

( ) Graduação (X) Pós-Graduação

## **AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO DO GOVERNO FEDERAL - PGD**

**Paulo Roberto Salomão Sousa Alves**  
**Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**  
**adm.paulo.salomao@gmail.com**

### **RESUMO**

Este estudo analisou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do Governo Federal, explorando seus objetivos, resultados e impactos na gestão de recursos humanos. Utilizando uma revisão da literatura como metodologia, foram examinadas as pesquisas de diversos autores sobre o assunto. Os resultados destacam o potencial do PGD para promover uma alocação mais eficiente de recursos humanos e melhorar a execução de tarefas no setor público. No entanto, também são identificados desafios, como a necessidade de adaptação das políticas de trabalho remoto e a garantia da segurança de dados. Conclui-se que o PGD representa um avanço na modernização da gestão pública, mas são necessárias mais pesquisas para compreender plenamente seus efeitos e identificar áreas de melhoria contínua.

**Palavras-chave:** Programa de Gestão e Desempenho; gestão de recursos humanos; modernização governamental.

## 1 INTRODUÇÃO

Os governos têm enfrentado desafios para modernizar a gestão da força de trabalho pública em todo o mundo. Para isso, têm tentado traduzir ideias do setor privado em práticas governamentais, especialmente após a disseminação das agendas de nova gestão pública na década de 1980. Uma lista de transformações resultou desse movimento, desde novas formas de monitorar orçamentos até promover a prestação privada de serviços governamentais (Schedler; Proeller, 2000).

A gestão de recursos humanos nos governos não foi diferente, e algumas iniciativas foram tomadas em relação à especificação de cargos, distribuição da força de trabalho e novas formas de engajamento. A aplicação do Gerenciamento Baseado em Atividades (GBA) e do Gerenciamento Baseado em Resultados (GBR) apoiou esses esforços para traduzir ferramentas do setor privado para contratação e monitoramento de entregas no setor público (Lane, 2002).

Neste artigo de revisão da literatura, focamos na avaliação e no processo de implementação do Programa de Gestão e Desempenho - PGD, uma iniciativa do governo federal brasileiro. PGD foi criado no contexto de um esforço para implementar uma nova agenda de gestão pública no Brasil por meio da estratégia de Reforma do Estado Federal (1994-2002) (Kleiman *et al.*, 2023).

Ele introduziu novas regras e regulamentos com o objetivo de melhorar a contratação e o monitoramento do trabalho dos servidores públicos e reduzir as burocracias nas equipes de recursos humanos. Um dos principais objetivos era reduzir custos e aumentar a eficiência na prestação de serviços governamentais. Embora algumas das novas regulamentações tenham possibilitado novas oportunidades de gestão, a maioria delas não foi implementada por décadas, dada a mudança de prioridades dos gabinetes sucessivos (Kleiman *et al.*, 2023).

Este estudo tem como objetivo compreender os desafios enfrentados pelos governos na modernização da gestão da força de trabalho pública em escala global. Observou-se um movimento de adaptação de práticas do setor privado para o contexto governamental, especialmente após a disseminação das agendas de nova gestão pública nos anos 1980, resultando em transformações significativas, desde novos métodos de monitoramento de orçamentos até o estímulo à prestação privada de serviços governamentais. O foco está na investigação da aplicação desses princípios na gestão de recursos humanos governamentais, com destaque para o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) implementado pelo governo federal brasileiro.

Para tanto, os objetivos específicos deste trabalho são: analisar o contexto histórico e as razões que levaram à criação do PGD, destacando a influência da estratégia de Reforma do Estado Federal (1994-2002) no desenvolvimento desse programa; e investigar as principais regras e regulamentos introduzidos pelo PGD com o intuito de aprimorar a contratação e o monitoramento do trabalho dos servidores públicos, bem como reduzir burocracias nas equipes de recursos humanos.

Com a consecução desses objetivos, busca-se contribuir para uma melhor compreensão dos desafios e das oportunidades na modernização da gestão de recursos humanos governamentais, especialmente diante da busca por maior eficiência e eficácia na prestação de serviços públicos

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A emergência sanitária internacional de 2019 desencadeou uma mudança significativa. Exigiu soluções em diferentes níveis para manter os negócios funcionando "como de costume", reduzindo ao máximo os contatos pessoais no trabalho. Isso resultou em um grande impulso para o trabalho remoto. Não detalharemos a crise sanitária, pois esse não é o foco deste artigo de política. No entanto, destacamos que o impulso para transferir imediatamente o máximo de tarefas possível para o trabalho remoto aconteceu em muitos setores econômicos, exigindo melhores formas de articular, coordenar e monitorar o trabalho. O PGD, nesse contexto, tornou-se uma ferramenta importante (Galanti *et al.*, 2021; Ozimek, 2020; Bento, 2022; Cunha; Bianchi, 2023).

É desnecessário dizer que a necessidade de teletrabalho no setor público não diferiu do setor privado. Todas as experiências anteriores de trabalho remoto apoiaram a criação de novas soluções em contratação e estabelecimento de novas culturas de trabalho. A expertise das equipes de programação dentro do setor de informação e tecnologia foi usada como referência para profissionais de muitos outros campos. Essa mudança possibilitou o desenvolvimento de tarefas de maneiras remotas anteriormente inimagináveis (Kleiman; Meijer; Janssen, 2020; Do Carmo; Santos, 2021).

O Programa de Gestão e Desempenho: Inspirado na tendência da Nova Gestão Pública a partir da década de 1980, o governo federal brasileiro implementou um programa de modernização para os serviços governamentais (Kleiman *et al.*, 2023). Chamado de estratégia de Reforma do Estado, liderado pelo acadêmico Luis Carlos Bresser-Pereira, o programa

compreendia uma série de mecanismos para aumentar a eficiência governamental, reduzindo custos e tornando os contratos mais flexíveis (Silva, 2001). Um de seus principais elementos focava em promover novas formas de contratação de trabalho no serviço público.

O Decreto 1.590/1995 1717, em particular, incluiu uma breve disposição permitindo que os funcionários públicos dispensassem os controles tradicionais de ponto se sua organização implementasse um programa PGD. O objetivo era gerenciar a carga de trabalho com base não no tempo que os funcionários públicos passavam fisicamente nos escritórios governamentais (através do uso do "ponto"), mas na execução de tarefas acordadas entre os trabalhadores e seus gerentes em um período de tempo específico (Rego, 2022; De Souza, Pena, Paiva, 2022).

Levou quase vinte anos para regular essa disposição, com os primeiros pilotos implementados em 2015. A novidade conceitual de focar em entregas e não no tempo gasto nos escritórios físicos permitiu que os servidores públicos trabalhassem remotamente mesmo antes da pandemia. As experiências mais comuns ocorreram nas unidades mais intensivas em tecnologia (SERPRO e DATAPREV), mas também houve alguns projetos-piloto em outros contextos (CGU, CADE e ANATEL) (Rego, 2022). Da mesma forma, essas práticas introduziram alguma tensão nas regulamentações para permitir situações de trabalho remoto com base em leis existentes.

Inspirada nas práticas de GBR, a iniciativa exigia um cronograma que conectasse o tempo de trabalho, atividades e entregas de cada trabalhador em uma equipe. Tais cronogramas resultam da negociação entre trabalhadores, equipes e gerentes e são registrados em um plano de trabalho que pode ser monitorado digitalmente (Do Carmo, Santos, 2021). Sistemas digitais apoiaram o monitoramento das atividades desde os superiores hierárquicos até o gabinete da mais alta autoridade em cada unidade governamental.

A pandemia de COVID-19 promoveu o uso do PGD, transformando rotinas e ferramentas analógicas de gerenciamento de trabalho em digitais, com o objetivo de garantir que os trabalhadores mantivessem o distanciamento social e realizassem suas atividades em casa o máximo possível. A necessidade imediata de isentar os trabalhadores dos controles tradicionais de ponto resultou em sistemas digitais inicialmente replicando as tarefas reais realizadas por cada trabalhador (Kleiman *et al.*, 2023).

Nesta fase, cada organização que desejava implementar o PGD teve que elaborar listas de atividades que cada trabalhador poderia escolher para preencher seus planos de trabalho em consulta com seus líderes diretos 2020. Essa transição resultou em uma bagunça de registros

desconexos, a maioria irrealista para o que os trabalhadores estavam fazendo. Ainda assim, a urgência em mudar como as coisas estavam organizadas criou uma janela de oportunidade inesperada para remodelar a gestão governamental no Brasil.

A prática de negociar entregas e pensar em atividades em termos de sua contribuição para metas mais elevadas foi um progresso em direção a melhores práticas na administração pública. O aprimoramento das práticas de planejamento fortalecido pela necessidade de representar tarefas reais no nível individual permitiu às autoridades governamentais monitorar atividades para alcançar as prioridades do serviço público (Kleiman *et al.*, 2023).

A evolução das práticas de gestão em direção aos escritórios digitais foi possibilitada por um conjunto completo de novas ferramentas, que incluíam suporte para definir escritórios digitais e o uso de ambientes virtuais como Teams, Zoom, drives virtuais e outras soluções digitais para facilitar o teletrabalho. Como resultado dessa mudança, o escritório digital surgiu como um espaço virtual que engloba todos os documentos, ativos e interações necessários para a prestação de serviços (Tori, 2010; Black *at al.*, 1998). Além das interfaces de hardware e software, sistemas digitais foram implementados para facilitar o registro de tarefas e entregas entre indivíduos e gerentes, com a assistência de uma equipe de suporte consultivo e uma rede ativa de usuários.

Uma equipe especial no governo federal foi estabelecida para auxiliar novas áreas na transição para esse novo ambiente, e muitas redes foram criadas para garantir a continuidade do trabalho mesmo quando o escritório físico não estava mais disponível. Um ponto positivo desse processo foi o desenvolvimento de uma nova cultura de monitoramento do trabalho dentro do serviço público. Antes da pandemia, a maioria dos observadores consideraria impossível que o serviço público operasse em um nível tão alto de trabalho remoto (Da Pieve; Carloto, 2021).

Diante do exposto, de acordo com Kleiman *et al.* (2023), o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) teve impactos significativos na gestão de recursos humanos do governo federal brasileiro. Suas pesquisas indicam que o PGD resultou em uma alocação mais eficiente dos recursos humanos, direcionando os servidores públicos para áreas e atividades onde são mais necessários. Além disso, observou-se uma melhoria na execução de tarefas por parte dos servidores públicos, possivelmente devido à implementação de metas claras e mensuráveis. Isso sugere que o PGD aumentou a eficácia e a eficiência das atividades realizadas pelo governo.

Até aqui, apresenta-se uma abordagem abrangente sobre a implementação e os efeitos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no contexto governamental brasileiro,

oferecendo uma visão ampla das mudanças significativas ocorridas no ambiente de trabalho devido à emergência sanitária global de 2019, destacando a necessidade premente de adotar o trabalho remoto como resposta à crise.

Contextualizamos a implementação do PGD dentro da tendência da Nova Gestão Pública, demonstrando como o governo brasileiro buscou modernizar seus serviços e aumentar a eficiência por meio desse programa. Essa análise detalhada das etapas de implementação, desde a sua concepção até a sua adaptação durante a pandemia, fornece uma compreensão abrangente dos desafios e oportunidades enfrentados.

Além disso, discute-se como o PGD foi influenciado por práticas de Gerenciamento Baseado em Resultados (GBR) e como essas práticas contribuíram para uma abordagem mais orientada para entregas e resultados na gestão de recursos humanos no setor público. Destacamos a integração de sistemas digitais e a transição para escritórios digitais como resultados tangíveis da implementação do PGD, ressaltando a evolução das práticas de trabalho e a adoção de tecnologias inovadoras para facilitar o teletrabalho.

Entretanto, reconhecemos que esta análise poderia se beneficiar de uma abordagem mais aprofundada dos impactos do PGD na eficiência e na qualidade dos serviços públicos. Embora tenha-se mencionado que a prática de negociar entregas e pensar em atividades em termos de sua contribuição para metas mais elevadas representa um avanço em direção a melhores práticas na administração pública, seria interessante explorar exemplos concretos de como essas mudanças influenciaram diretamente os resultados alcançados pelo governo.

Além disso, reconhecemos que poderíamos abordar mais detalhadamente as questões relacionadas à segurança e privacidade de dados no contexto do trabalho remoto e da implementação de sistemas digitais. Dada a sensibilidade dos dados governamentais, essas questões são cruciais para garantir a confiabilidade e a integridade das operações governamentais.

Ou seja, o referencial teórico fornece uma visão abrangente da implementação e dos efeitos do Programa de Gestão e Desempenho no contexto governamental brasileiro, destacando a necessidade de adaptação e inovação em resposta a desafios emergentes. No entanto, reconhecemos que há espaço para uma análise mais detalhada dos impactos específicos do PGD na eficiência e na qualidade dos serviços públicos, bem como das questões de segurança e privacidade de dados associadas à sua implementação. Isso será tratado com mais detalhes em nossa sessão de resultados e discussão.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo, os procedimentos metodológicos foram delineados com o objetivo de fornecer uma estrutura sólida para a análise crítica do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no contexto governamental brasileiro. Os métodos adotados basearam-se exclusivamente na revisão da literatura, buscando compreender as principais tendências, teorias e pesquisas relacionadas ao tema. Inicialmente, realizou-se uma revisão sistemática da literatura sobre o PGD e temas correlatos, utilizando bases de dados acadêmicas, bibliotecas virtuais e outros recursos disponíveis. A busca foi conduzida utilizando palavras-chave relevantes, incluindo "Programa de Gestão e Desempenho", "administração pública", "modernização do governo", entre outras.

O presente trabalho contou com um estudo de revisão bibliográfica, de cunho qualitativo, isso se desenvolve em busca por referências que não apresentam análise de dados, mas sim baseadas em processos semelhantes anteriormente, para conseguir gerir novos dados, a partir da análise de semelhantes. Segundo Lakatos e Marconi (2017), a revisão, é uma pesquisa que permite ser analisados diversas referências anteriores, para uma criação de conteúdo semelhante com base de um comparativo em uma pesquisa já existente.

Os critérios de inclusão e exclusão foram estabelecidos para garantir a seleção de estudos pertinentes ao escopo do trabalho, considerando o ano de publicação, idioma e relevância para os objetivos propostos. Os artigos selecionados foram analisados identificando conceitos-chave, metodologias utilizadas, principais resultados e contribuições para o entendimento do PGD e sua implementação. Além disso, foram consultados relatórios governamentais, documentos oficiais e outros materiais relevantes relacionados à implementação e operacionalização do PGD no contexto brasileiro. Esses recursos foram utilizados para complementar e contextualizar as informações obtidas na revisão da literatura acadêmica.

Após a coleta e análise dos dados, os resultados foram sintetizados e interpretados à luz dos objetivos propostos do estudo. Foram destacadas as principais conclusões, lacunas de conhecimento e desafios identificados na literatura, contribuindo para uma compreensão abrangente e crítica do PGD e sua influência na gestão de recursos humanos e na qualidade dos serviços públicos no Brasil. Essa abordagem metodológica permitiu uma análise estruturada e fundamentada do tema, fornecendo *insights* valiosos para a pesquisa e prática no campo da administração pública.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A seção de resultados e discussão é o cerne do trabalho, onde os dados e informações coletadas são apresentados, analisados e interpretados à luz dos objetivos da pesquisa. Nesta seção, serão discutidos os principais achados obtidos a partir da revisão da literatura sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e sua implementação no contexto governamental brasileiro, à medida que se relacionam com os objetivos propostos. Serão exploradas as conclusões dos diversos autores analisados, destacando tanto os impactos positivos quanto as questões desafiadoras associadas ao PGD. Ademais, será oferecida uma reflexão sobre as implicações desses achados para a gestão de recursos humanos no setor público, visando contribuir para uma compreensão mais ampla e aprofundada dos desafios e oportunidades na modernização da administração pública brasileira.

**Tabela 1: Principais estudos incluídos nesta revisão.**

AUTOR/ANO	TÍTULO	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
BENTO, A.L.S. 2022	O passado, o presente e o futuro do teletrabalho: Um zoom na dinâmica familiar e profissional.	A análise da dinâmica familiar e profissional do teletrabalho demonstra a necessidade de equilibrar as demandas profissionais com as responsabilidades familiares, destacando a importância de políticas que promovam o bem-estar dos trabalhadores.
CUNHA, L.S.D. AND BIANCHI, I.S. 2023	Teletrabalho: definição e documentos norteadores para implementação em uma instituição federal de ensino superior brasileira.	As definições e documentos norteadores para implementação do teletrabalho em instituições de ensino superior são essenciais para garantir uma transição suave e eficiente para esse modelo de trabalho, respeitando as necessidades específicas da comunidade acadêmica.
DO CARMO, L. A.; SANTOS, R. 2021	O trabalho remoto na administração pública brasileira: desafios e perspectivas. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação.	A análise dos desafios e perspectivas do trabalho remoto na administração pública brasileira destaca a importância de políticas que abordem questões de infraestrutura, comunicação e gestão de equipes para garantir a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

AUTOR/ANO	TÍTULO	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
GALANTI, T., et al. 2021	Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on Journal of occupational and environmental medicine.	O impacto do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19 ressalta a necessidade de estratégias para apoiar a saúde mental e o bem-estar dos trabalhadores, bem como medidas para mitigar os possíveis efeitos negativos sobre a produtividade e a qualidade do trabalho.
KLEIMAN, F., FARIAS, R. D. S., NOGUEIRA, N. J., BRITO, T. B. D. O., BARBOSA, M. M., MARASCA BERTAZZI, D. M., REGO, R. S. M. P. 2023	New ways for monitoring the public workforce after the pandemic: The management and performance program in the Brazilian Federal Government. Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research.	A apresentação de novas abordagens para monitoramento da força de trabalho pública após a pandemia destaca a importância de adaptações ágeis e inovadoras para garantir a eficiência e a eficácia da administração pública em um contexto de mudanças rápidas e imprevisíveis.
KLEIMAN, F., S.; MEIJER; JANSSEN, M. 2020	Gaming for Meaningful Interactions in Teleworking Lessons Learned during the COVID-19 Pandemic from Integrating Gaming in Virtual Meetings. Digital Government: Research and Practice.	A exploração do uso de jogos para interações significativas no teletrabalho durante a pandemia de COVID-19 ressalta a importância de estratégias criativas e engajadoras para promover a colaboração e a produtividade em ambientes de trabalho remotos.
LANE, J.-E. 2002	New public management: an introduction. Routledge.	A introdução ao conceito de nova gestão pública destaca a necessidade de uma abordagem mais orientada para resultados e baseada em evidências na gestão do setor público, visando aumentar a eficiência e a transparência na prestação de serviços governamentais.
OZIMEK, A. 2020	The future of remote work. SSRN.	A discussão sobre o futuro do trabalho remoto enfatiza a importância de políticas e práticas que promovam a flexibilidade, a colaboração e a inclusão no ambiente de trabalho, preparando as organizações para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades oferecidas por esse modelo de trabalho em constante evolução.
SCHEDLER, K.; PROELLER, I. 2000	New public management. Stuttgart. Wien.	A abordagem do conceito de nova gestão pública destaca a importância da adoção de práticas e ferramentas do setor privado para aumentar a eficiência e a eficácia da gestão pública, promovendo uma maior responsabilização e orientação para resultados no setor público.

AUTOR/ANO	TÍTULO	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
SILVA, I.G. 2001	A reforma do Estado brasileiro nos anos 90: processos e contradições. Lutas Sociais.	A análise da reforma do Estado brasileiro nos anos 90 destaca os processos e contradições envolvidos na busca por maior eficiência e eficácia na gestão pública, ressaltando a necessidade de abordagens flexíveis e adaptativas para lidar com as complexidades do contexto político e institucional.
REGO, J. C. 2022	Princípios, Condições e Diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro. O Estado de São Paulo.	A apresentação dos princípios, condições e diretrizes do PGD para o governo federal brasileiro destaca a importância de uma abordagem estruturada e orientada para resultados na gestão de recursos humanos do setor público, visando aumentar a eficiência e a eficácia na prestação de serviços governamentais.
DA D.R.D.F.; CARLOTO, 2021	PIEVE, A.F. Da pandemia da Covid-19 ao avanço da racionalidade neoliberal sobre o trabalho. Brazilian Journal of Development.	A discussão sobre o avanço da racionalidade neoliberal sobre o trabalho durante a pandemia de COVID-19 destaca a importância de políticas que promovam a proteção dos direitos trabalhistas e a segurança econômica dos trabalhadores em um contexto de mudanças socioeconômicas rápidas e imprevisíveis.
DE MORAES, PENA, PAIVA, I. 2022	SOUZA R.B; K.W.; O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. Revista Economia e Políticas Públicas.	A análise do projeto-piloto do Programa de Gestão de Desempenho no Instituto Federal Goiano destaca a importância de uma abordagem participativa e adaptativa para implementação de iniciativas de gestão de desempenho, garantindo o alinhamento com as necessidades e características específicas da instituição.

Fonte: Autoria própria (2024).

A discussão dos resultados apresentados pelos diferentes autores oferece uma visão abrangente sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e seus possíveis impactos na gestão de recursos humanos no contexto governamental brasileiro. Cada autor abordou o tema do trabalho remoto e da gestão pública de maneira única, fornecendo informações que contribuem para uma compreensão mais completa dos desafios e oportunidades associados ao PGD.

Bento (2022) discute o teletrabalho sob a ótica da dinâmica familiar e profissional, destacando a importância de considerar diversos aspectos ao implementar políticas de trabalho remoto. Sua análise ressalta que o teletrabalho não afeta apenas o ambiente profissional, mas também influencia significativamente a vida pessoal e familiar dos trabalhadores. Ao abordar essa temática, Bento enfatiza a necessidade de promover um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, especialmente ao implementar iniciativas como o PGD. Suas reflexões sugerem que políticas de trabalho remoto devem levar em consideração não apenas as

demandas do ambiente de trabalho, mas também as necessidades individuais e familiares dos servidores públicos.

Os autores Cunha e Bianchi (2023) abordam o teletrabalho sob a perspectiva de definições e documentos norteadores para sua implementação em instituições federais de ensino superior brasileiras. Embora não discutam diretamente o PGD, suas reflexões sobre as diretrizes para o teletrabalho podem ser relevantes para entender como políticas semelhantes, como o PGD, podem ser implementadas de forma eficaz. Suas análises ressaltam a importância de estabelecer definições claras e diretrizes específicas para o teletrabalho, a fim de garantir sua eficácia e alinhamento com os objetivos institucionais.

Do Carmo e Santos (2021) oferecem uma visão crítica sobre os desafios e perspectivas do trabalho remoto na administração pública brasileira. O estudo destaca as complexidades associadas à adoção do trabalho remoto no setor público, abordando questões como segurança de dados, comunicação eficaz e equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos servidores. Os autores identificam diversos desafios enfrentados na implementação do trabalho remoto, como a necessidade de garantir a segurança e a integridade dos dados governamentais, especialmente em um contexto onde informações sensíveis podem ser acessadas remotamente.

Além disso, são apontadas dificuldades relacionadas à comunicação eficaz entre equipes distribuídas geograficamente, bem como questões ligadas à supervisão e ao acompanhamento do desempenho dos servidores, e no o que diz respeito às perspectivas do trabalho remoto, o estudo destaca o potencial para maior flexibilidade e eficiência no desempenho das atividades, bem como a possibilidade de redução de custos operacionais associados à manutenção de espaços físicos de trabalho. No entanto, também são levantadas preocupações quanto à possibilidade de aumento do isolamento social e da sobrecarga de trabalho para os servidores.

Quanto ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), Carmo e Santos (2021) sugerem que sua implementação deve levar em consideração os desafios e perspectivas identificados no estudo. Isso significa adaptar as políticas e práticas do PGD para lidar com questões como segurança de dados, comunicação remota e promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos servidores. Portanto, a abordagem dos autores enfatiza a importância de uma implementação cuidadosa e adaptativa do PGD no contexto da administração pública brasileira.

Neste sentido, Galanti *et al.* (2021) avaliam as iniciativas como o PGD no contexto do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19. Eles destacam que essas iniciativas têm o potencial de influenciar significativamente a dinâmica de trabalho no setor público, tanto em termos de benefícios quanto de desafios. A análise ressalta que a adaptação das políticas de

trabalho remoto às necessidades específicas de cada organização é crucial para o sucesso do PGD.

Os autores enfatizam que o PGD e iniciativas semelhantes podem oferecer benefícios, como maior flexibilidade para os servidores públicos executarem suas tarefas e a possibilidade de redução de custos operacionais para as organizações governamentais. Além disso, tais programas podem promover uma cultura de resultados e desempenho, incentivando uma abordagem mais focada em resultados e entregas.

No entanto, a análise de Galanti *et al.* (2022) também destaca os desafios associados à implementação do PGD no contexto do trabalho remoto. Isso inclui questões como a necessidade de garantir a segurança dos dados governamentais, a eficácia da comunicação remota entre equipes distribuídas e o desafio de manter o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos servidores.

Portanto, os autores indicam que o sucesso do PGD e iniciativas similares depende da capacidade das organizações governamentais de adaptar suas políticas e práticas de trabalho remoto para atender às necessidades específicas de cada contexto organizacional. Essa adaptação é fundamental para garantir que o PGD contribua efetivamente para melhorar a dinâmica de trabalho no setor público, maximizando os benefícios e minimizando os desafios associados à sua implementação.

Finalmente, o estudo de Kleiman *et al.* (2023) oferece uma análise abrangente do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no governo federal brasileiro. Eles destacam os objetivos do PGD, seus resultados observados até o momento e seu potencial impacto na gestão de recursos humanos. Segundo as descobertas do estudo, o PGD tem o potencial de promover uma alocação mais eficiente de recursos humanos dentro do governo federal. Isso sugere que o programa pode ajudar na distribuição adequada de tarefas e responsabilidades entre os servidores públicos, o que pode levar a uma melhor execução das atividades e, conseqüentemente, ao aumento da eficácia na prestação de serviços governamentais.

Além disso, Kleiman *et al.* (2023) apontam que o PGD pode contribuir para uma melhor capacidade de alcançar as metas governamentais estabelecidas. Ao enfatizar a importância do desempenho e dos resultados, o programa pode incentivar os servidores públicos a trabalharem de maneira mais focada e eficiente para atingir os objetivos estabelecidos pelo governo.

No entanto, os autores também ressaltam a necessidade de mais pesquisas para compreender completamente os efeitos do PGD. Eles indicam que é importante realizar uma avaliação contínua do programa para identificar possíveis áreas de melhoria e garantir que ele

esteja alcançando seus objetivos de maneira eficaz. Essa análise detalhada é fundamental para orientar futuras intervenções e ajustes no PGD, visando maximizar seus benefícios e impacto na gestão de recursos humanos no setor público.

Em última instância, a análise dos diversos estudos sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) oferece uma visão abrangente dos desafios, benefícios e perspectivas associados à sua implementação no contexto governamental brasileiro. Enquanto alguns estudos destacam os potenciais benefícios do PGD, como a promoção da eficiência na gestão de recursos humanos e a melhoria no cumprimento das metas governamentais, outros ressaltam os desafios relacionados à adaptação das políticas de trabalho remoto e à garantia da segurança de dados.

No entanto, todos concordam que mais pesquisas e avaliações são necessárias para entender completamente os efeitos do PGD e identificar áreas de melhoria contínua. Essa discussão oferece insights valiosos para orientar futuras iniciativas de modernização e aprimoramento da gestão de recursos humanos no setor público brasileiro.

## 5 CONCLUSÕES

Diante da análise abrangente realizada sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no contexto governamental brasileiro, é possível concluir que essa iniciativa representa uma importante tentativa de modernização da gestão de recursos humanos no setor público. Em resposta aos objetivos estabelecidos, observou-se que o PGD foi implementado com o propósito de promover uma alocação mais eficiente de recursos humanos, melhorar a execução de tarefas e aumentar a capacidade de alcançar as metas governamentais.

Os estudos examinados destacam os potenciais benefícios do PGD, como a promoção da eficiência na gestão pública e a flexibilização das práticas de trabalho, especialmente durante a pandemia de COVID-19. No entanto, também foram identificados desafios, como a necessidade de adaptação das políticas de trabalho remoto e a garantia da segurança de dados. Portanto, conclui-se que o PGD representa um passo importante na busca por uma gestão mais eficiente e transparente no setor público brasileiro, embora ainda haja espaço para aprimoramentos e pesquisas adicionais para compreender plenamente seus impactos e identificar áreas de melhoria contínua.

## REFERÊNCIAS

- BENTO, A.L.S. **O passado, o presente e o futuro do teletrabalho:** Um zoom nadinâmica familiar e profissional. 2022.
- CUNHA, L.S.D. AND I.S. BIANCHI, **Teletrabalho:** definição e documentos norteadores para implementação em uma instituição federal de ensino superior brasileira.2023.
- DA PIEVE, D.R.D.F.; CARLOTO, A.F. Da pandemia da Covid-19 ao avanço daracionalidade neoliberal sobre o trabalho. **Brazilian Journal of Development**, 2021, n.7, v.2, p. 12442-12453.
- DE SOUZA MORAES, R.B; PENA, K.W.; PAIVA, I. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, 2022, v.10, n.2, p. 33-63.
- DO CARMO, L. A.; SANTOS, R.O trabalho remoto na administração públicabrasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, 2021, v. 10, n. 7, p.260-270.
- GALANTI, T.,et al.,Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on **Journal of occupational and environmental medicine**, 2021.v.63, n.7, p. e426.
- KLEIMAN, F., FARIAS, R. D. S., NOGUEIRA, N. J., BRITO, T. B. D. O., BARBOSA, M. M., MARASCA BERTAZZI, D. M., REGO, R. S. M. P. **New ways for monitoring the public workforce after the pandemic:** The management and performance program in the Brazilian Federal Government. Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research, 2023, 349–354.
- KLEIMAN, F., S.; MEIJER; JANSSEN, M. Gaming for Meaningful Interactions inTeleworking Lessons Learned during the COVID-19 Pandemic from IntegratingGaming in Virtual Meetings. **Digital Government: Research and Practice**, 2020, v.1, n.4, p. 1-5.
- LANE, J.-E. **New public management:** an introduction. Routledge. 2002.
- OZIMEK, A. **The future of remote work.** SSRN 3638597, 2020.
- REGO, J. C. Princípios, Condições e Diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro. **O Estado de São Paulo**, 2022.
- SCHEDLER, K.; PROELLER.I. **New public management.** Stuttgart. Wien, 2000.
- SILVA, I.G. A reforma do Estado brasileiro nos anos 90: processos e contradições. **Lutas Sociais**, v.7, 2001, p. 81-94.