

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

BOSCOLLI BARBOSA PEREIRA
LORENA PRISSINOTTO ROCHA

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de
Uberlândia: análise sob as perspectivas dos modelos gerencial e societal na
Administração Pública

Uberlândia
2025

BOSCOLLI BARBOSA PEREIRA
LORENA PRISSINOTTO ROCHA

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de
Uberlândia: análise sob as perspectivas dos modelos gerencial e societal na
Administração Pública

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Gestão e
Negócios da Universidade Federal de
Uberlândia como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em
Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo Giarola.

Uberlândia
2025

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU com
dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

P436 Pereira, Boscolli Barbosa, 1986; Rocha, Lorena Prissinotto, 1987-
2025 O Programa de Gestão e Desempenho (PGD na Universidade
Federal de Uberlândia): análise sob as perspectivas dos
modelos gerencial e societal na Administração Pública
[recurso eletrônico] / Boscolli Barbosa Pereira; Lorena
Prissinotto Rocha. - 2025.

Orientador: Eduardo Giarola .

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Uberlândia, Graduação em
Administração Pública.

Modo de acesso: Internet.

Inclui bibliografia.

1. Administração pública. I. , Eduardo Giarola, 1979-,
(Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia.
Graduação em Administração Pública. III. Título.

CDU: 35

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2: Gizele

Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074

BOSCOLLI BARBOSA PEREIRA
LORENA PRISSINOTTO ROCHA

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de
Uberlândia: análise sob as perspectivas dos modelos gerencial e societal na
Administração Pública

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Gestão e
Negócios da Universidade Federal de
Uberlândia como requisito parcial para
obtenção do título de bacharel em
Administração Pública.

Uberlândia, 17 de abril de 2025

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eduardo Giarola – Doutor (UFU)

Profa. Dra. Cristiane Betanho – Doutora (UFU)

Profa. Dra. Catarine Palmieri Pitangui Tizziotti – Doutora (UFU)

Dedicamos este trabalho às nossas
famílias pelo amor, suporte e motivação.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao professor e amigo Eduardo Giarola pela dedicação ao Curso de Administração Pública e, em especial, pelo incentivo e orientação durante o período de construção do Trabalho de Conclusão de Curso.

Aos docentes do Curso de Administração Pública e aos colegas da Turma 4, pelas trocas e compartilhamentos de saberes, experiências e práticas.

Agradecemos também à Universidade Federal de Uberlândia e à Faculdade de Gestão e Negócios pela oferta do Curso de Graduação em Administração Pública.

**A racionalidade comunicativa não
substitui a eficácia técnica, mas amplia
o campo das decisões públicas para
incluir a deliberação democrática.**
(Jürgen Habermas, 2012)

RESUMO

Este estudo analisou a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), examinando sua relação com os modelos gerencial e societal na Administração Pública. O objetivo principal foi investigar de que forma o PGD pode conciliar a busca por eficiência administrativa com a necessidade de participação dos servidores, considerando os desafios e impactos do teletrabalho nas universidades públicas. A pesquisa adotou abordagem qualitativa, baseada em análise documental e observação direta dos painéis institucionais da UFU e do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI). Os dados foram sistematizados em categorias de análise, incluindo enfoque do PGD, avaliação e controle, participação, qualificação e inclusão. Os resultados demonstram que a implementação do PGD na UFU reflete um modelo híbrido, no qual se busca equilíbrio entre a lógica gerencial e elementos da administração societal. No entanto, a predominância do modelo gerencialista é evidente, com forte ênfase na mensuração de desempenho, controle da produtividade e monitoramento individualizado das entregas. Embora a UFU tenha incorporado algumas práticas mais inclusivas, como a criação de Comissões Locais para acompanhamento do PGD, ainda existem barreiras significativas para que a participação seja efetiva. Além disso, identificou-se que as ações de capacitação estão restritas a treinamentos técnicos, sem abordagens mais amplas sobre gestão de equipes remotas e desenvolvimento profissional no contexto do trabalho híbrido. A infraestrutura tecnológica também se mostrou um desafio, uma vez que os servidores são responsáveis por garantir suas próprias condições de trabalho, o que gera desigualdades no acesso ao PGD. Conclui-se que a UFU pode aprimorar a implementação do PGD adotando uma agenda institucional que fortaleça a participação, amplie os espaços de deliberação e assegure condições adequadas para a adesão dos servidores ao programa. Recomenda-se a criação de canais e ambientes permanentes de discussão, a ampliação de indicadores qualitativos de avaliação de desempenho, qualificação dos participantes, chefias e dirigentes e ações inclusivas de acessibilidade física e digital, com equidade, transparência e valorização dos servidores.

Palavras-chave: Administração Pública; teletrabalho; participação; gestão universitária; modelos de gestão.

ABSTRACT

This study analyzed the implementation of the Management and Performance Program (PGD) at the Federal University of Uberlândia (UFU), examining its relationship with managerial and societal models in Public Administration. The main objective was to investigate how the PGD can reconcile the pursuit of administrative efficiency with the need for staff participation, considering the challenges and impacts of telework in public universities. The research adopted a qualitative approach, based on document analysis and direct observation of institutional panels from UFU and the Ministry of Management and Innovation in Public Services (MGI). Data were organized into analytical categories, including PGD focus, evaluation and control, participation, qualification, and inclusion. The results show that the implementation of the PGD at UFU reflects a hybrid model that seeks to balance managerial logic with elements of societal administration. However, the predominance of the managerial model is evident, with strong emphasis on performance measurement, productivity control, and individualized monitoring of deliverables. Although UFU has adopted some more inclusive practices, such as the creation of Local Committees to monitor the PGD, significant barriers still remain for effective participation. Additionally, it was found that training efforts are limited to technical instruction, lacking broader approaches to remote team management and professional development within the hybrid work context. Technological infrastructure also proved to be a challenge, as staff members are responsible for ensuring their own working conditions, which creates inequalities in access to the PGD. The study concludes that UFU can improve PGD implementation by adopting an institutional agenda that strengthens participation, expands deliberative spaces, and ensures adequate conditions for staff engagement in the program. It is recommended that permanent discussion channels and environments be created, qualitative performance evaluation indicators be expanded, participants, supervisors, and leaders be further qualified, and inclusive actions be taken to ensure physical and digital accessibility with equity, transparency, and staff appreciation.

Keywords: Public Administration; telework; participation; university management; management models.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Indicadores componentes do índice de implementação	Erro! Indicador não definido.	8
Quadro 2 – Atos legais e normativos relativos à implementação e execução do PGD na APF e UFU		23
Figura 1 – Fases do percurso metodológico e estrutura de análise das informações	Erro! Indicador não definido.	4
Figura 2 – Análise da adesão das organizacionais ao PGD no âmbito da APF (2020 a 2025)	Erro! Indicador não definido.	7
Figura 3 – Nuvem de palavras gerada com base nos aspectos sociais e gerenciais identificados nos atos legais e normativos		29
Figura 4 – Gráficos resultantes da análise de similitude dos atos legais e normativos relacionados ao PGD no âmbito da APF (A) e da UFU (B)		31
Quadro 3 – Categorias de análise, características e influência dos modelos gerencial e societal do PGD na APF e UFU		32
Figura 5 – Eixos da Agenda APQI para aperfeiçoamento do PGD na UFU		39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APF	Administração Pública Federal
APQI	Avaliação, Participação, Qualificação e Inclusão
BI	<i>Business Intelligence</i>
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONDIR	Conselho Diretor da Universidade Federal de Uberlândia
IN	Instrução Normativa
MGI	Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
REITO	Reitoria da Universidade Federal de Uberlândia
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UFU	Universidade Federal de Uberlândia

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1	Aspectos históricos, legais e organizacionais do teletrabalho	14
2.2	A Implementação do Teletrabalho nas Universidades Públicas e a adesão ao PGD	15
2.3	Os modelos Gerencial e Societal na Administração Pública: aplicações para o PGD.....	19
3	PERCURSO METODOLÓGICO	21
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	26
4.1	Levantamento de informações via observação direta e pesquisa documental.....	26
4.2	Categorização das informações e Sistematização dos resultados	32
4.3	Proposta de Agenda Institucional para aperfeiçoamento do PGD-UFU...38	
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS.....	44
	APÊNDICE A – Comandos para análise usando ChatGPT/PYTHON	49

1 INTRODUÇÃO

Na administração pública brasileira, o debate entre diferentes perspectivas de gestão tem sido recorrente, tanto na literatura acadêmica quanto nos espaços de prática do serviço público. Embora os distintos modelos de gestão busquem o aprimoramento do serviço público, persistem dificuldades em integrar tecnologia, eficiência e participação cidadã (Monteiro; Moura, 2019). A complexidade desse cenário pode ser analisada a partir da interação e da tensão entre dois modelos de administração pública que, em tese, coexistem: o gerencialismo e a gestão social (ou societal).

A visão gerencial foi influenciada pelos princípios da Nova Gestão Pública e, no Brasil, foi amplamente defendida como modelo para a condução da Reforma Administrativa, implementada por meio do Plano Diretor da Reforma do Estado em 1995 (Bresser-Pereira, 2000). Inspirado em práticas empresariais, o gerencialismo priorizou metas e indicadores de desempenho, enfatizando produtividade e eficiência (Abrucio, 1997). No entanto, o modelo foi criticado por ser percebido como centralizador, com foco econômico-mercadológico e alinhado ao setor privado (Souza; Carvalho, 1999). Essa abordagem demonstrou menor preocupação com o atendimento ao interesse público, baixa abertura à participação social e, sobretudo, uma agenda limitada quanto à redução das desigualdades sociais, políticas e econômicas (Paula, 2005).

Por sua vez, o modelo societal ganhou força com os movimentos sociais e destacou-se pela valorização da legitimidade nos processos decisórios e na implementação de políticas públicas ao priorizar os saberes locais, a democratização dos espaços deliberativos e a horizontalização da administração pública (Tatagiba et al., 2017). Apesar dessas virtudes, a gestão social é, por vezes, vista como menos eficiente, especialmente em contextos político-administrativos que demandam maior dinamismo e respostas rápidas (Cançado; Tenório; Pereira, 2011). Nesse cenário, desafios como a adoção de tecnologias e inovação no setor público, incluindo a formalização do teletrabalho, tornam-se ainda mais evidentes.

Considerando a necessidade de consolidar políticas modernas que promovam eficiência e participação cidadã sensível às demandas sociais, este estudo buscou responder às seguintes questões norteadoras: *‘Quais são as influências dos modelos gerencial e societal no processo de implementação do teletrabalho na Administração*

Pública Federal (APF), no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal?’ e ‘Tomando a Universidade Federal de Uberlândia (UFU) como referência, como é possível integrar esses dois modelos de gestão para garantir que a consolidação do teletrabalho seja inovadora, eficiente, inclusiva e participativa?’

Para responder a estas questões, o estudo propôs a observação direta dos Portais de Informação do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) e da Universidade Federal de Uberlândia, seguida de análise documental do conteúdo dos atos legais e normativos relacionados à implantação do PGD na APF e, especificamente, na UFU.

A partir das análises e discussões realizadas, este estudo teve como objetivo contribuir para a análise das influências dos modelos gerencial e societal no processo de implementação do teletrabalho nas Universidades Federais, no contexto do PGD. Além disso, o trabalho objetivou, de forma específica, propor uma agenda de oportunidades de integração entre os modelos de gestão, tomando como referência os resultados iniciais de execução do PGD na UFU.

Para alcançar os objetivos propostos, o percurso metodológico envolveu a realização de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa. A análise qualitativa incluiu o uso de técnicas de navegação orientada, análise léxica e construção de categorias analíticas para identificação e interpretação de temas e padrões emergentes nos dados obtidos.

A partir desta introdução, o estudo foi estruturado nas seções de Fundamentação Teórica, Percurso Metodológico, Resultados e Discussão, além das Considerações Finais. Assim, a primeira seção apresenta um resgate histórico e conceitual acerca da temática teletrabalho e dos modelos gerencial e societal no âmbito da Administração Pública, de maneira a embasar a análise e discussão sobre a implementação do PGD. Na seção dedicada à metodologia, são detalhadas as fases do percurso metodológico e estrutura de análise realizada a partir das informações coletadas. Na sequência, os resultados são discutidos na penúltima seção deste trabalho, a fim de responder aos objetivos da pesquisa. Finalmente, as considerações finais do trabalho fazem a sumarização dos principais achados do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Aspectos históricos, legais e organizacionais do teletrabalho

A presente seção faz uma breve revisão da literatura a fim de embasar teoricamente a discussão acerca do teletrabalho, do Programa de Gestão e Desempenho e dos modelos de administração pública predominantes no Brasil.

Nos meados dos anos 1990, a estrutura de gestão que operacionalizava as políticas públicas passou por reformulações com o objetivo de oferecer maior efetividade. Inicialmente, essas mudanças focaram nas atividades dos órgãos da Secretaria de Administração Federal e do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. O Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, foi uma referência na reestruturação da administração pública, permitindo a adoção de regimes de trabalho flexíveis, como o teletrabalho (Brasil, 2024).

O conceito de teletrabalho, também denominado trabalho remoto, emergiu no cenário global como uma alternativa ao modelo tradicional de trabalho presencial, ganhando força com os avanços das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), bem como em resposta às mudanças nas dinâmicas organizacionais.

Dentre os primeiros estudos publicados acerca da temática, o trabalho de Huws, Robinson e Robinson (1990) apontou para o potencial do teletrabalho como oportunidade para redefinição do espaço laboral, tornando-o menos dependente de espaços físicos fixos, como escritórios, por exemplo. Na década seguinte, marcada pela ampliação da rede mundial de computadores, novas referências acadêmicas surgiram, contribuindo para a reflexão sobre o teletrabalho.

Shin *et al.* (2000), ao pesquisarem sobre os desafios tecnológicos e culturais associados à implementação do teletrabalho, apresentaram resultados que davam suporte às evidências de necessidade de mais investigações que avaliassem as relações entre os aspectos legais e práticos do trabalho remoto nas organizações. Posteriormente, Bailey e Kurland (2002) fizeram uma ampla revisão da literatura sobre a temática do teletrabalho, enfatizando resultados positivos desta modalidade em fatores vinculados à produtividade, à satisfação dos trabalhadores e à qualidade das interações organizacionais.

Ainda que as primeiras experiências formais de trabalho remoto tenham sido realizadas nas décadas de 1970 e 1980 no cenário internacional, a regulamentação

desta modalidade, no Brasil, só ocorreu a partir da publicação da Lei 13.467/2017 - conhecida como Reforma Trabalhista – a qual, além de inserir o conceito de teletrabalho na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), estabeleceu parâmetros para sua prática no setor privado (Brasil, 2017).

No setor público, embora o Decreto nº 1.590/1995 permitisse a adoção de regimes de trabalho flexíveis (Brasil, 1995), o teletrabalho propriamente dito foi normatizado apenas em 2020, com a publicação da Instrução Normativa nº 65 do Ministério da Economia, que regulamentou o trabalho remoto para servidores federais (Brasil, 2020), quando instituições públicas, como as universidades federais, enfrentaram a necessidade de adaptar suas práticas às restrições sanitárias durante a pandemia de COVID-19.

Nesse contexto, a transformação digital que estava em curso no setor público foi acelerada na direção da adoção do teletrabalho, quando programas governamentais, no Brasil e em diversos países, foram instituídos para estabelecer normas, critérios e procedimentos relacionados à nova modalidade de trabalho (OIT, 2020). Neste processo de rápida transição do ambiente laboral, o modelo de teletrabalho evidenciou vantagens, como a continuidade das atividades e a redução de custos operacionais, mas também revelou desafios relacionados à gestão do trabalho realizado remotamente (Bridi; Bohler; Zanoni, 2020).

2.2 A Implementação do Teletrabalho nas Universidades Públicas e a adesão ao PGD

Como mencionado na seção anterior, a adoção da modalidade de teletrabalho nas universidades públicas brasileiras foi recentemente impulsionada, tanto em razão da necessidade de manutenção de atividades administrativas, bem como pela demanda de retomada das ações acadêmicas durante o período de isolamento social, imposto para reduzir o avanço da pandemia de Covid-19. Esse cenário de rápida transição do trabalho presencial para às ações remotas representou um desafio significativo, uma vez que exigiu aquisições e adaptações para o uso de TIC.

Nessa direção, algumas pesquisas ressaltam que emergiram novas demandas para a administração das universidades, como a necessidade de treinamento de pessoal e desenvolvimento de um modelo de gestão de desempenho e mensuração de resultados do teletrabalho.

O estudo de Araújo (2024) identificou que as decisões gerenciais na implementação do teletrabalho em uma universidade pública federal foram influenciadas por múltiplos fatores, como a cultura organizacional, as políticas institucionais existentes, o nível de preparo tecnológico da instituição e a resistência de alguns setores ao novo modelo de trabalho. Além disso, o estudo revelou a necessidade de revisão profunda dos processos de gestão e comunicação, com ênfase nas demandas de aprendizagem dos servidores e na adaptação das ferramentas digitais para garantir a produtividade e a satisfação dos usuários.

De forma semelhante, Beck *et al.* (2024) destacaram que o teletrabalho em uma universidade pública federal aumentou a produtividade em algumas áreas, mas trouxe desafios de interação e cooperação entre as equipes. Os autores defendem que a implementação do teletrabalho exige um planejamento estratégico que considere as particularidades do ambiente universitário e as demandas específicas de cada setor, reforçando a necessidade de políticas que amparem sua implementação de forma sustentável e inclusiva.

Em outro estudo recente, Zanini (2024) explorou as percepções dos servidores técnico-administrativos em educação, evidenciando que muitos consideram o teletrabalho vantajoso, especialmente do ponto de vista do ganho de autonomia e distribuição dos encargos de trabalho, mas notaram a necessidade de ter suporte institucional mais adequado, como infraestrutura tecnológica e políticas claras de gestão de pessoas e do conhecimento.

Em comum, estes estudos evidenciaram que o teletrabalho proporciona benefícios como maior flexibilidade, redução de custos operacionais e um equilíbrio mais satisfatório entre vida pessoal e profissional para muitos servidores. Por outro lado, as pesquisas abordam a falta de clareza nas normativas específicas existentes e a escassez de espaço para participação coletiva e efetiva na discussão e formulação desses atos legais e normativos.

Ao considerarmos que os possíveis ganhos de eficiência e qualidade na oferta de serviços públicos carecem do estabelecimento de métricas claras para avaliação de qualidade, desempenho e satisfação, fazem-se necessárias análises críticas dos processos de implementação do teletrabalho nas universidades federais, as quais possam oferecer subsídios para o desenvolvimento de políticas e práticas que conciliem eficiência organizacional com modelos participativos de gestão.

Assim, com a perspectiva de introduzir uma abordagem estruturada ao teletrabalho nas organizações públicas, com foco na definição de metas e resultados, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado pela Instrução Normativa nº24/2023 e pelo Decreto nº11.072/2022, representou um marco ao propor um modelo baseado na entrega de resultados, independentemente do local de execução das atividades (Brasil, 2019; 2023).

A implementação do PGD nas organizações da APF teve como principal objetivo a promoção de uma gestão orientada a resultados, pelo incentivo à cultura de planejamento institucional e aprimoramento da execução das atividades laborais (Alves, 2024).

Contudo, embora o PGD tenha sido considerado como uma oportunidade de modernização administrativa, conciliando flexibilidade com '*accountability*', estudos como os de Alves e Pinho (2024) e Virgílio (2024) mostram que o programa tem se alinhado, desde sua concepção, aos princípios do gerencialismo, destacando a dificuldade de considerar as especificidades de cada instituição e de suas funções sociais, como é o caso das universidades federais.

O avanço na implementação do PGD nas instituições públicas pode ser acompanhado por meio do Painel de Implementação, que apresenta os progressos relacionados às autorizações para adesão ao programa no âmbito da APF.

Os dados disponibilizados no painel incluem a data de autorização da iniciativa nos órgãos e entidades, os atos normativos publicados e o Índice de Implementação do PGD. Esse índice é calculado a partir da média aritmética de seis indicadores que avaliam o cumprimento das normas do programa, a transparência, a eficiência e a melhoria contínua da gestão pública (Brasil, 2025).

Quadro 1- Indicadores componentes do índice de implementação

Indicador	Objetivo	Base Legal
1. Atos de autorização comunicados ao Comitê Executivo do PGD do MGI	Verificar se o órgão informou ao MGI sobre a publicação do ato de autorização e se houve alteração ou revogação	Decreto nº11.072, de 17 de maio de 2022 e IN nº 24/2023
2. Atos de Instituição comunicados ao Comitê Executivo do PGD do MGI	Verificar se o órgão ou entidade informou ao MGI sobre a publicação do ato de Instituição, bem como suas alterações	Decreto nº11.072, de 17 de maio de 2022 e IN nº 24/2023
3. Representantes do órgão ou entidade na Rede PGD indicados ao MGI	Avaliar se o dirigente máximo do órgão ou entidade indicou formalmente representantes para a Rede PGD	IN nº 24/2023
4. Página web de transparência sobre o PG/D publicada	Avaliar se o dirigente máximo do órgão ou entidade possui uma página da web exclusiva para a transparência do PGD	Decreto nº11.072, de 17 de maio de 2022 e IN 24/2023
5. Sistema informatizado de gestão e controle do PGD adequado à IN nº24/2023 implementado	Verificar a implementação de um sistema informatizado que permita o monitoramento eficaz das atividades e resultados do PGD	IN nº24/2023
6. Dados sobre a execução do PGD enviados ao MGI via API	Avaliar se os dados relacionados ao PGD estão sendo enviados regularmente ao MGI através de uma API (Interface de Programação de Aplicações), garantindo a transparência	Decreto nº 11.072, e IN nº 24/2023

Fonte: Brasil (2025).

Dessa forma, ao considerarmos que a adesão ao PGD deve ser ajustada às realidades institucionais, um dos principais desafios para a implementação de um programa desta natureza reside na necessidade de um modelo de administração pública capaz de equilibrar eficiência organizacional e inclusão social. Portanto, alguns questionamentos emergem dessa reflexão e carecem de respostas embasadas em estudos que investiguem à qual vertente da administração pública o PGD está mais alinhado, além de contribuir para a compreensão sobre como os modelos gerencial e societal podem se relacionar para integrarem um sistema de gestão baseado em metas de planejamento e resultados que garantam a qualidade no atendimento ao interesse público e ao bem-estar dos trabalhadores.

2.3 Os modelos Gerencial e Societal na Administração Pública: aplicações para o PGD

A administração pública brasileira é marcada pela coexistência e tensão entre os modelos gerencial e societal. Ao examinar as características (de origem, dimensão e interesses) de cada vertente na literatura, além das tensões e desafios de implementação do PGD em instituições públicas, há também as análises das possibilidades de integração entre os modelos gerencial e societal.

De acordo com Bresser-Pereira (1997), o contexto de crise do nacional-desenvolvimentismo, movimento criticado por práticas autoritárias, com elevado nível de burocracia e ineficiência de gestão do Estado, levou ao surgimento do modelo gerencial. Essa vertente, também conhecida como Nova Gestão Pública (*New Public Management*) foi profundamente adotada na reforma do Estado brasileiro na década de 1990, uma vez que enfatiza a profissionalização da gestão pública por meio de práticas oriundas do setor privado, com enfoque na eficiência administrativa e em alcance objetivo de resultados planejados.

Portanto, o modelo gerencial buscou modernizar o setor público, promovendo maior produtividade e redução de custos operacionais a partir do monitoramento contínuo de indicadores de desempenho e eficiência. Contudo, apesar de seus méritos em relação ao incremento de eficiência administrativa, o gerencialismo tem sido criticado por negligenciar aspectos sociais e democráticos essenciais em contextos marcados por desigualdades estruturais, comuns no cenário brasileiro.

Segundo Paula (2005), a ênfase exclusiva na lógica mercadológica, predominante no setor privado, pode limitar a capacidade do modelo gerencial para enfrentar desafios mais complexos, como a promoção da cidadania e da inclusão social. Essa crítica é notadamente relevante em organizações públicas brasileiras, como as universidades federais, onde as demandas por justiça social e participação cidadã são intensas.

Denhardt e Denhardt (2003) argumentam que a gestão pública deve servir ao público, promovendo diálogo, aprendizado organizacional e inclusão. De tal modo, é correto afirmar que o modelo societal de administração pública surge como uma alternativa mais inclusiva e democrática ao modelo gerencial, valorizando a participação cidadã, o bem-estar dos trabalhadores e a construção coletiva de políticas públicas.

Este modelo tem inspirações provenientes da tradição ‘mobilizatória’ brasileira, a qual privilegia a prática dialógica, a reflexão coletiva e a formulação de políticas que considerem as necessidades de diferentes grupos sociais. Nesse sentido, a abordagem societal busca superar a centralidade e verticalização das relações estado-mercado-sociedade, provendo a horizontalidade das relações entre os diferentes sujeitos que compõem o processo decisório, elevando a responsividade às demandas sociais e a legitimidade das políticas públicas (Paula; Keinert, 2015).

Contudo, os processos participativos são complexos e podem conflitar com a necessidade de celeridade nas tomadas de decisões, o que gera a percepção de baixa eficiência operacional da gestão social na Administração Pública (Paula; Palassi; Zanon, 2021).

Assim, ainda que cada modelo tenha limitações, a integração de seus princípios pode ser uma solução para os desafios da administração pública brasileira. Paula (2005) enfatiza a possibilidade de uma abordagem de gestão equilibrada, situada entre a busca por resultados objetivos e a necessidade de responder às demandas de uma sociedade plural e desigual, promovendo justiça social sem comprometer a eficiência administrativa.

No contexto do PGD, por exemplo, enquanto a abordagem gerencial se manifesta em aspectos como o estabelecimento de metas claras e mensuráveis, na utilização de sistemas digitais para monitoramento do desempenho e na orientação administrativa voltada para resultados quantitativos, a vertente societal se reflete na participação dos servidores na definição das metas, na promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e no investimento em capacitação digital e infraestrutura inclusiva.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Nesta seção, são apresentadas as características que definem a natureza, tipo e abordagem da pesquisa, bem como são descritas as fases, procedimentos e estrutura de análise do estudo.

Por definição, esta pesquisa é de natureza básica, com objetivo exploratório e foi realizada a partir da abordagem qualitativa, utilizando-se procedimentos de observação direta e análise documental.

Os Portais de Informações sobre a implementação do PGD na APF e na UFU e os atos legais e normativos (Instruções Normativas, Resoluções e Portarias) foram os objetos de pesquisa desta investigação. As consultas às bases de dados e aos documentos foram realizadas entre outubro de 2024 e janeiro de 2025, sendo analisados os indicadores relacionados às autorizações nas Universidades Federais, aos atos publicados, aos sistemas utilizados e outras informações relevantes.

A escolha pela abordagem qualitativa se deve ao interesse dos autores em compreender as situações, significados e a natureza dos fenômenos sociais envolvidos no objeto estudado (Richardson *et al.*, 2011), de maneira a enfatizar os significados e a flexibilizar as interpretações atribuídas às experiências e contextos, priorizando a subjetividade e a riqueza de detalhes, indo além da simples quantificação de dados (Gil, 2019).

A coleta de dados foi planejada de forma a integrar as técnicas de observação direta e análise de documentos. A observação direta foi realizada pelos pesquisadores no Painel de Implementação do PGD no âmbito da APF¹ - que é consolidado pelo MGI, utilizando informações publicadas no Diário Oficial da União e em contatos realizados com órgãos e entidades - e no Painel de Monitoramento do PGD-UFU².

Esta fase do estudo permitiu acessar dados acerca do acompanhamento dos resultados do programa, bem como possibilitou avaliar como os significados envolvidos no contexto analisado se aproximam ou se distanciam dos modelos gerencial e societal.

Para tanto, os pesquisadores realizaram a navegação orientada, conforme método de Cerquinho *et al.* (2015), de maneira a realizar as seguintes etapas:

¹ <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>

² <https://ufu.br/pgd#acompanhamento-dos-resultados>

- a) selecionar os endereços virtuais de cada sítio de interesse;
- b) realizar testes e simulações de navegação;
- c) selecionar dados nas plataformas de *Business Intelligence* (BI) disponíveis;
- d) criar categorias de análise das informações; e
- e) sistematizar as informações em gráficos, quadros e tabelas.

Na etapa de observação direta, foram avaliados os dados de todas as Universidades Federais quanto ao índice global de implementação do PGD, o qual é composto por indicadores determinados pela IN24/2023, contemplando atos normativos obrigatórios, indicações de representantes, criação de página web para transparência de dados, implementação de sistema de gestão do PGD e submissão de dados de execução do PGD realizado em 2024.

A execução da análise documental, conforme definições de Lakatos e Marconi (2021), envolveu o exame, a interpretação e a sistematização das informações acerca do processo de implementação do PGD, extraídas dos documentos previamente selecionados, incluindo os atos legais e normativos e informações textuais disponíveis nos sítios analisados.

O processo de análise documental foi realizado a partir do seguimento de cinco passos, a saber:

- a) organização e triagem dos documentos levantados;
- b) leitura exploratória inicial e leitura crítica;
- c) análise léxica e construção de categorias analíticas;
- d) interpretação e relacionamento com os resultados da observação direta; e
- e) sistematização dos resultados, conforme os objetivos da pesquisa.

Para a realização da análise léxica dos atos legais e normativos, foi necessário preparar, inicialmente, o ‘corpus’ textual. Para tanto, os textos foram extraídos dos atos legais e normativos e reunidos em arquivo do tipo ‘bloco de notas’. Em seguida, foi realizada a limpeza dos dados textuais, a partir da remoção de elementos não textuais ou irrelevantes para a análise (artigos, preposições e conjunções).

Os atos legais e normativos que regulamentam o PGD foram extraídos diretamente dos portais institucionais do MGI e da UFU e estão sumarizados no Quadro 2.

Quadro 2 - Atos legais e normativos relativos à implementação e execução do PGD na APF e UFU

Âmbito	Ato	Preâmbulo
APF	Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022	Dispõe sobre o PGD da APF direta, autárquica e fundacional
APF	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 do PGD
APF	Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC e do SIORG, relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do PGD
APF	Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024	Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023
APF	Instrução Normativa Conjunta SEGES/SRT/SGP/MGI nº 20, de 21 de janeiro de 2025	Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023
UFU	Resolução CONDIR nº 36, de 05 de março de 2024	Regulamenta o PGD na UFU
UFU	Portaria Reito nº 425, de 18 de março de 2024	Autoriza e institui o PGD na UFU

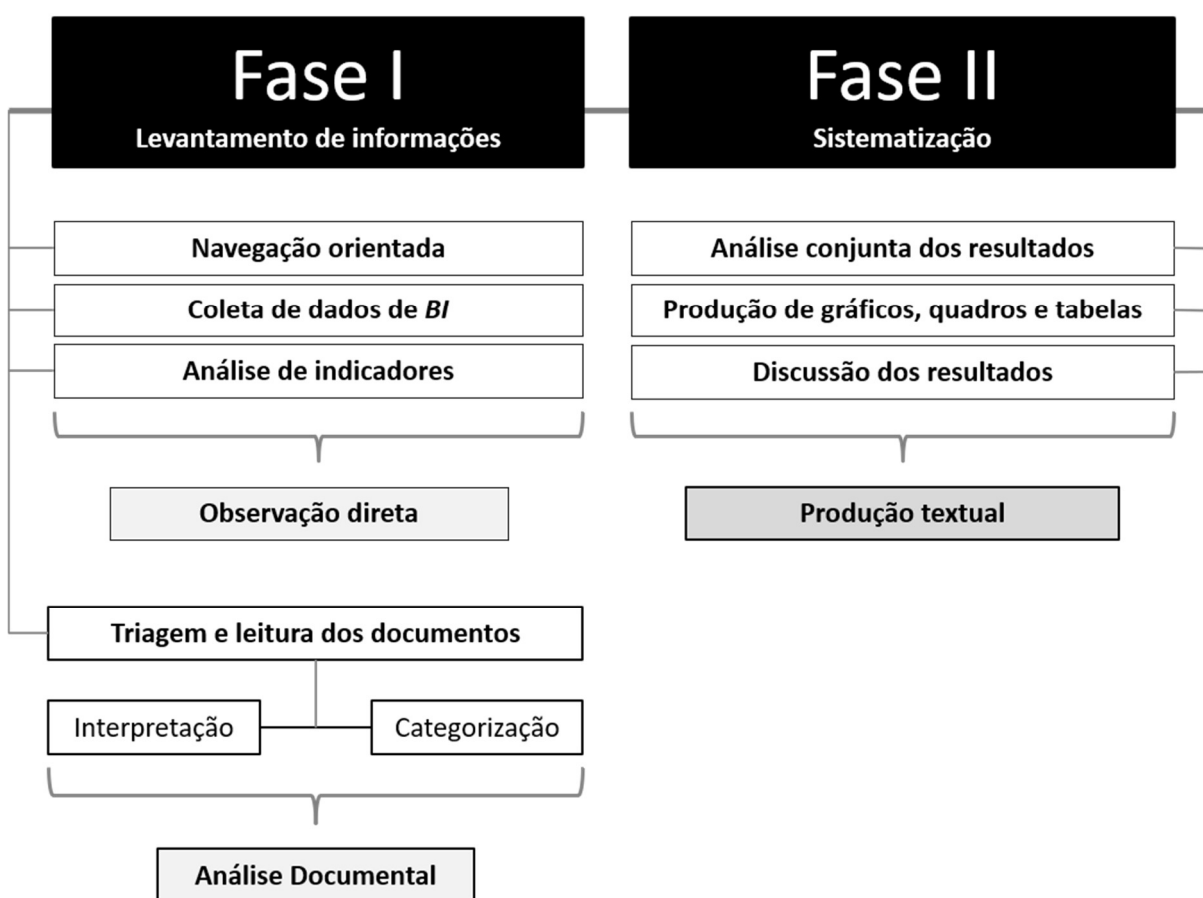
Fonte: Brasil (2025); UFU (2025).

A construção da análise foi realizada utilizando a biblioteca *NetworkX* em *Python*, que permite a manipulação de redes complexas. Assim, a partir de comandos específicos (ver Apêndice), o processo de análise léxica foi realizado utilizando o modelo *ChatGPT + Python* (Alcântara, 2023) e incluiu as fases de ‘tokenização’ (transformação do texto em uma lista de palavras em minúsculo, sem pontuações) e ‘normalização’ (agrupamento de termos semelhantes). Na sequência, os termos extraídos foram classificados de acordo com sua relação com as duas abordagens

administrativas avaliadas. Termos associados à eficiência, controle de desempenho e cumprimento de metas, por exemplo, foram relacionados aos aspectos gerenciais, enquanto termos correlacionados à participação, equidade, isonomia, entre outros, foram relacionados aos aspectos sociais (Marchand; Ratinaud, 2012).

Desse modo, para melhor orientação dos pesquisadores em relação ao objeto e contexto investigado, as informações foram organizadas conforme a seguinte estrutura de análise:

Figura 1 - Fases do percurso metodológico e estrutura de análise das informações



Fonte: os autores.

A figura 1 apresenta o delineamento metodológico da pesquisa, estruturado em duas fases principais: Fase I - Levantamento de Informações e Fase II - Sistematização. Na Fase I, o estudo adotou uma abordagem baseada em observação direta e análise documental para a obtenção, triagem (interpretação e categorização) e análise de dados. Na Fase II, ocorreu a análise conjunta dos resultados, em que os dados obtidos foram comparados e interpretados, com a finalidade de visualizar as

evidências de maneira estruturada (representação gráfica). Finalmente, a partir da discussão dos resultados, foi possibilitada a construção de inferências para a produção textual.

A análise dos dados coletados na abordagem qualitativa foi, portanto, predominantemente interpretativa, baseada na identificação de categorias temáticas e padrões emergentes dos processos organizacionais (Marconi; Lakatos, 2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, serão apresentados, inicialmente os resultados da fase de levantamento de informações e, na sequência, as análises serão discutidas para sistematização dos achados da pesquisa.

4.1 Levantamento de informações via observação direta e pesquisa documental

A partir da observação direta do Painel de Implementação do PGD na APF (Brasil, 2025), é possível constatar que, das 213 instituições existentes, 188 se vincularam ao PGD, representando 88,26% de adesão.

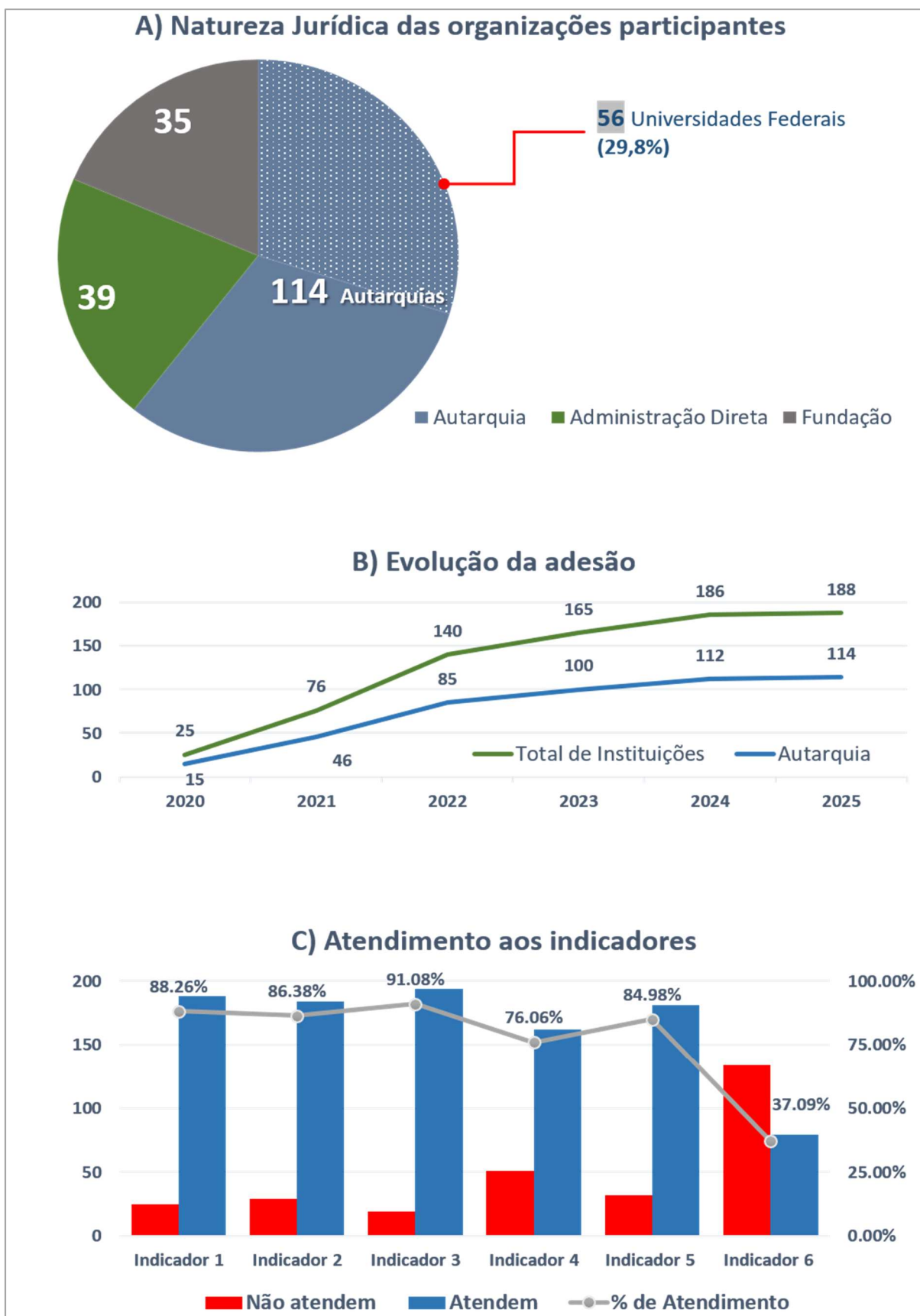
Considerando a natureza jurídica das organizações participantes, o gráfico presente na Figura 2A mostra que as autarquias representam a maioria (60,64%) do total de adesões aos PGD. Dentre as autarquias, as Universidades Federais destacam-se como as organizações que mais aderiram ao PGD no âmbito da APF, representando quase 30% da participação nacional.

Os dados disponíveis no Portal de Implementação do PGD na APF ainda permitem verificar como a participação das instituições no PGD cresceu ao longo do tempo. Em 2020, 25 instituições aderiram ao programa, sendo 15 delas autarquias (Figura 2B). Ao longo dos últimos anos, a proporção de adesão de autarquias em relação ao total de adesões tem se mantido em torno de 60%.

A figura 2C apresenta a distribuição das instituições da APF de acordo com o número de indicadores componentes do índice de implementação atendidos.

A maioria das organizações (85,98%) já atendeu a pelo menos cinco dos seis indicadores indicados no Quadro 1. Vale ressaltar que o sexto indicador diz respeito ao compartilhamento de informações sobre execução do PGD com o MGI, para o qual ainda não havia mensuração atualizada no período avaliado.

Figura 2 – Análise da adesão ao PGD no âmbito da APF (2020 a 2025)



Fonte: os autores. Adaptado de Brasil (2025).

A observação direta do Painel de acompanhamento do PGD na UFU (2025) permitiu constatar a participação de 723 servidores (dentre os 1709 possíveis), distribuídos em 194 unidades executoras, vinculadas à 65 Unidades Organizacionais (acadêmicas, administrativas e especiais). Conforme pode ser visualizado na Tabela 1, a modalidade de teletrabalho parcial é predominante desde o início do PGD na UFU, em agosto de 2023.

Tabela 1 – Indicadores de adesão, desligamento e avaliação dos servidores vinculados ao PGD na UFU

Indicador	Categoria	Ano			Total
		2023	2024	2025	
Modalidade (n)	Presencial	29	43	11	83
	Teletrabalho Integral	31	12	1	44
	Teletrabalho Parcial	353	237	41	631
Desligamento (n)	Fim Colaboração Técnica	0	1	0	1
	Cessão	0	2	0	2
	Falecimento	1	1	0	2
	Interesse da Administração	0	2	0	2
	Débito de horas				
	Identificados	0	3	0	3
	Exoneração	0	5	1	6
	Aposentadoria	2	3	2	7
	Posse em outro cargo	2	6	1	9
	A pedido	4	16	3	23
	Remoção	2	23	2	27
Duração da adesão entre desligados (meses)	Menor que 6	11	29	2	42
	6 a 12	-	26	2	28
	Maior que 12	-	7	5	12
Avaliação dos Planos de Trabalho (%)	Excepcional	-	21,05%	19,12%	-
	Alto desempenho	-	72,52%	75,78%	-
	Adequado	-	6,43%	4,96%	-

Fonte: os autores. Adaptado de UFU (2025).

No período disponível para avaliação de dados no portal, é possível verificar que ocorreram 82 desligamentos, de maneira que o principal motivo em todos os anos

foi relacionado à remoção de servidores. Para a maioria dos servidores desligados, o tempo de participação no PGD foi menor que seis meses.

As avaliações dos planos de trabalho pactuados pelos servidores ocorreram de forma conceitual a partir de 2024 e demonstrou que a maioria dos participantes tem apresentado ‘alto desempenho’ na execução das entregas planejadas.

A análise documental foi realizada a partir da avaliação léxica dos atos legais e normativos que regulamentam e estabelecem procedimentos para o PGD no âmbito da APF e da UFU.

A partir dos resultados, foram produzidas representações gráficas do tipo ‘nuvem de palavras’ e ‘análise de similitude’. A nuvem de palavras permitiu destacar visualmente as palavras mais frequentes no texto enquanto a análise de similitude possibilitou a identificação de conexões entre palavras e termos mais frequentemente associados entre si nos documentos (Figura 3).

Figura 3 - Nuvem de palavras gerada com base nos aspectos sociais e gerenciais identificados nos atos legais e normativos



Fonte: os autores.

Nota: palavras em azul representam os aspectos gerenciais encontrados nos atos legais e normativos; palavras em vermelho representam os aspectos sociais identificados nos documentos.

A nuvem de palavras (Figura 3) revelou uma predominância de termos relacionados à gestão e ao desempenho, como ‘controle’, ‘desempenho’, ‘avaliação’, ‘eficiência’, ‘produtividade’ e ‘indicadores’ - característicos do modelo de

administração gerencialista. No entanto, também foram encontrados termos mais relacionados à administração societal, como 'participação', 'transparência', 'diálogo', 'equidade', 'governança' e 'inclusão, embora em menor frequência.

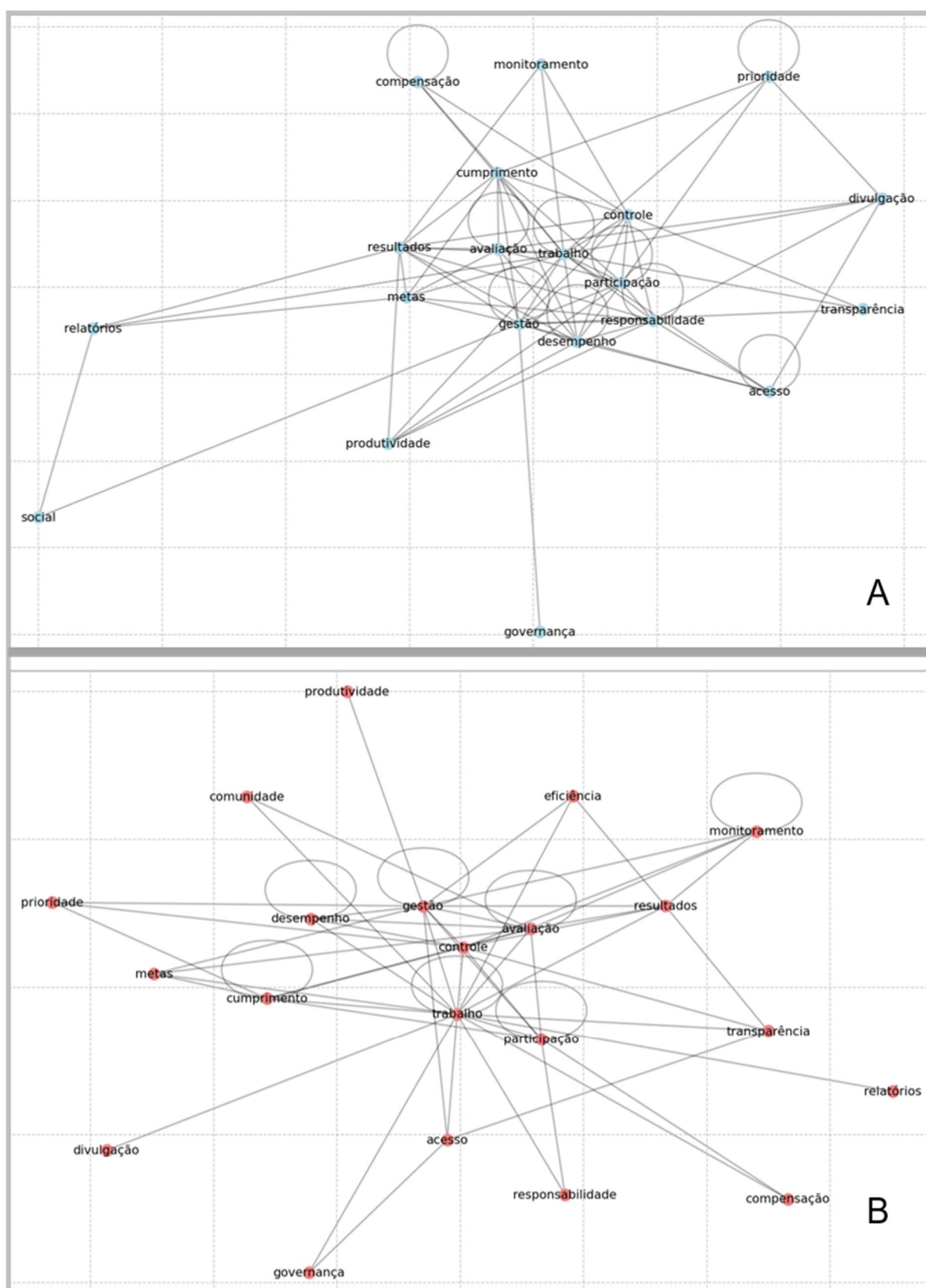
A análise de similitude (Figura 4) permitiu visualizar quais palavras possuem maior coocorrência e como elas se conectam nos documentos analisados.

Conforme visto na Figura 4, o gráfico de similitude representou as conexões das arestas que se formaram a partir de um nó - neste tipo de análise léxica, os termos relevantes tornaram-se nós e as conexões entre palavras coocorrentes tornaram-se arestas. Assim, quanto mais vezes duas palavras apareceram juntas, maior foi o peso da conexão (Marchand; Ratinaud, 2012). Logo, os termos mais conectados e centralizados indicaram os conceitos-chave do discurso normativo. A proximidade dos termos entre si também indicou maior associação sintática.

Nesse sentido, é possível verificar que termos associados ao gerencialismo, como 'gestão', 'desempenho', 'avaliação' e 'controle' estão dispostos próximos entre si e de forma centralizada na representação gráfica da análise dos atos legais e normativos relacionados ao PGD no âmbito da APF (Figura 4A).

No caso da UFU, os termos relacionados à modalidade gerencial também estão presentes, mas apresentam uma conexão mais dispersa, sendo possível também perceber a presença secundária do termo 'participação' - mais orientado à modalidade societal - na estrutura dos atos legais e normativos (Figura 4B).

Figura 4 - Gráficos resultantes da análise de similitude dos atos legais e normativos relacionados ao PGD no âmbito da APF (A) e da UFU (B)



Fonte: os autores.

4.2 Categorização das informações e Sistematização dos resultados

Com base na análise dos dados obtidos a partir da observação direta do Painel de Implementação do PGD na APF (Brasil, 2025) e do Painel de Monitoramento do PGD na UFU (2025), bem como da análise documental dos atos legais e normativos que regulamentam o programa, foi possível identificar padrões e tendências que refletem as influências dos modelos gerencial e societal na implementação do PGD.

Nesse sentido, foi elaborado o Quadro 3, que apresenta uma análise integrada e comparativa entre as características encontradas na pesquisa, bem como organiza categorias de análise para a discussão dos resultados, com vistas a avaliar a influência de cada modelo de administração.

Quadro 3 - Categorias de análise, características e influência dos modelos gerencial e societal do PGD na APF e UFU

Categoria	Instância	Características	Modelo
Enfoque	APF	Eficiência administrativa, redução de custos, controle de produtividade e monitoramento dos resultados.	Gerencial
	UFU	Replica o modelo da APF, mas há preocupação com qualidade de vida dos servidores, sustentabilidade e inovação.	Híbrido
Avaliação e Controle	APF	Gestão baseada em metas, indicadores de desempenho e produtividade mensuráveis.	Gerencial
	UFU	Replica o modelo da APF, mas permite repactuação dos planos de trabalho.	Gerencial
Participação e Transparência	APF	Apresenta forte centralização. Resultados divulgados em um painel de informações.	Gerencial
	UFU	Possibilita o acompanhamento de Comissões Locais nas unidades organizacionais e de representantes docente e técnico-administrativo nos casos de revisão das normas. Resultados divulgados em um painel de informações.	Híbrido
Qualificação	APF	Valorização de talentos.	Gerencial
	UFU	Valorização de talentos e baixa oferta de ações de desenvolvimento.	Gerencial
Tecnologia e Inclusão	APF	Alta demanda de TIC, com uso de sistemas automatizados de controle. Custeio e responsabilidade individual sobre recursos físicos e tecnológicos. Prioridade para grupos vulneráveis.	Híbrido
	UFU	Replica o modelo do governo federal. O empréstimo de equipamentos ocorre apenas no caso de teletrabalho integral.	Híbrido

Fonte: os autores.

As categorias de análise foram assim distribuídas: Enfoque do PGD na APF e UFU; Avaliação e Controle; Participação e Transparência; Qualificação e Ações de Desenvolvimento para Servidores, Chefias e Dirigentes; e Inclusão para Acessibilidade Física e Tecnológica.

Assim, cada categoria de análise de resultados listada no Quadro 3 será discutida a seguir.

4.2.1 Enfoque do PGD na APF e UFU

A análise combinada da nuvem de palavras e dos gráficos de similitude revelou que as normativas federais apresentam forte correlação com termos associados à 'gestão' e 'desempenho', enquanto 'participação' e 'transparência' surgem de maneira pontual e fragmentada.

Esses resultados confirmam que o PGD adota uma abordagem predominantemente gerencialista, priorizando o desempenho individual e o controle de metas (Abrucio, 1997; Paula, 2005). A administração pública societal aparece apenas como um complemento secundário, sem impacto significativo na estrutura regulatória do programa.

O Decreto nº 11.072/2022 e as Instruções Normativas do Governo Federal estabelecem que a adesão ao PGD está fundamentada na entrega de resultados, substituindo o controle tradicional de assiduidade por avaliações baseadas em produtividade e eficiência, com o objetivo de reduzir custos e otimizar a gestão pública.

Na UFU, apesar da influência do modelo gerencial, as normativas institucionais também enfatizam qualidade de vida dos servidores, sustentabilidade e inovação, sugerindo um modelo híbrido, que combina elementos gerenciais e societais.

Os dados da Tabela 1 mostram que a maior parte dos servidores (631) optou pelo teletrabalho parcial, enquanto apenas 44 aderiram ao teletrabalho integral e 83 permaneceram no regime presencial. Isso indica que a implementação do PGD na UFU não rompe completamente com a lógica do trabalho presencial, mas adapta suas diretrizes à realidade institucional, permitindo maior flexibilidade e adaptação dos servidores ao regime de gestão por resultados.

Embora o modelo gerencialista do PGD seja predominante nos atos legais e normativos da Administração Pública Federal, a UFU busca um equilíbrio entre eficiência e valorização do trabalho dos servidores. A abordagem híbrida no âmbito

do PGD permite maior flexibilidade na organização das atividades e fomenta discussões sobre os impactos do teletrabalho, diferenciando-se do modelo federal ao incluir aspectos relacionados ao bem-estar e à governança participativa.

Para Paula (2005), é comum que os gestores insistam em ferramentas de padronização, focando isoladamente na melhoria do serviço, sem considerar que a automatização dos procedimentos pode estar na contramão do interesse público. Para Braga (1998), o tratamento isolado das questões técnicas, sem considerar a vertente política, provoca distanciamento da participação social, relativizando o conceito de eficiência.

4.2.2 Avaliação e Controle

A mensuração do desempenho no PGD é um dos pilares do modelo gerencialista, conforme demonstrado nos indicadores do índice de implementação do programa na APF. Esse sistema inclui avaliação de desempenho, monitoramento de entregas e envio periódico de dados ao Ministério da Gestão e Inovação, garantindo um acompanhamento contínuo das atividades e a responsabilização individual dos servidores.

A análise documental reforça essa abordagem, evidenciando que a regulamentação federal prioriza um modelo de gestão por resultados, onde a produtividade e a eficiência operacional são os principais critérios de avaliação.

Na UFU, a lógica do PGD segue essa estrutura, com a maioria dos participantes sendo classificados com "alto desempenho" (75,78%) ou "excepcional" (19,12%), conforme os critérios estabelecidos. No entanto, a aplicação desse modelo enfrenta desafios, especialmente no que diz respeito à subjetividade da mensuração da produtividade, uma vez que nem todas as atividades podem ser quantificadas com precisão.

Embora a UFU adote os mesmos parâmetros de avaliação do governo federal, sua regulamentação permite a repactuação dos planos de trabalho, representando uma tentativa de flexibilização e adaptação à realidade dos diferentes setores institucionais. Entretanto, a predominância do modelo gerencialista ainda se mantém, conforme estabelecido na Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, que define métricas rígidas de desempenho e categorização das entregas, variando de 'excepcional' a 'não executado'.

A Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52/2023 reforça essa abordagem ao prever penalizações para servidores que não atingirem as metas esperadas, incluindo compensação de horas não trabalhadas e possibilidade de desconto salarial, evidenciando um modelo voltado para a responsabilização individual e a meritocracia.

Na UFU, apesar de a Resolução CONDIR nº 36/2024 e a Portaria REITO nº 425/2024 preverem a realização de reunião de alinhamento de equipe e permitirem ajustes nos planos de trabalho, não há mecanismos explícitos que incorporem princípios da administração societal no modelo de avaliação adotado. Dessa forma, na prática, o controle do desempenho tende a seguir centrado na lógica de metas e produtividade individual, sem uma estrutura que contemple ações de planejamento, incluindo a participação coletiva na definição dos critérios de mensuração do trabalho realizado.

4.2.3 Participação e Transparência

Um dos principais desafios do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é equilibrar eficiência administrativa com participação e transparência. A regulamentação federal estabelece um modelo altamente centralizado, no qual as decisões sobre o programa são definidas de forma hierárquica, com baixa influência dos servidores na construção das regras e processos de trabalho.

Na UFU, há uma tentativa de descentralização por meio da criação de Comissões Locais, que permitem que unidades organizacionais acompanhem e contribuam com a implementação do PGD. Além disso, representantes docentes e técnico-administrativos podem participar da revisão de normativas internas, configurando um esforço de democratização da gestão. No entanto, a participação ainda é limitada, uma vez que não há consultas públicas estruturadas ou espaços formais de diálogo contínuo para que os servidores contribuam ativamente na formulação e monitoramento do programa.

A predominância do modelo gerencialista na Administração Pública Federal (APF) restringe a adoção de práticas de gestão participativa. Embora a UFU tenha autonomia para adaptar o PGD à sua realidade institucional, o programa ainda reproduz práticas centralizadas e voluntaristas na tomada de decisão, o que se aproxima do conceito de 'neopatrimonialismo' identificado por Braga (2014). Isso

significa que, na prática, mesmo com mecanismos formais de participação, as decisões estratégicas permanecem concentradas na alta gestão universitária, sem um envolvimento efetivo dos servidores no desenho das políticas internas.

Além disso, a permeabilidade da participação depende mais do núcleo estratégico das universidades do que das demandas dos servidores e usuários do serviço público, conforme apontado por Silva (2002). O conceito de insulamento burocrático (Diniz, 1997) ilustra essa realidade, indicando que os tomadores de decisão seguem uma lógica tecnocrática de gestão, com elevado grau de discricionariedade, mantendo a gestão social apenas no plano teórico, sem mecanismos efetivos para sua implementação.

Outro aspecto crítico é que a representação de servidores em órgãos colegiados superiores não se traduz, necessariamente, em um canal de diálogo ativo entre a gestão, os trabalhadores e a sociedade. A falta de um meio estruturado para essa mediação faz com que decisões institucionais sejam tomadas a partir de percepções internas da administração, sem um diagnóstico real dos impactos sobre a comunidade universitária e a sociedade externa (Habermas, 2012).

Em termos de transparência, tanto o Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) quanto a UFU mantêm painéis de monitoramento baseados em *Business Intelligence* (BI), onde são divulgados indicadores de adesão ao PGD e modalidades de trabalho. No entanto, a simples disponibilização de dados não substitui a necessidade de mecanismos mais inclusivos de participação, que possibilitem aos servidores não apenas acompanhar as decisões, mas também influenciar ativamente a formulação e adaptação do programa.

4.2.4 Qualificação e Ações de Desenvolvimento aos Servidores, Chefias e Dirigentes

A análise documental e os dados dos Painéis de Monitoramento do PGD revelam que a capacitação oferecida aos participantes está limitada a treinamentos técnicos sobre a operacionalização do sistema de gestão de desempenho, sem abordar aspectos mais amplos relacionados ao desenvolvimento profissional, liderança ou cultura organizacional.

Tanto na Administração Pública Federal (APF) quanto na UFU, há carências de programas estruturados para a capacitação contínua em competências gerenciais,

negociação e gestão participativa, o que pode comprometer a efetividade do programa e a capacidade de inovação na administração universitária.

Ainda no que diz respeito à qualificação dos servidores, as normativas da APF e da UFU demonstram favorecimento à valorização de talentos já existentes, priorizando aqueles que possuem competências alinhadas ao PGD. Na prática, isso significa que os treinamentos disponíveis estão concentrados nos procedimentos técnicos de adesão ao programa e no uso do sistema informacional para registro e monitoramento de planos de trabalho. Essa abordagem reforça a predominância do modelo gerencialista, uma vez que o foco recai sobre a eficiência operacional e o cumprimento de metas, sem investimentos significativos em formação para aprimoramento da gestão colaborativa e estratégica (Cerquinho *et al.*, 2015; Paula; Palassi; Zanon, 2021).

Além disso, fica evidente a necessidade de uma política contínua de qualificação e desenvolvimento, que contemple não apenas a capacitação técnica, mas também o aperfeiçoamento das competências interpessoais e organizacionais dos servidores, participantes, chefias e dirigentes, promovendo o desenvolvimento de habilidades em negociação, gestão de equipes remotas, liderança participativa e inovação na administração pública.

Nessa direção, embora o PGD conceda certo grau de discricionariedade na gestão das atividades, a ausência de qualificação adequada pode resultar no mero cumprimento de rotinas burocráticas, sem inovação ou impacto institucional significativo. Como apontam Cavazotte, Moreno e Turano (2015), a aprendizagem organizacional deve ser um processo contínuo, garantindo que gestores e servidores possuam conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) adequados para a implementação eficaz do PGD. Dessa forma, o fortalecimento da formação profissional não apenas potencializa os resultados do programa, mas também contribui para alinhar sua execução às demandas sociais e institucionais da universidade.

4.2.5 Inclusão para Acessibilidade Física e Tecnológica

A infraestrutura para a realização do trabalho remoto é um dos aspectos mais sensíveis na implementação do PGD, especialmente no que se refere à equidade no acesso às condições adequadas de trabalho. No âmbito federal, a responsabilidade

pelo custeio de equipamentos e internet é transferida aos servidores, o que pode gerar desigualdades na adesão ao programa. A análise documental revelou que a UFU reproduz essa lógica, permitindo o empréstimo de equipamentos apenas para servidores em teletrabalho integral, enquanto os demais precisam providenciar sua própria infraestrutura. Essa restrição pode excluir trabalhadores sem condições adequadas, comprometendo a isonomia na implementação do PGD.

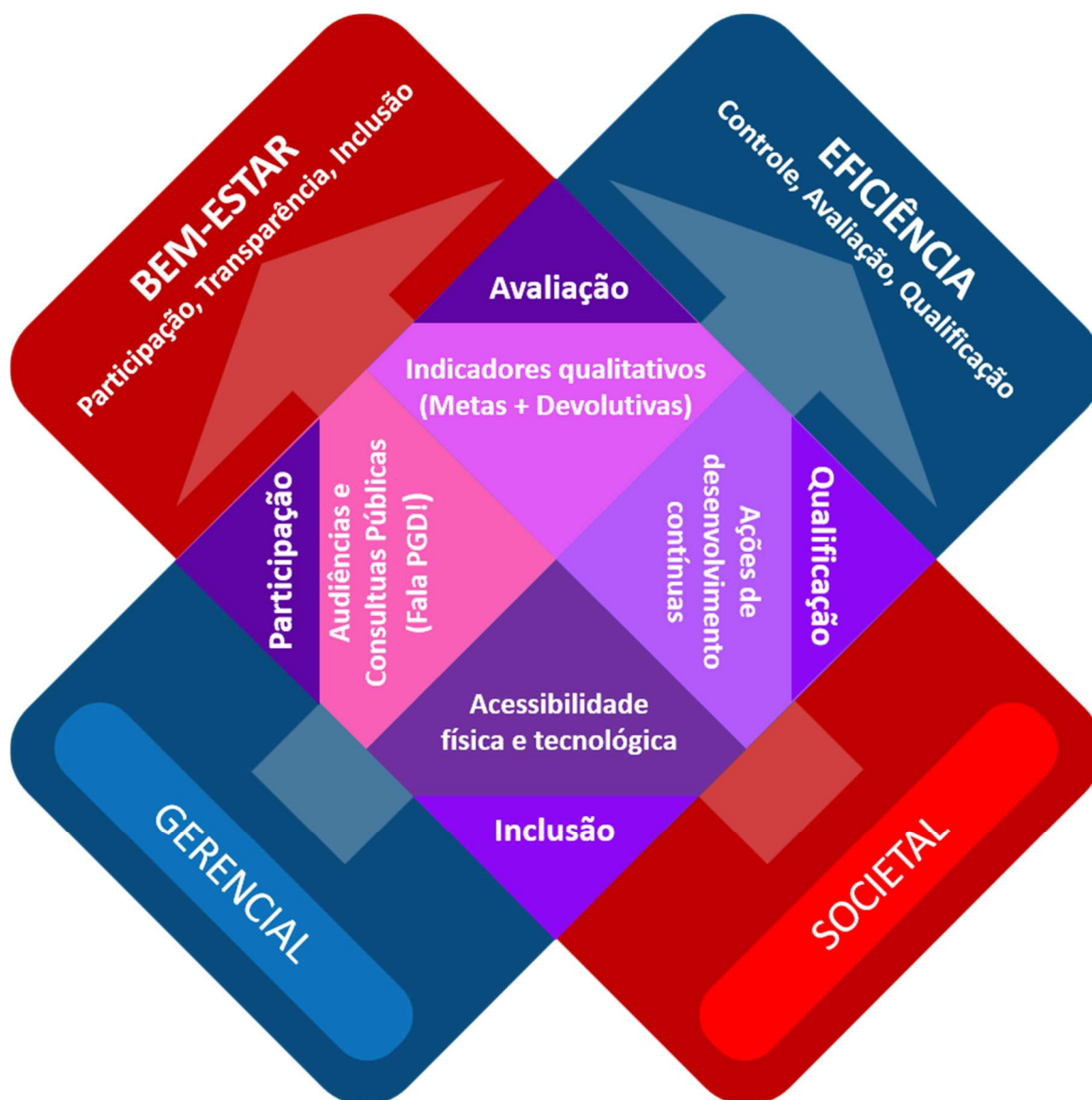
Os atos normativos da UFU e da APF reforçam a adoção de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) como ferramenta central para o monitoramento e avaliação do desempenho dos servidores. A ênfase na transformação digital contribui para consolidar uma cultura gerencialista, baseada na automação e na medição contínua da produtividade. No entanto, a ausência de suporte institucional para a infraestrutura tecnológica transfere aos servidores a responsabilidade de garantir acesso a equipamentos e conectividade, reforçando a lógica de gestão individualizada da eficiência, característica do Novo Serviço Público (Bresser-Pereira (1997).

Embora o modelo predominante de implementação do PGD seja gerencialista, há indícios de uma leve aproximação com princípios da Administração Pública Societal na categoria de inclusão. A Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21/2024 prevê prioridade na adesão ao PGD para grupos vulneráveis, incluindo pessoas com deficiência, idosos, gestantes e lactantes. Os atos normativos da UFU replicam essas diretrizes, demonstrando um esforço institucional para promover acessibilidade e equidade dentro das limitações impostas pelo modelo federal. No entanto, para que a inclusão seja efetiva, seria necessário ampliar políticas institucionais de apoio à infraestrutura digital e acessibilidade, garantindo condições equitativas para os servidores.

4.3 Proposta de Agenda Institucional para aperfeiçoamento do PGD na UFU

Considerando a análise conjunta dos resultados, propõe-se uma agenda institucional para a UFU, contemplando ações que equilibram aspectos das modalidades gerencial e societal. Assim, a Agenda APQI (Avaliação, Participação, Qualificação e Inclusão) visa fortalecer os mecanismos de governança, qualificação e infraestrutura do PGD para que sua aplicação seja mais democrática e sustentável. A figura 5 representa os eixos da proposta e as ações institucionais sugeridas.

Figura 5 - Eixos da Agenda APQI para aperfeiçoamento do PGD na UFU



Fonte: os autores.

A análise documental evidenciou que a avaliação do desempenho no PGD ainda se baseia em indicadores predominantemente quantitativos, focados no cumprimento de metas e produtividade individual. Embora esse modelo seja importante para o acompanhamento das entregas, ele não considera aspectos

subjetivos importantes, como a qualidade do trabalho realizado, o impacto das atividades na organização e o bem-estar dos servidores.

Dessa forma, a Agenda APQI propõe a incorporação de indicadores qualitativos na avaliação do PGD, permitindo uma análise mais abrangente do desempenho institucional, o que permite avaliar o cumprimento de metas de planejamento estratégico, bem como favorece o realinhamento contínuo de planos e ações, a partir das devolutivas recebidas pelo público atendido e participante (Minayo, 2009).

Para tanto, é sugerida a criação de instrumentos de *feedback* contínuo, como pesquisas de satisfação voltadas para servidores e gestores, além da implementação de avaliações 360°, que possibilitam uma visão mais ampla das contribuições individuais e coletivas dentro do programa (Ribeiro; Assis; Medeiros, 2019). Além disso, sugere-se que os relatórios periódicos do PGD incluam dimensões de inovação, impacto organizacional e colaboração intersetorial, reduzindo o foco exclusivo na produtividade.

Apesar dos esforços da UFU em criar Comissões Locais para acompanhamento do PGD, a pesquisa revelou que a participação dos servidores nas decisões sobre a estruturação do programa ainda é limitada. Muitos dos aspectos regulatórios do PGD são definidos de forma centralizada, sem um canal efetivo para o envolvimento da comunidade universitária.

Para reduzir a verticalização das decisões e fortalecer a corresponsabilidade na gestão do teletrabalho, a Agenda APQI propõe a ampliação da governança participativa, garantindo que servidores técnico-administrativos e docentes tenham voz ativa na formulação e aprimoramento das normas internas do PGD.

Assim, a realização de consultas públicas, audiências e eventos periódicos representam oportunidades essenciais para troca de experiências entre participantes, usuários e equipes das Unidades Acadêmicas, Especiais e Administrativas, com vistas ao reconhecimento e adoção das melhores práticas no âmbito do PGD. Uma sugestão concreta é a possibilidade de criação do 'Fala PGD!', um canal de comunicação para registro instantâneo de mensagem, em que os participantes, chefias e dirigentes possam registrar, em tempo real, relatos acerca de dificuldades encontradas, aspectos positivos, observações, sugestões, críticas e outras experiências que favoreçam o aperfeiçoamento do PGD.

Outro ponto crítico identificado na pesquisa é que os treinamentos oferecidos no âmbito do PGD estão restritos a questões operacionais e burocráticas, como a familiarização com os sistemas de controle e registro de metas. Não há uma abordagem mais ampla voltada para o desenvolvimento profissional, gestão de equipes remotas ou inovação organizacional.

Para superar esse desafio, a Agenda APQI propõe um programa contínuo de capacitação para servidores, chefias e dirigentes, incluindo temas como gestão colaborativa, inteligência emocional no trabalho remoto, técnicas de negociação de metas e boas práticas para liderança em ambientes híbridos. Além disso, sugere-se a criação de um Banco de Boas Práticas do PGD, no qual experiências bem-sucedidas da UFU, bem como de outras universidades e instituições públicas possam ser compartilhadas, servindo de referências.

A pesquisa demonstrou que a implementação do PGD na UFU reproduz a lógica federal de transferência da responsabilidade pela infraestrutura para os servidores, o que pode gerar desigualdades no acesso ao programa. Atualmente, apenas servidores em teletrabalho integral têm possibilidade de solicitar o empréstimo de equipamentos, enquanto os demais precisam providenciar suas próprias condições de trabalho.

Diante desse cenário, a Agenda APQI propõe a ampliação das políticas institucionais de inclusão digital e infraestrutura, garantindo equipamentos e suporte tecnológico para todos os participantes do PGD, independentemente da modalidade de adesão. Além disso, sugere-se a criação de um Fundo de Apoio à Acessibilidade Digital, destinado a subsidiar ajustes ergonômicos, melhorias na conectividade e suporte técnico para servidores que enfrentam dificuldades no trabalho remoto.

Outro ponto essencial para a inclusão é a acessibilidade para pessoas com deficiência ou necessidades específicas. A regulamentação federal já prevê prioridade para grupos vulneráveis na adesão ao PGD, mas faltam políticas institucionais para garantir suporte efetivo. Assim, a Agenda APQI recomenda a implementação de recursos de acessibilidade digital, como softwares de leitura de tela, legendagem automática e adaptação de ferramentas de trabalho para diferentes necessidades, além de treinamentos voltados à inclusão de servidores com deficiência no teletrabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), investigando as influências dos modelos gerencial e societal e os desafios para equilibrar eficiência administrativa com participação e qualidade no trabalho dos servidores. Os resultados evidenciaram que há predominância do gerencialismo, especialmente no que tange à avaliação de desempenho, controle de produtividade e estrutura regulatória do programa.

A análise documental e a observação dos painéis institucionais demonstraram que a UFU adota um modelo híbrido de PGD, no qual há esforços para considerar aspectos sociais, como a participação dos servidores e a busca por mais qualidade de vida no trabalho. No entanto, esses aspectos ainda são secundários diante das exigências de eficiência e monitoramento de metas. O modelo gerencialista, replicado das normativas federais, impõe desafios, principalmente no que se refere à flexibilidade da gestão do trabalho, à autonomia dos servidores e ao impacto das métricas de produtividade na cultura organizacional da universidade.

Apesar das vantagens associadas ao teletrabalho e à flexibilidade proporcionada pelo PGD, o estudo identificou que a adesão ao programa ainda apresenta barreiras estruturais e organizacionais, como a falta de infraestrutura tecnológica acessível a todos os servidores, a carência de políticas de capacitação mais amplas e a necessidade de aprimorar os mecanismos de participação ativa na construção e revisão do programa. Esses desafios reforçam a importância de desenvolver políticas institucionais que não apenas implementem as diretrizes do PGD, mas também garantam inclusão, equidade e inovação na administração universitária.

Diante dessas considerações, propõe-se uma agenda de aprimoramento para a UFU, sugerindo ações concretas para tornar o PGD mais equilibrado entre eficiência e participação. Entre as principais recomendações, destaca-se a necessidade de criação de espaços de diálogo entre servidores e gestores, o desenvolvimento de indicadores qualitativos de avaliação, a ampliação de treinamentos para além das questões operacionais do PGD e o investimento em políticas de inclusão digital e acessibilidade. Essas ações podem contribuir para que o PGD seja implementado de forma mais sustentável, inovadora e sensível às demandas institucionais e sociais.

Por fim, vale destacar que este estudo apresenta limitações, como a ausência de entrevistas e a restrição da análise à UFU, o que impede uma generalização para outras universidades federais. Sugere-se que pesquisas futuras aprofundem a investigação sobre a percepção dos servidores quanto ao impacto do PGD em seu cotidiano, bem como ampliem a análise comparativa com outras instituições de ensino superior.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília, DF: ENAP, 1997. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/556>. Acesso em: 5 mar. 2025.

ALCÂNTARA, M. V. P. Impactos da Inteligência Artificial no Jornalismo: análise automatizada utilizando ChatGPT e IRaMuTeQ. **Internet & Sociedade**, São Paulo, v. 4, n. 1, set. 2023. Disponível em: <https://revista.internetlab.org.br/impactos-da-inteligencia-artificial-no-jornalismo-analise-automatizada-utilizando-chatgpt-e-iramuteq/>. Acesso em: 4 mar. 2025.

ALVES, P. R. S. S. Avaliação do Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal-PGD. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, Navaraí, v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20902>. Acesso em: 27 nov. 2024.

LEITE, B. W. A.; PINHO, M. A. B. O Programa de Gestão e Desempenho nas universidades públicas brasileiras. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, Navaraí, v. 7, n. 1, 15 maio 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/20902>. Acesso em: 27 nov. 2024.

ARAÚJO, M. L. **Decisões gerenciais na implementação do teletrabalho**: estudo de caso em uma universidade pública federal. 2024. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/20045>. Acesso em: 27 nov. 2024.

BAILEY, D. E.; KURLAND, N. B. A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, Melbourne, v. 23, n. 4, p. 383–400, 2002.

BECK, G. G. L. *et al.* Administração e trabalho: os desafios e limites do trabalho remoto em uma universidade pública federal. **Revista Contemporânea**, Curitiba, v. 4, n. 4, p. e4036, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4036>. Acesso em: 27 nov. 2024.

BRAGA, M. **O controle social da educação básica pública**: a atuação dos conselheiros do FUNDEB. 2014. 120 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2014. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41970/5/Dissertacao_Marcus_Braga.pdf. Acesso em: 8 mar. 2025.

BRAGA, Douglas Gerson. **Conflitos, eficiência e democracia na gestão pública**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 1998.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores públicos federais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 11 ago. 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, nº 8.036, de 11 de maio de 1990, e nº 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Dispõe sobre o teletrabalho no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 31 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 58, de 27 de agosto de 2019. Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 28 ago. 2019. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-58-de-27-de-agosto-de-2019-214827607>. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES/SGPRT/MI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece critérios e procedimentos para [detalhar o objetivo ou tema, se necessário]. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 31 jul. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 15 dez. 2024.

BRASIL. **Histórico do PGD**. [Brasília, DF], 19 nov. 2024. Portal do Servidor. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf/historico>. Acesso em: 25 mar. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7-26, jul./ago. 2000.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1997.

BRIDI, M. A.; BOHLER, V. A.; ZANONI, M. B. O teletrabalho na pandemia da COVID-19: uma nova armadilha do capital? **Revista Katálisis**, Florianópolis v. 23, n. esp., p. 187-198, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>. Acesso em: 10 dez. 2024.

CANÇADO, A. C.; TENÓRIO, F. G.; PEREIRA, J. R. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 681–703, set. 2011.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; MORENO JÚNIOR., V. DE A.; TURANO, L. M. Cultura de aprendizagem contínua, atitudes e desempenho no trabalho: uma comparação entre empresas do setor público e privado. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro v. 49, n. 6, p. 1555–1578, nov. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612136534>. Acesso em: 10 dez. 2024.

CERQUINHO, K. G. *et al.* Inclusão digital para quê e para quem? Observação do Portal Inclusão Digital do Governo Federal Brasileiro. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 20, n. 67, p. 137-155, 2015. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/32927>. Acesso em: 28 dez. 2024.

DENHARDT, J.; DENHARDT, R. **The New Public Service: serving, not steering**. New York: M.E. Sharpe, 2003.

DINIZ, E. **A gramática política do Brasil: clientelismo, corporativismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

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

HABERMAS, Jürgen. **Teoria da ação comunicativa**. São Paulo: Martins Fontes, 2012. v. 1-2.

HUWS, U.; ROBINSON, W. B.; ROBINSON, S. **Telework: towards the elusive office**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1990.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Metodologia do trabalho científico**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARCHAND, P.; RATINAUD, P. **L'analyse de similitude appliquée aux corpus textuels: les primaires socialistes pour l'élection présidentielle française**. In: Journées internationales d'analyse statistique des données textuelles – jadt, 11., 2012, Liège. Actes. Liège: Université de Liège, 2012. p. 687-698.

MONTEIRO, L.; MOURA, J. T. V. Mapeando o debate entre os modelos de gestão pública no Brasil. **NAU Social**, São Paulo, v. 10, n. 18, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.9771/ns.v10i18.31435>. Acesso em: 5 mar. 2025.

MINAYO, M. C. S. Construção de indicadores qualitativos para avaliação de mudanças. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Brasília, DF, v. 33, p. 83–91, 2009.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Teletrabalho durante a pandemia da COVID-19: recomendações para implementação segura**. Genebra: OIT, 2020.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social: em busca de um novo modelo para a administração pública brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>. Acesso em: 27 nov. 2024.

PAULA, A. P. P.; PALASSI, M. P.; ZANON, R. S. Políticas públicas, neoliberalismo e participação social: Transições e dilemas. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 26, n. 85, e84362, 2021. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/84362>. Acesso em: 27 dez. 2024.

PAULA, A. P. P.; KEINERT, T. M. M. Inovações institucionais participativas: uma abordagem exploratória da produção brasileira em Administração Pública na RAP e no EnAPG (1990-2014). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 4, p. 744-758, 2015.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

RIBEIRO, N. C.; ASSIS, M. B.; MEDEIROS, S. A. Gestão de desempenho por competências: aplicação do feedback 360 graus – quais são seus pontos fortes e seus desafios. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 15, n. 3, p. 123-140, 2019.

SHIN, B. *et al.* Telework: Existing research and future directions. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, Tsukuba, v. 10, n. 2, p. 85–101, 2000.

SILVA, M. L. T. Controle social: reformando a administração para a sociedade. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 9, n. 23, p. 89-102, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302002000200008>. Acesso em: 8 mar. 2025.

SOUZA, C.; CARVALHO, I. M. M. Reforma do Estado, descentralização e desigualdades. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 48, p. 137-158, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-64451999000300011>. Acesso em: 5 mar. 2025.

TATAGIBA, L.; ABERS, R.; SILVA, M. K. **Movimentos sociais e políticas públicas: experiências recentes no Brasil**. Brasília, DF: IPEA, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. **Programa de Gestão e Desempenho**: PDG-UFU. Uberlândia, 10 jan. 2025. Site: UFU. Disponível em: <https://ufu.br/pgd#acompanhamento-dos-resultados>. Acesso em: 25 mar. 2025.

VIRGILIO, R. S. S. **Programa de gestão e desempenho: desafios e perspectivas**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/254941>. Acesso em: 27 nov. 2024.

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

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2024. Disponível em:

<https://repositorio.ufscar.br/items/aae4fd05-170a-43d5-a3d2-b2a8adab3b5d>. Acesso em: 27 nov. 2024.

APÊNDICE A – COMANDOS PARA ANÁLISE USANDO CHATGPT/PYTHON

```
# Criar nuvem de palavras para atos governamentais com abordagem
qualitativa
```

```
wordcloud_federal_filtered = WordCloud(width=800, height=400,
background_color='white').generate(" ".join(tokens_federal_filtered))
```

```
plt.figure(figsize=(10, 5))
```

```
plt.imshow(wordcloud_federal_filtered, interpolation='bilinear')
```

```
plt.axis('off')
```

```
plt.title("Nuvem de Palavras - Atos Governamentais (Abordagem Qualitativa)")
```

```
plt.show()
```

```
# Criar nuvem de palavras para atos da UFU com abordagem qualitativa
```

```
wordcloud_uvu_filtered = WordCloud(width=800, height=400,
background_color='white').generate(" ".join(tokens_uvu_filtered))
```

```
plt.figure(figsize=(10, 5))
```

```
plt.imshow(wordcloud_uvu_filtered, interpolation='bilinear')
```

```
plt.axis('off')
```

```
plt.title("Nuvem de Palavras - Atos da UFU (Abordagem Qualitativa)")
```

```
plt.show()
```

```
# Criar análise de similitude para atos governamentais com abordagem
qualitativa
```

```
G_federal_filtered = nx.Graph()
```

```
for word1, word2 in zip(tokens_federal_filtered[:-1], tokens_federal_filtered[1:]):
```

```
    if G_federal_filtered.has_edge(word1, word2):
```

```
        G_federal_filtered[word1][word2]['weight'] += 1
```

```
    else:
```

```
        G_federal_filtered.add_edge(word1, word2, weight=1)
```

```
plt.figure(figsize=(12, 8))
```

```

pos = nx.spring_layout(G_federal_filtered, k=0.1)
nx.draw_networkx_nodes(G_federal_filtered, pos, node_size=50,
node_color='lightblue')
nx.draw_networkx_edges(G_federal_filtered, pos, alpha=0.3)
nx.draw_networkx_labels(G_federal_filtered, pos, font_size=8,
font_color='black')
plt.title("Análise de Similitude - Atos Governamentais (Abordagem Qualitativa)")
plt.show()

```

Criar análise de similitude para atos da UFU com abordagem qualitativa

```
G_ufu_filtered = nx.Graph()
```

```
for word1, word2 in zip(tokens_ufu_filtered[:-1], tokens_ufu_filtered[1:]):
```

```
    if G_ufu_filtered.has_edge(word1, word2):
```

```
        G_ufu_filtered[word1][word2]['weight'] += 1
```

```
    else:
```

```
        G_ufu_filtered.add_edge(word1, word2, weight=1)
```

```
plt.figure(figsize=(12, 8))
```

```
pos = nx.spring_layout(G_ufu_filtered, k=0.1)
```

```
nx.draw_networkx_nodes(G_ufu_filtered, pos, node_size=50,
node_color='lightcoral')
```

```
nx.draw_networkx_edges(G_ufu_filtered, pos, alpha=0.3)
```

```
nx.draw_networkx_labels(G_ufu_filtered, pos, font_size=8, font_color='black')
```

```
plt.title("Análise de Similitude - Atos da UFU (Abordagem Qualitativa)")
```

```
plt.show().
```

Filtrar apenas os termos gerenciais e societais identificados na análise anterior

```
tokens_federal_filtered = [word for word in tokens_federal if word in
gerencialismo_words + societal_words_filtered]
```

```
tokens_ufu_filtered = [word for word in tokens_ufu if word in
gerencialismo_words + societal_words_filtered]
```