



X Encontro Brasileiro de Administração Pública.
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

O Programa de Gestão e Desempenho no contexto da gestão universitária: desafios e perspectivas

Rúbia Sedemaka Silva Virgilio, Carla Cristina Dutra Búrigo

[ARTIGO] GT 6 Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional no setor Público

O Programa de Gestão e Desempenho no contexto da gestão universitária: desafios e perspectivas

Resumo:

O presente artigo tem como objetivo refletir teoricamente sobre a concepção do Programa de Gestão e Desempenho, a partir do contexto da gestão universitária. Quanto aos fins, trata-se um estudo de caráter exploratório. Quanto aos meios, é uma pesquisa bibliográfica e documental. A partir da literatura pesquisada, foram abordadas as concepções de desempenho, gestão por resultados e de universidade empreendedora, concepções estas que, juntamente às tecnologias de informação e comunicação e, especialmente, a pandemia de COVID-19, colaboraram para a reformulação e difusão do Programa junto às universidades públicas federais. O estudo aponta para a importância da formação dos gestores diante desta nova concepção e prática de gestão que vem se configurando, a concepção de universidade empreendedora, como uma instituição social, a partir de um processo de gestão por resultados.

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

Considerações Iniciais

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma ferramenta de gestão instituída pela Administração Pública Federal Brasileira, destinada aos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e tem como base o foco em resultados (BRASIL, 2020a; 2022a; 2023a).

O PGD, conforme Alves (2020), traz mudanças para a gestão, visto que se passa de uma perspectiva de procedimentos, para uma perspectiva de resultados. Ou seja, de um modelo que tem como base o cumprimento da jornada de trabalho, para um modelo com base no atingimento de metas.

A partir do ano de 2020, houve intensificação das adesões ao PGD pelos órgãos e entidades públicas federais e, dentre elas, as universidades públicas federais, a fim de manter, para além da Pandemia da COVID-19 (BRASIL, 2020b), os arranjos flexíveis de trabalho (BRASIL, 2023a).

A adoção do PGD pelos órgãos é relacionada a uma série de benefícios como a redução de gastos públicos, devido à economia com viagens e manutenção das instalações físicas; atração e manutenção de talentos e a consequente redução de *turnover*; desenvolvimento da criatividade no trabalho, por meio da inovação nas entregas; redução de afastamentos por motivo de saúde; melhoria no nível de qualidade de vida dos servidores participantes do Programa; o aumento da transparência nas atividades e entregas, além do aumento do engajamento das equipes. (BRASIL, 2023a; POJO; CARDOSO, 2022).

Porém, há desafios que não podem ser desconsiderados, como a necessidade de mudança cultural no órgão, já que se passa de um controle de frequência, para um

controle por resultados (BRASIL, 2023a). Além disso, conforme Pojo e Cardoso (2022), podem ser acrescentados como desafios o fato de o PGD ser tratado apenas como um elemento de gestão de pessoas, estando desconectado da estratégia dos órgãos, bem como a dificuldade de muitos gestores em compreender a gestão por desempenho das equipes, continuando a apoiar-se nos modelos tradicionais de gestão e controle.

Diante deste contexto, o objetivo deste artigo é refletir teoricamente sobre a concepção do Programa de Gestão e Desempenho, a partir do contexto da gestão universitária. A pesquisa desenvolvida é qualitativa, quanto aos meios, bibliográfica e documental. Quanto aos fins, é exploratória, pois se trata de uma área em que “há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” (VERGARA, 2003, p.45).

Para o desenvolvimento do presente artigo, partimos do que dispomos de mais concreto, o Programa de Gestão e Desenvolvimento, abordando um breve histórico, bem como seus objetivos. Em seguida, apresentamos os fundamentos epistemológicos que se constituem nas bases do Programa. Após, trazemos o PGD no contexto da gestão universitária. Por fim, resgatamos o objetivo proposto inicialmente, descrevendo as considerações finais que a caminhada desta investigação nos propiciou.

1. Programa de Gestão e Desempenho

Em 1995, o Programa de Gestão surgiu como uma iniciativa que visava gerenciar a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal Direta, das Autarquias e das Fundações públicas federais. O Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995a) foi o primeiro a mencionar o Programa, permitindo que o Ministro de Estado autorizasse a unidade administrativa a realizar o Programa de Gestão em situações especiais em que os resultados pudessem ser efetivamente mensuráveis. Dessa forma, os servidores que tivessem resultados mensuráveis poderiam ser dispensados do controle de assiduidade. As primeiras experiências com a adoção do Programa de Gestão no serviço público federal foram realizadas com base nesse instrumento (TCU, 2022).

Embora tenha sido previsto desde 1995, o uso do PGD na Administração Pública Federal só se expandiu a partir de 2014, principalmente como uma forma de promover o teletrabalho (POJO; CARDOSO, 2022). Durante esse período inicial, houve iniciativas significativas por parte de instituições como a Controladoria-Geral da União (CGU), a Receita Federal (RF) e a Advocacia Geral da União (AGU) (POJO, 2021).

Em 2018, o Programa de Gestão (PGD) foi regulamentado pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoas (SGP), com a publicação IN nº 01/2018 (BRASIL,

2018). Essa normativa estabeleceu diretrizes, critérios e procedimentos gerais para a implementação do PGD pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), com um enfoque especial no teletrabalho. No entanto, segundo Pojo (2021), a IN nº 001/2018 (BRASIL, 2018) estabeleceu regras restritivas para a implantação do Programa.

Conforme Pojo e Cardoso (2022), em 2020, o PGD passou por uma reformulação devido ao contexto de vida e de trabalho que se configurou com a Pandemia de COVID-19 (BRASIL, 2020b). De acordo com o relatório de levantamento do Tribunal de Contas da União (TCU) sobre o PGD, vários servidores públicos foram colocados em trabalho remoto de forma compulsória, após a decretação do estado de calamidade pública, sem que suas instituições tivessem estabelecido um Programa de Gestão (TCU, 2022).

A iniciativa de reformulação do Programa se apoiou no Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995a), que permitiu a negociação de metas entre os funcionários e seus superiores na Administração Federal. Em 2020, a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a) foi publicada, estabelecendo novas bases e princípios para o PGD, que passou a abranger não só o teletrabalho, mas toda a gestão. Nesse sentido, o fim do controle de frequência como um meio de gerenciar equipes foi um dos aspectos mais significativos do Programa em termos simbólicos. Além disso, foram criadas oportunidades para aumentar a transparência sobre as tarefas realizadas, desde o nível organizacional até o nível individual (POJO, 2021; POJO; CARDOSO, 2022).

A IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a) introduz modificações em relação à IN nº 01/2018 (BRASIL, 2018), permitindo o teletrabalho em regime parcial ou integral, bem como a inclusão de qualquer servidor que tenha interesse em participar do Programa, desde que o seu órgão o tenha estabelecido. Além disso, a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a) não criou obrigatoriedades de autorização por parte de órgãos, nem unificou suas formas de implantação, permitindo a produção de soluções customizadas às respectivas realidades de cada instituição (POJO; CARDOSO, 2022).

Proporcionando maior flexibilidade para a adoção do PGD, a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a) impulsionou a autorização do Programa pelos órgãos. Assim, o Programa de Gestão se torna uma nova possibilidade de trabalho para o setor público e, nesse contexto, passa a ser entendido como uma possibilidade para as universidades públicas federais (RESSUREIÇÃO, 2022).

Em 2021, a implementação do PGD pelas instituições federais de ensino

recebeu autorização do Ministério da Educação (MEC) por meio da Portaria nº 267/2021 (BRASIL, 2021). Antes disso, a solicitação de autorização para o Órgão implementar o PGD era necessária junto ao Ministro de Estado, conforme previsto no texto da IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a).

Em 18 de maio de 2022, o Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022a) foi publicado, renomeando o Programa de Gestão para Programa de Gestão e Desempenho e introduzindo mudanças na autorização do Programa. O Decreto permite que o líder máximo de cada entidade da administração pública federal indireta (autarquias e fundações públicas federais) autorize a instituição do PGD em seu órgão (BRASIL, 2022a). Anteriormente, até a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a), essa autonomia era concedida apenas aos ministros de Estado, enquanto as entidades da Administração Indireta estavam subordinadas aos seus respectivos ministérios (TCU, 2022).

No final de 2022, foi publicada a IN nº 89/2022 (BRASIL, 2022b), que revogou a IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a) e trouxe algumas alterações em relação à IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a), como a inclusão de estagiários como potenciais participantes do PGD e a regulamentação do teletrabalho no exterior. Porém, em janeiro de 2023, foi publicada a IN nº 02/2023 (BRASIL, 2023b), que revogou a IN nº 89/2022 (BRASIL, 2022b), estando vigente o Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022a).

O Decreto nº 11.072/2022 (BRASIL, 2022a, art. 1º) concebe o Programa como um:

Instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

O PGD é um Programa que busca introduzir um novo modelo de gerenciamento na Administração Pública. É um Programa do Governo Federal Brasileiro que tem como objetivo implementar um novo modelo de gestão baseado em metas e resultados no serviço público federal, em contraposição ao modelo que se baseia na simples jornada de trabalho (POJO, 2021).

Direcionado para os órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) e o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), inclui as instituições da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional (BRASIL, 2022a; 2022c; 2022d).

O Programa é fundamentado em duas premissas. A primeira se concentra na gestão de pessoas com base em resultados, em vez do controle de frequência dos

servidores. A segunda trata da inovação nos arranjos de trabalho, que se manifesta na escolha do local de trabalho - podendo ser presencial, remoto ou híbrido - e no horário de execução das atividades - que pode ser síncrono ou assíncrono (BRASIL, 2023a).

Além da Pandemia (BRASIL, 2020b), que motivou a reformulação do Programa, a tecnologia teve um papel crucial na formulação do PGD. O Programa está intimamente relacionado ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), já que prevê um sistema para monitorar as atividades dos servidores que participarem dele (BRASIL, 2020a). Além disso, o teletrabalho fora das instalações dos órgãos só é possível graças ao uso dessas tecnologias.

De acordo com a ENAP (2022), a tecnologia está fazendo com que o governo precise adotar processos mais eficientes, inovadores e voltados para entregar valor à sociedade. Assim, conforme Freitas (2008), o controle por resultados ganha relevância, já que tem como apoio as tecnologias de informação e comunicação, e está de acordo com a busca por eficiência e redução de custos. Além disso, a forma de trabalho proposta pelo PGD se coloca como uma alternativa viável já que aspectos como local e tempo de trabalho deixaram de ser relevantes na sociedade pós-industrial, diante de seus “arranjos dinâmicos, organizações virtuais, esquemas de trabalho em rede e utilização da tecnologia” (FREITAS, 2008, p.24).

Além da Pandemia (BRASIL, 2020b) e dos avanços tecnológicos, o PGD vem se construindo a partir das concepções de desempenho no serviço público, de gestão por resultados e, no que se refere às universidades, da universidade empreendedora.

2. PGD: Fundamentos epistemológicos

As instituições públicas, diferentemente das organizações privadas, não têm como objetivo a maximização do lucro e, de modo geral, não há um resultado final em relação ao qual o desempenho possa ser medido. Assim, já foi considerado impossível medir o desempenho no setor público (BOLAND; FOWLER, 2000).

As primeiras tentativas de avaliação do desempenho estão associadas às tentativas de planejamento estratégico em larga escala nos anos 1970. Foi somente com o aparecimento das reformas organizacionais e gerenciais introduzidas por alguns governos nas décadas de 1980 e 1990 que a mensuração do desempenho se constituiu (BOLAND; FOWLER, 2000).

Com a reforma gerencial da Administração Pública, a partir da década de 1990, o desempenho foi um dos pontos em destaque (ALVES, 2020). A publicação do Plano

Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), objetivava reorganizar as estruturas da administração pública, enfatizando o aumento do nível de qualidade e a produtividade do serviço público, bem como a profissionalização do servidor. Propõe, nesse sentido, a Administração Pública Gerencial, baseada em concepções como eficiência e controle de resultados, além de compreender o cidadão como cliente (BRASIL, 1995b).

Conforme Bresser-Pereira (2000), a reforma gerencial da Administração Pública Brasileira buscava uma administração pública mais eficiente, voltada para resultado e para a melhoria do nível de qualidade da prestação do serviço público.

Nesse sentido, buscou-se o “controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos”, um dos aspectos fundamentais da Administração Pública Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.09).

Na busca pela modernização da administração pública, os debates sobre desempenho e meritocracia tornaram-se centrais na sociedade. A meritocracia é o governo baseado no mérito. Os níveis hierárquicos seriam conquistados pelo mérito, segundo critérios como talento, esforço, educação e competência. Nesse sentido, buscase por um caráter mais justo, por não se basear em critérios culturais ou biológicos. Embora apontada como necessária, a avaliação de mérito é problemática e sujeita a críticas, sendo dificultosa a definição exata do que seja o mérito, visto que não há uma medida específica de valores, fazendo com que qualquer escolha possa ser arbitrária (FREITAS, 2008).

Para Barbosa (1996), a meritocracia e a avaliação do desempenho, no Brasil, possuem caráter polêmico, pois está enraizada na cultura brasileira a noção de que cobrar resultados é autoritário, de forma que as avaliações são vistas como algo negativo.

Nesse contexto, o PGD surge como uma alternativa à gestão do desempenho no serviço público, ao propor o trabalho realizado por metas e resultados, e deixando de lado o controle da jornada de trabalho. Sendo as metas definidas em acordo com a gestão e com os objetivos organizacionais/ institucionais, tornando-se uma possibilidade no que se refere à gestão por resultados no serviço público (CHAGAS, 2020).

A gestão por desempenho pode ser compreendida a partir da perspectiva do desempenho e do resultado. O desempenho refere-se à dimensão interna da organização e diz respeito às noções de eficiência (a utilização racional dos recursos da organização) e eficácia (alcance de resultados esperados) (BERGUE, 2020).

A perspectiva de resultados, por sua vez, refere-se aos resultados obtidos pela atuação da organização. Está atrelada à noção de efetividade, o que sugere um olhar a partir de seu desempenho externo, ou seja, da aderência entre a ação governamental e às demandas da sociedade (BERGUE, 2020).

Nesse sentido, a gestão por resultados, conforme Bergue (2020, p. 311), pode ser entendida como a “perspectiva de gestão que desloca o eixo de atenção do agente público dos meios para os fins”.

No que se refere à gestão por resultados, quando aplicada à formulação de políticas públicas, envolve a transformação dos objetivos em resultados concretos. Quando se trata das ações necessárias para alcançar esses resultados, a gestão por resultados se concentra principalmente na orientação por resultados, deixando de lado outros mecanismos de coordenação, como supervisão direta, padronização de procedimentos e habilidades (GOMES, 2009).

A eficiência, legitimidade, tamanho e desempenho da administração pública são temas frequentes de discussão na sociedade, especialmente em um contexto de modernização, inovação e busca por maior produtividade. Dentro desse contexto, a gestão por resultados é um tema recorrente na administração pública (MORAES; PENA; PAIVA, 2022). Assim, o modelo de gestão por resultados é considerado uma das principais recomendações da Nova Gestão Pública (GOMES, 2009).

A recomendação para adotar o modelo de gestão por resultados é baseada na argumentação de que este modelo é apropriado pelas seguintes razões: ele concentra as atividades na efetividade e no que é realmente importante para o cidadão e para a sociedade, flexibiliza a forma de conduzir os processos, reduzindo as disfunções decorrentes do excesso de apego a normas e procedimentos, além de proporcionar maior eficiência e *accountability* (GOMES, 2009).

Assim, a gestão por resultados se constitui na essência do PGD, voltada para resultados, com a mensuração das atividades e com os serviços prestados à sociedade. A IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a, art. 6º), já apontava como um dos objetivos do PGD “promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade” Além disso, o teletrabalho, modalidade de trabalho proposta pelo Programa, alinha-se a flexibilidade com relação aos meios, característica da gestão por resultados.

No contexto da gestão universitária, é presente a concepção de universidade empreendedora, alinhada à concepção da gestão por resultados. De acordo com Ferreira

e Leopoldi (2013), as universidades estão passando por uma transformação cultural significativa e desempenhando um papel cada vez mais importante na sociedade.

Segundo Chauí (2001), a universidade brasileira passou por diferentes fases: funcional, de resultados e operacional. Na primeira fase, nos anos de 1970, a universidade estava voltada para o mercado de trabalho, caracterizando a universidade funcional. Já na década de 1980, a universidade de resultados caracterizou-se pela expansão das escolas privadas e pela ideia de parceria com empresas privadas. Na década de 1990, a universidade operacional se tornou um modelo produtivo e flexível, voltado para si mesma, gerido por contratos de gestão e avaliado por índices de produtividade.

Segundo Franz e Rodrigues (2020), o cenário político e econômico brasileiro impulsiona o surgimento de um novo tipo de universidade, a universidade empreendedora. Nesta nova fase, a universidade tem uma mudança em seu papel, passando a ser protagonista no estímulo e divulgação do empreendedorismo, que se tornou uma espécie de mantra frequentemente repetido. Isso contribui para o desenvolvimento de uma cultura que valoriza mais os critérios econômicos e inovações. Além disso, há uma maior valorização do conhecimento aplicado e da produção de inovações e patentes, entre outras ações que possibilite o empreendedorismo social e econômico, como papel da universidade como instituição social, (CHAUÍ, 1999).

Nesse sentido, a concepção de universidade empreendedora traz para o contexto universitário o olhar para os resultados, especialmente os de natureza econômica e social (FRANZ; RODRIGUES, 2020). O Programa de Gestão e Desempenho, dessa forma, representa para a administração pública, bem como para a gestão universitária, uma nova forma de trabalho nas instituições universitárias, com foco em resultados.

3. O PGD no contexto da gestão universitária

No Brasil, somam-se 69 instituições com oferta de educação superior (BRASIL, 2023c). As universidades são entendidas, conforme a Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996, art. 52º) - conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – como “instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano”.

As universidades federais brasileiras fazem parte da estrutura organizacional

do Ministério da Educação (MEC), estando vinculadas na forma de autarquias ou fundações públicas. O seu funcionamento é disciplinado por leis, regimentos e estatutos próprios. Como órgãos da administração indireta, estão limitadas às regras gerais da administração pública federal no que diz respeito ao planejamento econômico-financeiro, bem como aos critérios da administração de pessoal (CAETANO; CAMPOS, 2019).

A universidade é uma instituição social. Como tal, ela exprime a estrutura e o funcionamento da sociedade como um todo. A universidade sempre foi uma instituição social, uma prática social, que tem como fundamento o reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições. A universidade como instituição social se transforma a partir das transformações sociais, econômicas e políticas, diferenciando-se, assim, de uma organização qualquer (CHAUÍ, 1999).

As Universidades vêm autorizando o PGD desde julho de 2020, com a publicação da IN nº 65/2020 (BRASIL, 2020a). Até março de 2023 somam-se 21 universidades com o Programa autorizado, conforme o Quadro 01: Universidades Públicas Federais com PGD.

Quadro 01: Universidades Públicas Federais com PGD.

	Universidade	Sigla	Data de autorização
1	Fundação Universidade Federal do ABC	UFABC	26/05/2022
2	Universidade Federal de Alfenas	UNIFALMG	25/10/2021
3	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	27/09/2022
4	Universidade Federal do Cariri	UFCA	08/06/2022
5	Universidade Federal do Ceará	UFC	29/06/2022
6	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	16/06/2022
7	Universidade Federal Fluminense	UFF	12/05/2022
8	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	17/02/2022
9	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	20/05/2022
10	Universidade Federal de Lavras	UFLA	01/11/2022
11	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	28/07/2022
12	Universidade Federal do Maranhão	UFMA	31/05/2022
13	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	30/09/2022
14	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	30/06/2022
15	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	30/05/2022
16	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	06/12/2021
17	Universidade Federal do Sergipe	UFS	21/09/2022
18	Universidade Federal do Tocantins	UFT	15/06/2022
19	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	30/09/2022
20	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	26/01/2023
21	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	25/10/2021

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023) a partir das informações disponíveis no portal do governo federal sobre o PGD (BRASIL, 2023a).

O Quadro 01: Universidades Públicas Federais com PGD, faz-se importante destacar, que para os órgãos da administração pública federal, a implementação do PGD se dá em dois momentos. O primeiro é a autorização para instituição, sendo este um ato discricionário da autoridade máxima do órgão – no caso das Universidades Públicas Federais, do reitor, observando-se critérios de oportunidade e conveniência. O segundo momento é a instituição, que se refere ao início efetivo do Programa no órgão, a qual se dá por meio de portaria da autoridade máxima prevendo características do Programa no órgão, como os tipos de atividade; quantitativo de vagas disponíveis; vedações à participação, quando houver e nível de produtividade exigido. Dessa forma, nem todos os órgãos que autorizaram o Programa, já realizaram sua efetiva implantação (BRASIL, 2022a).

Considerando a autorização do PGD pelas universidades públicas federais, é possível observar um número crescente, desde 2021. Para tanto, a instituição precisa estar preparada para esta mudança de concepção de gestão e de interlocução com o trabalho. Há uma mudança de concepção, até então vivenciada, para uma gestão voltada a resultados.

Um dos aspectos fundamentais do PGD, no contexto da gestão universitária, é a formação de gestores. Tratando das barreiras à implantação do PGD, de acordo com Pojo (2021, p.04) se faz necessário a superação de barreiras culturais. “Uma série de cursos e treinamentos precisam ser desenvolvidos para que os líderes tenham a confiança em abandonar os métodos antigos de gerenciamento e aplicar os métodos mais eficientes para a construção e manutenção de equipes de alto desempenho”.

Diante da mudança de olhar que o PGD representa para o processo da gestão universitária, a formação do gestor, para este novo cenário que vem se configurando, é essencial. Para além da materialidade da autorização e da instituição do PGD, a forma como a instituição vai necessitar se organizar, e gestar as atividades a serem desenvolvidas, o gestor precisará ter este novo olhar, de uma universidade empreendedora em suas ações. A sociedade vem se transformando e nesta mesma direção a universidade precisa estar, como uma instituição que cumpre o seu papel social, na sociedade onde está inserida.

Considerações finais

Resgatando o objetivo inicialmente proposto, de refletir teoricamente sobre a concepção do Programa de Gestão e Desempenho, a partir do contexto da gestão

universitária, é possível pontuar que a pandemia da COVID-19 (BRASIL, 2020b) impulsionou o desenvolvimento do PGD, sendo sustentado pelas TICs. Todavia, para sua autorização e instituição, para além de um querer institucional, se faz necessário uma gestão para este fim, e a formação do gestor é fundante para este novo cenário, para a materialização do Programa.

O Programa se fundamenta em algumas concepções: o desempenho no serviço público; a gestão por resultados e a universidade empreendedora. Historicamente, o desempenho no serviço público vem sendo cenário de legislações e fomento na prática da gestão. A gestão por resultados, com sua perspectiva para os fins, em detrimento dos meios, está atrelada a necessidade de resposta às demandas sociais, como uma ação intrínseca, ao papel da universidade.

Neste contexto, a concepção de universidade empreendedora, na mesma perspectiva da gestão por resultados, é uma nova fase da universidade, em que são valorizadas as inovações, o empreendedorismo, trazendo para a universidade um olhar para os resultados tanto de natureza econômica quanto social.

O gradativo avanço das Universidades Públicas Federais de autorização e instituição do Programa, vem se constituindo e impulsionando o repensar sobre a relação de trabalho e de gestão das universidades. O Programa é uma possibilidade concreta, mas para tanto, se faz necessário estudos e diretrizes debatidas no coletivo de cada Instituição, para sua materialização no processo de interlocução com a sociedade.

Consideramos que para o fortalecimento e incremento do PGD nas Universidades, seja fundante a formação dos gestores para este novo cenário, já que o Programa traz um novo contexto, uma nova forma de trabalho e de gestão.

Após a pandemia, uma nova sociedade surgiu, trazendo consigo uma nova perspectiva em relação à gestão universitária. Como a pandemia da COVID-19 (BRASIL, 2020d), as universidades federais públicas tiveram que repensar seus procedimentos e fluxos de trabalho, alterando fundamentalmente a forma de ver, pensar e agir do seu trabalhador na interlocução com o trabalho. Isso nos leva a considerar uma nova realidade na gestão universitária, que vai além da pandemia e é vista como uma opção para a instituição e para seus trabalhadores, diante das transformações vivenciadas na sociedade. A universidade precisa se repensar diante da prática da gestão, desvelando os desafios e as novas perspectivas que este Programa fomenta, aproximando a universidade desta sociedade que vem se configurando, constituindo um novo olhar sobre o trabalho, sobre o trabalhador e o papel da universidade.

Referências

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

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

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

BOLAND, Tony; FOWLER, Alan. **A systems perspective of performance management in public sector organisations.** *International Journal of Public Sector Management*, MCB UP Ltd, v. 13, n. 5, p. 417–446, 2000. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513550010350832/full/html>. Acesso em 11 jan 2023.

BRASIL. **Decreto nº 1.590**, de 10 de agosto de 1995. 1995a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm. Acesso em 11 jul 2022.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Presidência da República, 1995. 1995b. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em 23 mar 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 24 mar 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 001**, de 31 de agosto de 2018. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/39382838/do1-2018-09-03-instrucao-normativa-n-1-de-31-de-agosto-de-2018-39382704. Acesso em 04 jul 2022.

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

BRASIL. **Decreto Legislativo nº 6**, de 20 de março de 2020. 2020b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/dlg6-2020.htm#:~:text=DECRETO%20LEGISLATIVO%20N%C2%BA%206%2C%20DE,18%20de%20mar%C3%A7o%20de%202020. Acesso em 16 dez 2022.

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

BRASIL. **Decreto nº 11.072**, de 17 de maio de 2022. 2022a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em 01 jul 2022.

BRASIL, **Instrução Normativa nº 89**, de 12 de dezembro de 2022. 2022b Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923>. Acesso em 11 jan 2023.

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

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

BRASIL. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2023a. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em 23 mar 2023.

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

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

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil**. Revista do Serviço Público, v. 49, nº 1, p.8-42, 1998. Disponível em: <http://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/360>. Acesso em 11 jan 2023.

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

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

CHAGAS, Aline Fernandes das. **Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público**. 2020. 75 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Administração Pública, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Escola

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

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

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Escritos sobre a universidade**. Unesp, 2001. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=kqg-idtx5gEC&oi=fnd&pg=PA9&dq=escritos+sobre+a+universidade&ots=CuDcTSHGaw&sig=OUv73xf9-sjKTSeZ9zgc-b-2wmw>. Acesso em 11 jan 2023.

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

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

FRANZ, Alice Hübner; RODRIGUES, Marcio Silva. **Da Universidade operacional à Universidade empreendedora**: reflexões sobre o avanço do neoliberalismo na educação superior brasileira. Simbiótica. Revista Eletrônica, [S. l.], v. 8, n. 1, p. 53–85, 2021. DOI: 10.47456/simbitica.v8i1.35433. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/simbiotica/article/view/35433>. Acesso em: 11 jan. 2023.

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

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

MORAES, Rodrigo Bombonati de Souza; PENA, Kenny William; PAIVA, Isadora Ayres Arantes de. **O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano**: análise do projeto-piloto. Revista Economia e Políticas Públicas, v. 10, n. 2, p. 33-63, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/6178>. Acesso em: 14 mar 2023.

POJO, Roberto. **Entrevista: Programa de Gestão e Desempenho, com Roberto Pojo.** 2021. Disponível em: <https://ementario.info/2021/12/06/egp-entrevista-roberto-pojo/>. Acesso em: 03 nov. 2022

POJO, Roberto Seara; CARDOSO JR., José Celso. **Princípios, Condições e Diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro.** Estadão, 21 de novembro de 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/principios-condicoes-e-diretrizes-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-para-o-governo-federal-brasileiro/#:~:text=O%20PGD%20foi%20reformulado%20em,substitui%C3%A7%C3%A3o%20ao%20controle%20de%20frequ%C3%Aancia.> Acesso em: 09 jan. 2023.

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

TCU. Tribunal de Contas da União. **Relatório de Levantamento sobre o Programa de Gestão e Desempenho.** 2022. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/processo/Licen%25C3%25A7a%2520Ambiental/%2520DTAUTUACAOORDENACAO%2520desc%252C%2520NUMEROCOMZEROS%2520desc/2/%2520>. Acesso em 05 jan 2023.

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