, a Secretaria de Gestão da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, vinculada ao Ministério da Economia, publicou a Instrução Normativa nº 65/2020 em 30 de julho de 2020. Essa normativa estabeleceu orientações, critérios e procedimentos para a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito federal. Posteriormente, em 17 de maio de 2022, foi publicado o Decreto nº 11.702, que expandiu o programa, normatizando sua implementação tanto para o trabalho presencial quanto para o teletrabalho. Tais iniciativas buscaram melhorar o gerenciamento do desempenho das unidades e das equipes por meio da medição dos resultados (Brasil, 2020, 2022a).

Inicialmente, as normativas focavam na regulamentação do teletrabalho, servindo também como um mecanismo para dispensar o ponto eletrônico, conforme o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. No entanto, a Instrução Normativa nº 65/2020 apresentou o PGD como uma ferramenta para disciplinar atividades em que os resultados podem ser efetivamente mensurados, com uma estrutura focada na regulamentação do teletrabalho em modalidades parcial e integral. A necessidade de maior orientação levou à publicação do Decreto

nº 11.702/2022, que normatizou o programa para ambas as modalidades de trabalho (Brasil, 1995, 2020, 2022a)

Neste contexto, surgiu a problemática central da investigação: Como o Ministério da Educação (MEC) normatizou o Programa de Gestão e Desempenho e qual a influência desta para a gestão do desempenho no âmbito do Instituto Federal do Amazonas (IFAM)?

A pesquisa identificou quais órgãos subordinados ao MEC já estabeleceram diretrizes para o PGD, com base nas informações disponíveis na página oficial do programa. Além disso, realizou-se uma análise das modalidades de trabalho adotadas para a gestão por resultados, sejam elas presenciais ou teletrabalho.

O escopo do estudo concentrou-se nas estruturas do Ministério da Educação (MEC) e, especificamente, o Instituto Federal do Amazonas (IFAM). O MEC, como órgão de administração pública federal direta, tem a missão de coordenar e supervisionar a educação em diversas modalidades e níveis no Brasil. Suas responsabilidades envolvem desde a formulação de políticas educacionais até a gestão de diferentes etapas e modalidades de ensino (Brasil, 2023d). O IFAM, vinculado ao MEC e previsto pela Lei nº 11.892 de 2008, é uma entidade autárquica que oferece educação básica, técnica e tecnológica em 17 campi distribuídos pelo estado do Amazonas (Brasil, 2028).

O estudo analisou as regulamentações existentes das modalidades de trabalho permitidas, buscando esclarecer se o PGD estava sendo normatizado como uma regulamentação específica para o teletrabalho ou como um programa de gestão por resultados com um alcance mais amplo.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão pública moderna e o impacto no desempenho organizacional

Segundo Yilmaz (2022), ao longo do tempo, a administração pública passou por uma significativa transformação, mudando de uma abordagem burocrática e centralizada para um modelo mais dinâmico e colaborativo, conhecido como Nova Gestão Pública (NGP). Essa mudança busca aumentar a qualidade e o desempenho dos serviços públicos, com foco em resultados (Ugyel, 2021).

Os efeitos negativos da burocracia, que afetam tanto o nível individual quanto organizacional, foram um dos principais impulsionadores dessa transformação. Esses impactos adversos são mais intensos quando a burocracia é imposta internamente pela própria organização, ao invés de ser oriunda de fontes externas (George *et al.*, 2021). Nesse contexto, a NGP surgiu como uma resposta inovadora, alterando a ênfase no setor público de administração para gestão, com o objetivo de alcançar eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados (Fanelli *et al.*, 2020).

A Nova Gestão Pública introduziu o conceito de gestão para resultados, com foco no desempenho, integrando-se aos debates sobre a reforma do setor público. Essas reformas visam melhorar o funcionamento das organizações públicas por meio de mudanças nas estruturas e processos governamentais (Klingebiel *et al.*, 2019). Aspectos como gestão de pessoas, competitividade, eficiência, eficácia e efetividade das ações são cruciais nesse novo modelo de gestão (Montenegro *et al.*, 2021).

A adoção da NGP impulsiona as capacidades organizacionais,

aproveitando os recursos disponíveis, promovendo inovações e melhorando os serviços existentes, além de criar novos canais para atender às necessidades dos clientes e partes interessadas, resultando em um aumento do desempenho organizacional (Alosani; Al-Dhaafri; Awadh Abdulla, 2021).

Contudo, as transformações trazidas pela NGP no planejamento de recursos humanos podem ser vistas como problemáticas por alguns funcionários, evidenciando a necessidade urgente de um novo processo de planejamento de recursos humanos na administração pública (Yilmaz, 2022). As estratégias de gestão de recursos humanos influenciam diretamente os resultados dos funcionários, impactando o desempenho global da organização (George *et al.*, 2021). Práticas eficazes de Gestão de Recursos Humanos são vantajosas tanto para o desempenho da organização quanto para o bem-estar dos funcionários, elevando o patamar da organização, seja ela pública ou privada (García-Juan; Escrig-Tena; Roca-Puig, 2023).

2.2 A integração da gestão estratégica de pessoas na busca pela eficiência organizacional

Ressalta-se a existência da estreita relação entre a gestão de pessoas e a busca por resultados organizacionais. A gestão de pessoas e a administração pública são entrelaçadas, devendo estar alinhadas com metas claras e bem definidas, em prol do desenvolvimento, produtividade e sucesso institucional (Leal *et al.*, 2022).

Dentro desse panorama, a Gestão Baseada em Resultados (GBR) ganha destaque com diversos elementos organizacionais interligados às estratégias de gestão de desempenho. As estratégias, mesmo aquelas não diretamente ligadas aos recursos humanos, exercem um impacto

significativo na produtividade individual e coletiva (Pham Ngoc Ha; Nguyen Thi Hong Hai, 2020).

A singularidade de cada indivíduo é um ponto-chave a ser considerado na gestão de recursos humanos, pois os resultados estão diretamente ligados aos comportamentos dos colaboradores. O alinhamento desses comportamentos com os objetivos organizacionais é crucial para o sucesso (Leal *et al.*, 2022).

A gestão de recursos humanos emerge como um fator primordial na formação de políticas organizacionais, influenciando diretamente o desempenho. A cultura organizacional e os processos de suporte desempenham um papel crucial nesse contexto (Sixpence *et al.*, 2021).

Entretanto, é importante reconhecer que conflitos são inevitáveis, dada a diversidade de objetivos e interesses dos funcionários. Gerenciar esses conflitos de forma eficaz é fundamental para o sucesso organizacional (Leal *et al.*, 2022).

No âmbito da GBR, os gestores desempenham um papel fundamental ao transmitir mensagens de apoio à nova abordagem. Seu engajamento e investimento no processo são cruciais para o sucesso da implementação (Pham Ngoc Ha; Nguyen Thi Hong Hai, 2020).

A gestão de pessoas compartilhada estrategicamente em toda a organização aumenta a eficácia e eficiência. Quando os funcionários estão cientes das diretrizes e objetivos estratégicos, tornam-se agentes ativos na implementação das estratégias organizacionais (Landim *et al.*, 2023).

Além disso, o engajamento dos servidores é uma preocupação central nas políticas institucionais, uma vez que a participação dos funcionários nas decisões organizacionais promove benefícios significativos, fortalecendo os laços emocionais e intelectuais no ambiente de trabalho. Consequentemente, a sinergia entre engajamento e

envolvimento visa aprimorar a autoeficácia dos funcionários e fortalecer a percepção do propósito do trabalho, tanto individual quanto coletivamente (Palumbo, 2023).

Portanto, a implementação da Gestão Baseada em Resultados representa um desafio considerável para as organizações públicas, exigindo uma mudança profunda na cultura organizacional. Essa transição é uma jornada complexa e de longo prazo, pois as organizações públicas enfrentam o desafio de equilibrar recursos, atividades e conformidade com foco nos resultados (Nielsen; Montague, 2023).

2.3 O Paradigma do Teletrabalho no Setor Público

O cenário profissional tem sido palco de uma transição significativa, com várias instituições migrando de espaços de trabalho convencionais para ambientes laborais mais flexíveis. Nesse novo contexto, os colaboradores têm a prerrogativa de ajustar seus horários e desempenhar suas atividades em locais diversos, tanto dentro quanto fora das instalações corporativas (Metselaar; Den Dulk; Vermeeren, 2022).

Na abordagem do teletrabalho, é possível fazer uma distinção intrigante entre o trabalho a partir de casa e o teletrabalho que envolve a realização de tarefas em locais alternativos. Esta última modalidade inclui o desempenho de atividades profissionais em ambientes diferentes do escritório convencional ou da própria residência, como outros edifícios de escritórios ou espaços públicos (Metselaar; Den Dulk; Vermeeren, 2022).

O teletrabalho proporciona uma maior liberdade no modo, local e horário de realização das tarefas, conferindo, conseqüentemente, uma maior autonomia na execução das atividades profissionais (Metselaar; Den Dulk; Vermeeren, 2022).

Trabalhar remotamente leva o colaborador a sentir-se mais no controle, melhorando seu desempenho. Essa autonomia impulsiona a produtividade e a eficácia no trabalho (Metselaar; Den Dulk; Vermeeren, 2022).

Segundo Kim; Mullins; Yoon (2021), para gerenciar efetivamente os teletrabalhadores, é sugerido substituir a supervisão convencional, baseada na observação do comportamento, pela supervisão baseada em resultados. Além disso, recomenda-se atribuir projetos aos teletrabalhadores que possam ter seus resultados facilmente mensurados.

No entanto, se o teletrabalho for permitido, mas os gestores insistirem em impor práticas de controle de comportamento, como a exigência de registro de horas de trabalho em sistemas específicos, isso pode entrar em conflito com a sensação de autonomia dos colaboradores (Kim; Mullins; Yoon, 2021).

Adotar a gestão baseada em resultados para os teletrabalhadores não apenas promove um ambiente de trabalho mais satisfatório, mas também constrói uma base sólida de confiança interpessoal. Essa abordagem contribui para transformar o teletrabalho em uma via de benefícios mútuos para empregadores e colaboradores (Kim; Mullins; Yoon, 2021).

2.4 Evolução do Programa de Gestão e Desempenho do governo federal

A evolução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Brasil reflete uma trajetória marcada por transformações significativas ao longo do tempo. Na década de 1930, o controle de assiduidade foi introduzido no setor público brasileiro, mas foi na década de 1990 que surgiram

iniciativas mais concretas em direção a programas de gestão. Nesse período, observou-se uma transição gradual do foco na assiduidade para uma ênfase nas entregas efetivas do Estado à população, impulsionada pelo avanço da tecnologia de comunicação e pela digitalização dos serviços públicos, que abriram caminho para a adoção do teletrabalho (Brasil, 2023a).

Em 10 de agosto de 1995, o Decreto N^o 1.590 representou um marco ao criar a possibilidade de programas de gestão que dispensassem o controle de assiduidade, embora não tenha sido seguido por iniciativas significativas na época. Contudo, em 19 de março de 2010, o Decreto 7.133 estabeleceu critérios para a avaliação de desempenho no setor público federal (Brasil, 2023a).

O conceito de teletrabalho foi incluído em 15 de dezembro de 2011, pela Lei n^o 12.551, no arcabouço legal brasileiro, ampliando ainda mais as possibilidades de gestão flexível de pessoal no serviço público. Esses marcos históricos refletiram a contínua evolução do PGD às demandas e realidades do contexto brasileiro (Brasil, 2023a).

Em continuação aos fatos que moldaram a trajetória do PGD ao longo das décadas. Desde a introdução do teletrabalho em órgãos federais até a regulamentação pela Lei n^o13.467 em julho de 2017, houve um movimento contínuo em direção à modernização da gestão de pessoal. A medida provisória n^o 927/2020, emitida em resposta à pandemia de COVID-19, impulsionou ainda mais o teletrabalho, refletido na flexibilização do PGD pela Instrução Normativa n^o 65 de julho de 2020 (Brasil, 2023^a; Castro, 2019).

Os esforços para aprimorar o Programa de Gestão continuaram com o Decreto N^o 11.072, datado de 17 de maio de 2022, que introduziu inovações significativas, delineando tipos de atividades, modalidades de

trabalho presencial e teletrabalho, entre outros aspectos.

A Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023, promulgada em 28 de julho de 2023, representa mais um passo em direção à gestão por resultados na administração pública federal, dispensando o controle convencional de frequência, alinhando-se ao Decreto Nº 11.072/2022. Em 2023, a consolidação do Programa de Gestão foi evidenciada pelo fato de que 61% da Administração Pública Federal já o possuíam em execução, demonstrando sua importância e alcance em todo o espectro do setor público (Brasil, 2023a).

O PGD tem como principais objetivos promover uma gestão orientada a resultados, estimular a cultura de planejamento institucional, atrair e reter talentos na administração pública, contribuir para o dimensionamento da força de trabalho e promover a saúde e qualidade de vida no trabalho (Brasil, 2023b). Sendo assim, o PGD não se restringe ao teletrabalho, mas abrange um programa de gestão mais amplo. Ele estabelece uma nova maneira de organizar a força de trabalho nas instituições públicas brasileiras, deixando o controle de frequência como um instrumento de gestão no passado (Brasil, 2023a).

Considerando o destaque da IN nº 204/2023, focando a relação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais. Essa nova metodologia elimina o controle de tabela de atividades e enfatiza a avaliação com base nas contribuições e esforços dos servidores para alcançar os objetivos organizacionais (Brasil, 2023b). Essas mudanças representam um marco significativo na progressão do PGD, fortalecendo sua abordagem na gestão por resultados e aprimorando a eficácia das instituições públicas (Brasil, 2023a).

METODOLOGIA

O estudo analisou a situação da implementação do Programa de Gestão e Desempenho e sua estrutura normativa no Brasil, com foco específico no Ministério da Educação - MEC e sua influência no Instituto Federal do Amazonas (IFAM).

A pesquisa, que combinou abordagens qualitativas e quantitativas, empregou também os métodos de revisão bibliográfica exploratória e a análise documental das legislações específicas relacionadas ao PGD. Adotando a estrutura de um estudo de caso, o estudo analisou profundamente uma circunstância particular, descrevendo a complexidade dos fatos e tratando as especificidades dos processos de implantação do PGD no MEC e suas repercussões no IFAM.

A construção do referencial teórico foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica em bases de dados reconhecidas como *Scopus*, *Science Direct*, CAPES, e *ISI Web of Science*, utilizando-se de termos de buscas, palavras-chave pertinentes em inglês. Foram selecionados para inclusão artigos publicados entre 2019 e 2023 que abordavam estudos em contextos governamentais, enquanto foram excluídos trabalhos que não focavam em Gestão de Pessoas ou Gestão por Resultados em âmbitos públicos.

Quadro 1 - Mapa de *Strings* de pesquisa bibliográfica

Motores de busca	Base de Dados	Indexador	Estudos	Estudos aceitos
5 variações: " <i>People management in the public sector</i> " OR " <i>Human Resource Management in the Public</i>	<i>Scopus</i>	todos os campos	118	44
	<i>Science Direct</i>	todos os campos	5	0

<i>Sector</i> " OR " <i>Personnel Management in the Public Sector</i> " OR " <i>Human resource management in public administration</i> " OR " <i>human resources in public service</i> "	CAPEs	todos os campos, revisado por pares	89	25
	<i>SI Web of Science</i>	todos os campos	7	1
7 variações: " <i>results management</i> " OR " <i>managing by objectives</i> " OR " <i>management by objectives</i> " OR " <i>management by results</i> " OR " <i>results-based management</i> " OR " <i>managing by results</i> " OR " <i>managing for results</i> " em combinação com AND utilizando 5 variações " <i>public organizations</i> " OR " <i>public institutions</i> " OR " <i>public sector</i> " OR " <i>public administration</i> " OR " <i>public service</i> "	<i>Scopus</i>	Acesso livre	236	25
	<i>Science Direct</i>	Título, Resumo, Palavra-chave	48	5
	Capes	Título, revisado por pares, acesso livre	120	43
	<i>SI Web of Science</i>	Todos os campos	31	11
Totais			654	154

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

A análise documental incluiu a seleção de decretos, instruções normativas e portarias de órgãos públicos vinculados ao MEC que implantaram o PGD entre julho de 2020 e julho de 2023. A coleta de dados foi realizada diretamente na página oficial do governo federal, no *link* "Programa de Gestão", "Painel de Dados", "Quem já implantou", onde havia um direcionamento para as normativas internas de cada órgão com PGD em execução (Brasil, 2023c).

A análise de dados foi por meio da análise de conteúdo, utilizando-

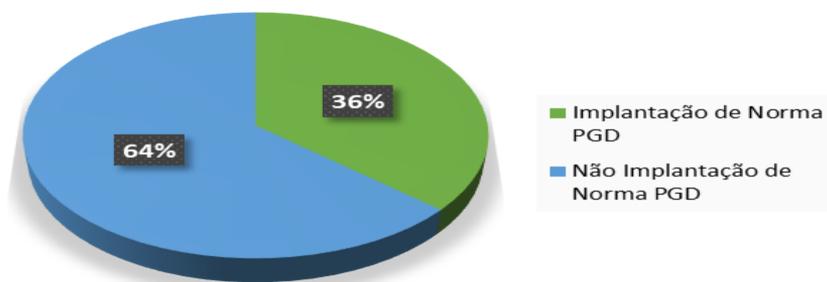
se de métodos qualitativos. Para tabulação e demonstração dos dados, utilizou-se uma abordagem quantitativa. Os dados foram tabulados em planilhas no *Excel*, considerando a "modalidade de trabalho no PGD", verificando-se se a implantação envolveu apenas a regulamentação do teletrabalho ou também a modalidade presencial.

Os procedimentos metodológicos adotados consistiram nas etapas: levantamento das unidades orçamentárias do MEC com implantação do PGD, seleção do tipo de modalidade de trabalho no PGD por meio de estatística descritiva, e comparação dos avanços das modalidades de trabalho no PGD de 2020 a 2023. A estatística dos dados foi feita por meio da estatística descritiva, metodologia abrangente e detalhada, que possibilitou não apenas capturar a evolução normativa do PGD no âmbito do MEC, mas também avaliar suas influências e adaptações no contexto específico do IFAM.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

As modalidades avaliadas nas normativas incluem o regime de trabalho, que pode ser presencial e/ou teletrabalho. Sendo que, no teletrabalho, pode haver variações entre integral ou parcial. Das observações feitas no site do programa de gestão, constatou-se que dos 154 órgãos vinculados ao MEC, apenas 56 possuem normativas de implantação do PGD até julho de 2023 publicadas no site oficial do PGD, conforme demonstrado nos gráficos a seguir:

Figura 3: Gráfico de representação da Implantação do PGD no MEC



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Essa informação aponta que apenas 36% dos órgãos do MEC têm normativas de PGD, sinalizando oportunidades de melhoria na disseminação e implementação do programa. A implantação do Programa de Gestão e Desempenho encontra justificativa nos princípios da Nova Gestão Pública (NGP), que promove uma administração pública inovadora e focada em resultados. Este fato corrobora a afirmação de Ugyel (2021), que destaca a NGP como uma estratégia para elevar a qualidade e o desempenho dos serviços públicos, promovendo o aprimoramento do atendimento ao público.

Na Tabela 2, são demonstradas as modalidades de trabalho permitidas para os órgãos e ano de implantação.

Tabela 2: Regulamentação do PGD no MEC por modalidade e ano

Ano	PGD apenas teletrabalho parcial e integral	PGD em regime presencial, teletrabalho parcial e integral	PGD apenas em teletrabalho integral	PGD em regime presencial, teletrabalho parcial e integral, excepcionalmente.	Total
2020	1	0	0	0	1
2021	13	1	0	0	14
2022	17	20	1	1	39

2023	0	2	0	0	2
------	---	---	---	---	---

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Ao analisar as normativas pelo ano de sua publicação, observou-se que a inclusão do trabalho presencial como modalidade do programa de gestão e desempenho vem crescendo a partir do ano de 2021. No primeiro ano, em 2020, apenas um órgão havia implementado o PGD, permitindo exclusivamente as modalidades de teletrabalho parcial e integral. Em 2021, o número aumentou para 13 órgãos utilizando o teletrabalho (parcial e integral), e um órgão adicional introduziu a modalidade presencial. Esse aumento na implementação pode refletir o impulso ao teletrabalho causado pela crise da Covid-19, conforme discutido por Toleikienė, Juknevičienė e Rybnikova (2022).

Em 2022, dezessete órgãos adotaram a modalidade de teletrabalho (parcial e integral), enquanto 20 optaram por combinar as modalidades presencial e de teletrabalho (parcial e integral). Houve ainda um órgão que introduziu apenas a modalidade de teletrabalho integral, sendo relevante mencionar que essa normativa se aplicava exclusivamente ao gabinete da Diretoria. Além disso, um órgão propôs a modalidade presencial e de teletrabalho parcial, com a possibilidade de teletrabalho integral em casos especiais, conforme estabelecido na normativa.

O estudo evidenciou a influência, em 2022, da nova regulamentação estabelecida pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que diversificou as modalidades presenciais e de teletrabalho no PGD. O artigo 6º desse decreto esclarece que o PGD pode ser adotado de forma presencial ou em teletrabalho. Além disso, o parágrafo único desse artigo permite que as autoridades máximas dos órgãos tornem a modalidade presencial obrigatória. Assim, o decreto estabeleceu as bases

para a flexibilidade na adoção do PGD em diferentes modalidades (Brasil, 2022a).

De janeiro a julho de 2023, apenas duas normativas foram identificadas. Esse fato pode ser justificado pela revogação da IN 89/2022, ocorrida em 10 de janeiro de 2023, por meio da Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2/2023, que atribuiu um prazo de 90 dias para a elaboração de uma nova regulamentação com base no Decreto nº 11.072, de 2022. Devido às prorrogações de prazos e à ausência de uma instrução normativa vigente, a implementação do PGD nos órgãos ficou interrompida, pois muitos aguardaram a nova regulamentação, que foi finalmente publicada em 28 de julho de 2023, na forma da Instrução Normativa Conjunta nº 24 SEGES-SGPRT/MGI (Brasil, 2023a).

Diante da ênfase regulatória do PGD focada primordialmente no teletrabalho, torna-se essencial que os gestores reavaliem a orientação do programa de gestão nas organizações, visando ao desenvolvimento da Gestão por Resultados em ambiente presencial. Conforme explorado na literatura por Pham Ngoc Ha e Nguyen Thi Hong Hai (2020), os gestores desempenham um papel fundamental em incentivar seus subordinados a adotarem a Gestão Baseada em Resultados (GBR). A participação contínua de gestores de alto escalão durante a execução da gestão por resultados é crucial para aumentar as probabilidades de sucesso no alcance dos objetivos desejados.

Observou-se a progressão na implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) dentro do Ministério da Educação (MEC) ao longo dos anos de 2022 a 2023. Esta análise focou nas normativas que correspondiam às modalidades 1 - Somente teletrabalho parcial e integral, e 2 - Presencial junto ao teletrabalho parcial e integral. Duas normativas com critérios específicos foram excluídas por terem pouca relevância na

avaliação geral. Conforme os dados, a adesão ao PGD no MEC tem mostrado crescimento notável, especialmente entre 2021 e 2022, onde a modalidade "somente teletrabalho" saltou de 14 em 2021 para 31 em 2022. Significativamente, a modalidade "presencial e teletrabalho" aumentou de 1 em 2021 para 21 em 2022.

Portanto, essa evolução e as revisões nas normativas indicam uma transformação na cultura das organizações, que estão gradualmente adaptando suas estratégias para uma gestão focada em resultados. Conforme discutido por Nielsen e Montague (2023), a implementação da Gestão Baseada em Resultados representa um desafio significativo para as organizações, requerendo uma mudança profunda na cultura organizacional. Essa transição é um processo de longa duração para as entidades públicas, pois exige uma nova orientação que equilibre recursos, atividades e conformidade com uma ênfase renovada nos resultados.

No âmbito IFAM, a implementação do PGD teve início considerando a 62^a reunião do Conselho de Dirigentes do IFAM, realizada em março de 2022, onde foi recomendada a realização de um projeto piloto de teletrabalho, utilizando a reitoria e uma unidade acadêmica como base de experimento. Assim, a Decisão Administrativa nº 018/GR/IFAM/2022, de 9 de maio de 2022, autorizou o início do Projeto Piloto de Teletrabalho. Portanto, ao analisar o texto da portaria emitida, observa-se que similarmente ao ocorrido em outros órgãos do MEC, a ideia inicial para o PGD no IFAM estava focada no teletrabalho. O projeto piloto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no IFAM seguiu as fases estabelecidas pela Controladoria Geral da União. Assim, o IFAM iniciou a fase piloto, e diversos procedimentos preparatórios foram realizados para viabilizar essa etapa (IFAM, 2023).

A regulamentação do PGD no IFAM começou com a constituição da

comissão para elaboração da minuta em 28 de dezembro de 2022. Desta forma, a Resolução N° 002/CONSUP/IFAM, de 10 de janeiro de 2024, autorizou a implementação do PGD no âmbito do IFAM, conforme estipulado pelo Decreto n° 11.072. Desta forma, a regulamentação do IFAM passa a prever o programa de gestão nas modalidades de trabalho presencial ou teletrabalho, com ênfase em resultados (IFAM,2023).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a situação da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e sua estrutura normativa no Brasil, com ênfase particular no Ministério da Educação - MEC e seu impacto sobre o Instituto Federal do Amazonas (IFAM). A investigação identificou que, embora as normativas iniciais do PGD no MEC estivessem vinculadas majoritariamente ao teletrabalho, o Decreto nº 11.072/2022 ampliou essa perspectiva para enfatizar a gestão orientada para resultados. Observou-se uma evolução na implementação do programa, que passou de um foco no teletrabalho para abranger uma abordagem mais ampla em busca de resultados efetivos.

O estudo destacou a relevância da Gestão Estratégica de Pessoas para resultados, permitindo que os funcionários estejam alinhados com as diretrizes e os planos estratégicos, contribuindo para a motivação e promoção de um ambiente de trabalho colaborativo.

Evidenciou-se ainda a importância da valorização da cultura organizacional voltada para a gestão por resultados. Destaca-se que a evolução nas modalidades de trabalho permitidas, indica uma normatização crescente do PGD, principalmente a partir de revisões recentes, como a Instrução Normativa nº 24/2023.

No entanto, as limitações deste estudo incluem a dependência das informações disponíveis na página oficial do PGD, que requerem atualizações e colaboração contínua dos órgãos envolvidos. Isso sugere que o alcance do programa pode ser mais extenso do que o registrado, destacando a necessidade de uma investigação mais aprofundada e transparente sobre a adoção do PGD.

Mesmo existindo a associação do PGD ao teletrabalho, o programa

tem sua dimensão mais ampla, visando alcançar resultados mais consistentes, relevantes e eficientes, especialmente em instituições educacionais.

As implicações e contribuições da implementação do PGD permanecem pouco conhecidas por muitas instituições, destacando a necessidade de estudos adicionais que explorem como a Gestão por Resultados pode maximizar os benefícios para a gestão pública.

Este estudo visou contribuir para o entendimento da aplicabilidade do PGD no IFAM, pois a eficiência na gestão de pessoas reflete diretamente na qualidade dos serviços prestados à sociedade, destacando a necessidade de uma administração pública mais eficaz, transparente e orientada para resultados.

REFERÊNCIAS

ALOSANI, M. S.; AL-DHAAFRI, H. S.; AWADH ABDULLA, A. Investigating the role of HRM practices on service innovation: empirical evidence from UAE government agencies. **Management Research Review**, v. 44, n. 1, p. 1–24, 25 jan. 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-03-2020-0141/full/html> . Acesso em: 03 de ago. 2023.

BRASI. **Lei nº11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: DF: Presidência da República, [2008]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm . Acesso em: 06 jul. 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. Brasília: DF: Presidência da República, [1995]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm . Acesso em: 06 jul. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2022a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm . Acesso em: 06 jul. de 2023.

BRASIL. GOV.BR: Programa de Gestão e Desempenho (PGD): **Histórico do PGD.** Brasil. 2023a. Site. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf> . Acesso em: 10 de jul. 2023.

BRASIL. GOV.BR: Programa de Gestão e Desempenho (PGD): **Quem Já Implantou.** Brasil. 2023c. Site. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/quem-ja-implementou> . Acesso em: 05 ago. 2023.

BRASIL. GOV.BR: Ministério da Educação: **Competências.** Brasil. 2023d. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/competencias> . Acesso em: 05 ago. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.**

Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF: Ministério da Economia, [2020]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395> . Acesso em: 06 jul. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME no 89, de 13 de dezembro de 2022. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF: Ministério da Economia, [2022b]. 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: 06 jul. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, [2023b]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt-/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 30 jul. 2023.

CASTRO, M. C. D. *et al.* Precarização e flexibilização do trabalho no Brasil. **Brazilian Journal of Development**. Curitiba, v. 5, n. 12, p. 29688-29703, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv5n12-115>. Acesso em: ago. 2023.

FANELLI, S. *et al.* Managerial competences in public organisations: the healthcare professionals' perspective. **BMC Health Services Research**, v. 20, n. 1, p. 303, dez. 2020. Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05179-5>. Acesso em: 08 ago. 2023.

GARCÍA-JUAN, B.; ESCRIG-TENA, A. B.; ROCA-PUIG, V. Structural empowerment and organisational performance: the mediating role of employees' well-being in Spanish local governments. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 34, n. 10, p. 1907–1939, 31 maio 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2020.1859581>. Acesso em: 08 ago. 2023.

GEORGE, B. *et al.* Red Tape, Organizational Performance, and Employee Outcomes: Meta-analysis, Meta-regression, and Research Agenda. **Public Administration Review**, v. 81, n. 4, p. 638–651, jul. 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.13327>. Acesso em: 08 ago. 2023.

IFAM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. **Piloto - Programa de Gestão e Desempenho**. Brasil. 2023. Site. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/diretorias-sistemicas/institucional/menu-dpdi/piloto-programa-de-gestao-e-desempenho> . Acesso em: 07 jul. 2023.

KIM, T.; MULLINS, L. B.; YOON, T. Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. **The American Review of Public Administration**, v. 51, n. 4, p. 263–277, maio 2021. Disponível em: [https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074021992058](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0275074021992058?journalCode=arpb)?journalCode=arpb. Acesso em: 08 ago. 2023.

KLINGEBIEL, S. et al. Where tradition meets public sector innovation: a Rwandan case study for Results-Based Approaches. **Third World Quarterly**, v. 40, n. 7, p. 1340–1358, 3 jul. 2019. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01436597.2019.1581571>. Acesso em: 08 ago. 2023.

LANDIM, L. M. D. C. et al. Aligning Strategy, Governance, and People Management in Public Organizations: Lessons from the 14th Region Labor Court - RO/AC. **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), v. 14, n. 3, p. 3911–3936, 22 mar. 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1857>. Acesso em: 06 ago. 2023.

LEAL, G. E. F. et al. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público / Human Resources Management in the Public Sector. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 16, n. 61, p. 282–295, 31 jul. 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3500>. Acesso em: 03 ago. 2023.

METSELAAR, S. A.; DEN DULK, L.; VERMEEREN, B. Teleworking at Different Locations Outside the Office: Consequences for Perceived Performance and the Mediating Role of Autonomy and Work-Life Balance Satisfaction. **Review of Public Personnel Administration**, v. 43, n. 3,

p. 456–478, set. 2023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0734371X221087421>. Acesso em: 06 ago. 2023.

MONTENEGRO, A. D. V. et al. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. spe, p. 761–776, nov. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/MXKdbq54n7PthkJKFRV4fvs/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 06 ago. 2023.

NIELSEN, S. B.; MONTAGUE, S. John Mayne’s Contribution to Results-Based Management Thinking: A Leadership Legacy. **Canadian Journal of Program Evaluation**, v. 37, n. 3, p. 439–460, 1 mar. 2023. Disponível em: <https://www.utpjournals.press/doi/full/10.3138/cjpe.75432#:~:text=In%20summary%2C%20John%20Mayne's%20concepts,stand%20the%20test%20of%20time>. Acesso em: 05 ago. 2023.

PALUMBO, R. Making Sense of the Relationship between Involvement and Work–Life Balance: Empirical Insights from the Public Sector. **International Journal of Public Administration**, p. 1–17, 17 jan. 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2023.2166065>. Acesso em: 04 ago. 2023.

PHAM NGOC HA; NGUYEN THI HONG HAI. Facilitating Results-Based Planning In Developing Countries: The Case Of Vietnam’s Ministry Of Agriculture And Rural Development. **Public Administration Issues**, n. 5, p. 59–80, 2020. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/nos/vgmu00/2020i5p59-80.html>. Acesso em: 08 ago. 2023.

SIXPENCE, S. et al. Anchoring human resource management to sustain employee performance at Johannesburg Metropolitan Municipality. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 19, 10 set. 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/353814244_Anchoring_human_resource_management_to_sustain_employee_performance_at_Johannesburg_Metropolitan_Municipality. Acesso em: 03 ago. 2023.

TOLEIKIENĖ, R.; JUKNEVIČIENĖ, V.; RYBNIKOVA, I. Elektroninis vadovavimas darbuotojams vietos savivaldoje: koncepcinė analizė ir literatūros apžvalga. **Public Policy and Administration**, v. 21, n. 1, p. 111–128, 29 mar. 2022. Disponível em: <https://www.vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/29709>. Acesso em: 05 ago. 2023.

UGYEL, L. Relationship between public sector reforms and culture: The implementation of NPM-related performance management reforms in a collectivist and risk averse culture. **Public Administration and Development**, v. 41, n. 5, p. 257–266, dez. 2021. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/pad.1962>. Acesso em: 05 ago. 2023.

YILMAZ, C. Human Resources Planning Process With The Impact Of The New Public Management. **Public Administration Issues**, v. 0, n. 6, p. 78–95, 2022. Disponível em: https://vgmu.hse.ru/data/2022/09/13/1681153252/4_Bloc_Engl_2_6_2022.pdf. Acesso em: 05 ago. 2023.