

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE E NO ABSENTEÍSMO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

Fernanda Frizzo De Oliveira - Universidade Federal de Uberlândia - UFU

José Eduardo Ferreira Lopes

Resumo

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), como ferramenta de gestão voltada para modernização e flexibilização do trabalho no serviço público vem sendo objeto de estudo nos últimos anos. Nesse cenário, a presente pesquisa buscou tais estudos com o objetivo de compreender se o PGD pode ser aplicado como uma política pública de enfrentamento ao absenteísmo de servidores e consequente aumento da produtividade o funcionalismo público. Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática de pesquisas, em formato de artigo científico, que estudaram a implantação do PGD em órgãos e instituições públicas federais, com o intuito de identificar se os principais achados sobre o programa se relacionam com um impacto positivo no absenteísmo e na produtividade dos trabalhadores públicos. Os resultados indicam que houve um aumento da produtividade, ou a percepção desse aumento, em oito das nove as instituições analisadas nos artigos encontrados, sendo possível inferir que o PGD tem potencial para aumentar a produtividades dos trabalhadores públicos. Quanto à redução do absenteísmo, não foi possível verificar correlação com a adoção do PGD.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho. Produtividade. Absenteísmo.

Abstract

The Programa de Gestão e Desempenho (PGD), as a management tool aimed at the modernization and flexibilization of work in the public service, has been the subject of study in recent years. In this context, the present research sought such studies with the objective of understanding whether the PGD can be applied as a public policy to address employee absenteeism and consequently increase productivity in the public service. To this end, a systematic review was conducted of research, in the form of scientific articles, that examined the implementation of the PGD in federal public agencies and institutions, with the aim of identifying whether the main findings about the program are related to a positive impact on absenteeism and productivity among public workers. The results indicate that there was an increase in productivity, or at least a perceived increase, in eight out of the nine institutions analyzed in the reviewed articles, it is possible to infer that the PGD has the potential to increase the productivity of public sector workers. As for the reduction of absenteeism, it was not possible to verify a correlation with the adoption of the PGD.

Keywords: Programa de Gestão e Desempenho. Productivity. Absenteeism.

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: UM ESTUDO SOBRE O IMPACTO NA PRODUTIVIDADE E NO ABSENTEÍSMO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS

1. Introdução

Em virtude do surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação (TICs) vêm ocorrendo transformações aceleradas na organização e percepção do trabalho mundialmente (Nogueira *et al.*, 2020). Essas transformações atingem também a administração pública, que deve acompanhar as novas relações do trabalhador com seu ambiente de trabalho, e é esse um dos pilares do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), do governo federal brasileiro.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma política pública da administração federal que implementa uma ferramenta de gestão com intuito de aumentar a efetividade da administração pública através do foco na produtividade e no desempenho do servidor público federal (Teixeira; Bacinello, 2024). O PGD surge relacionado ao princípio da eficiência da administração pública (Brasil, 1988, art. 37), buscando a modernização do serviço oferecido à população, a redução de gastos públicos, a transparência das atividades, a atração e manutenção de talentos, a redução de afastamentos por motivo de saúde e a melhoria no nível de qualidade de vida dos servidores participantes do programa (Virgílio; Burigo, 2023; Brasil, 2022; Teixeira; Bacinello, 2024).

De acordo com o Guia Prático do PGD, do Ministério de Gestão e Tecnologia (2024), o PGD é uma ferramenta de gestão que altera a lógica do serviço público por permitir a troca da folha de ponto pelo foco no desempenho das atividades das unidades, ou seja, trata-se de uma gestão pública baseada em resultados. Uma marca característica do PGD é a flexibilização do trabalho (Moreira; Santos, 2024), que pode vir atrelada a aspectos positivos e negativos na forma como o trabalhador interage com trabalho e que devem ser considerados para não incorrer em uma visão idealista e otimista (Faria; Rachid, 2006).

No cenário em que se tem o controle da frequência substituído por metas e resultados, é possível vislumbrar, como um dos pontos positivos do programa, a mitigação do problema referente ao absenteísmo no serviço público e o aumento de produtividade dos órgãos e instituições públicas. Teixeira e Bacinello (2024) e Santana (2023) apontam que a implementação do PGD tem impacto direto e positivo no aumento da produtividade dos servidores federais, sendo que o ENAP (2023) e Moreira e Santos (2024) concluem que além do aumento da produtividade, a implantação do PGD também reduziu o absenteísmo entre os servidores.

A correlação entre o absenteísmo e o PGD é de tamanha relevância que a própria Instrução Normativa n.65/2020 (legislação que dispunha sobre informações requeridas do programa durante a pandemia do Covid-19) trazia a obrigatoriedade, para os órgãos e entidades participantes do PGD, de elaborar um relatório gerencial, com a finalidade de conhecer os benefícios e resultados advindos da implementação do programa de gestão, sendo que um dos indicadores desse monitoramento seria a “variação no absenteísmo, em valores absolutos e percentuais” (Brasil, 2020, art. 17).

Nesse sentido, a pesquisa se justifica, pois, a exigência de carga horária definida, em todas as esferas de governo - federal, estadual e municipal - através da obrigatoriedade do ponto com horários fixos de trabalho, é uma variável que pode impactar, juntamente com outros fatores relacionados à saúde do trabalhador, nos elevados índices de absenteísmo de servidores públicos e, conseqüentemente, reduzir a sua produtividade (Andrade *et al.*, 2008; Corrêa; Andrade, 2020).

Considerando o exposto, o objetivo da presente pesquisa é analisar se o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) pode ser aplicado como uma política pública de enfrentamento do absenteísmo e aumento da produtividade no funcionalismo público. Para atingir tal objetivo, será realizada uma pesquisa qualitativa com revisão sistemática de artigos que analisaram a implantação do PGD em órgãos e instituições federais desde a primeira menção a um Programa de Gestão proposta pelo decreto nº 1.590/1995.

A pesquisa está estruturada em cinco tópicos, iniciando pela presente introdução, seguida pela fundamentação teórica, que inclui o histórico do Programa de Gestão federal e o absenteísmo associado a produtividade no serviço público, logo após tem-se a metodologia utilizada na pesquisa e o tópico de análise dos resultados e, por fim, são apresentadas as considerações finais do estudo.

2. Fundamentação teórica

2.1. Programa de Gestão e Desempenho

Historicamente, a primeira menção que se tem a um programa de gestão alternativo para a jornada de trabalho na administração pública federal ocorreu em 1995 (Assunção *et al.*, 2023; Virgílio; Burigo, 2023). O decreto nº 1.590/1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da administração pública federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, trouxe em seu texto que “em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão [...]” (Brasil, 1995, art. 6, §6), podendo assim ser dispensado o controle de assiduidade dos trabalhadores envolvidos.

Baseado no decreto nº 1.590/1995, a flexibilização do trabalho ocorreu principalmente a partir de 2014, quando o teletrabalho foi utilizado por algumas entidades de forma isolada e para algumas atividades específicas, como foi o caso, por exemplo, da Controladoria Geral da União, da Receita Federal, da Advocacia Geral da União e do Ministério da Justiça e Segurança Pública (Nogueira *et al.*, 2020; Virgílio; Burigo, 2023).

Porém, foi apenas no ano de 2018, por meio da publicação da Instrução Normativa (IN) nº1, que regulamentou a implementação do Programa de gestão previsto no art. 6º do decreto nº 1.590/1995, que foi criado o precedente necessário para as novas formas de controle da jornada de trabalho, estabelecendo diretrizes, critérios e procedimentos gerais com enfoque no teletrabalho (Santana, 2023).

Em 2020, diante do decreto que estabelecia estado de calamidade pública, devido a pandemia do COVID-19, o governo publicou a IN nº 65/2020 que ampliava e revogava a IN nº1/2018, estabelecendo novas bases e princípios para o Programa de Gestão, de forma a abranger não apenas o teletrabalho, mas toda a forma de gerir e organizar o trabalho dos servidores federais (Brasil, 2020; Assunção *et al.*, 2023; Teixeira; Bacinello, 2024; Morais *et al.*, 2023). Nesse cenário, segundo Virgílio e Burigo (2023) e Lima (2023), muitos servidores tiveram de aderir de forma compulsória ao programa como medida de combate a nova pandemia mundial.

A IN 65/2020, trouxe muitas modificações na relação de trabalho na gestão pública federal, incluindo no Programa de Gestão o trabalho presencial, o teletrabalho parcial e teletrabalho integral, sendo que os três casos são baseados na dispensa de frequência e na entrega de resultados, bastando que o órgão público federal aderisse ao novo programa (Brasil, 2020; Vasconcelos, 2023).

O Programa de Gestão já instituído em 1995 e que passava por transformações desde 2018, é oficialmente nomeado como Programa de Gestão e Desempenho (PGD) através da publicação do Decreto nº11.072/2022, que também oficializa a gestão por desempenho e

resultados, para além da situação de calamidade vivida com o COVID-19 (Brasil, 2022; Virgilio; Burigo, 2023).

Segundo o Decreto nº 11.072/2022, “o PGD é 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” (Brasil, 2022, Art. 1). Assim, o PGD pode ser entendido como um programa de tem por intuito a melhora de serviços públicos associados a melhora no desempenho dos servidores, tendo como princípio a flexibilização e delegação de responsabilidades, podendo ser aplicado a qualquer cargo ou função desde que seja possível medir o que foi realizado (Teixeira e Bacinello, 2024).

Posteriormente, em 2023, foram publicadas as IN 24, com novas orientações à implementação e execução do PGD para os órgãos e entidades, e a IN 52 com orientações relativas às regras de gestão de pessoas no âmbito do PGD (Brasil, 2023a, 2023b). Segundo Pojo (2024), o governo continuará a estudar e analisar os dados do PGD, com intuito de identificar as possibilidades de melhora do programa, podendo ser esperada novas Instruções Normativas e orientações por parte do governo federal quanto ao programa.

Atualmente, qualquer órgão ou entidade pode aderir o PGD desde que a instituição assim o defina, podendo inclusive aplicar o programa de forma compulsória para todo o órgão ou entidade no ato de autorização do programa, sendo possível que seja substituído por completo o controle de assiduidade dos servidores do órgão pelo controle de entregas e resultados, no formato presencial e teletrabalho. As unidades que decidirem instituir em suas rotinas o PGD, pode criar o seu programa utilizando as regras que mais se adequarem a sua cultura organizacional (Pojo; Cardoso, 2022; Guia Prático do PGD 1, 2024).

Para aderir ao PGD, o agente público e a sua chefia imediata firmarão o plano de trabalho em conjunto, que deverá conter, no mínimo: data de início e de término de adesão, as atividades que serão executadas pelo servidor, a fixação de metas e prazos e o termo de ciência e responsabilidade no qual o servidor concorda com a participação e as regras do programa e com as definições da chefia (Brasil, 2022, Art. 11).

No contexto atual, todos os servidores federais que trabalham com base nos seus resultados e não por horário definido de trabalho, seja na modalidade remota ou presencial, deve ter suas entregas alinhadas com as diretrizes do PGD. De acordo com os Painéis de Dados do Ministério da Gestão e da Inovação de Serviços Públicos (maio/2024), existem 12.253 servidores com planos de trabalho ativo e desde a primeira implantação do PGD em 22 de março de 2020, já foram homologadas mais 84 milhões de horas correspondentes a carga horária paga por serviços executados a servidores do Programa, baseada nas entregas aceitas de trabalho. A média das notas das atividades já realizadas é de 9.61 em escala de 0 a 10, onde 10 significa que o serviço executado pelo servidor do PGD foi muito satisfatório (Brasil, 2024), o que mostra que o programa tem sido bem aceito e avaliado pelas chefias imediatas.

2.2. Absenteísmo e produtividade

De acordo com Fonte-Bôa, Reis e Gonçalves (2021) um dos fundamentos da gestão de pessoas nas organizações é compreender o comprometimento do trabalhador com suas atividades dentro da empresa, sendo que, tradicionalmente, o envolvimento do trabalhador deve ser antecedido pela sua presença física dentro da instituição, surgindo a necessidade de compreender o absenteísmo e as variáveis que o compõe.

O termo absenteísmo refere-se à ausência do trabalhador em seu local de trabalho (Silva; Marziale, 2006; Paiva *et al.* 2019), podendo essa ausência ser justificadas ou injustificadas. As ausências justificadas são aquelas previstas no aparato legal ou no regimento da organização, já as ausências injustificadas são aquelas não previstas legalmente (Fonte-Bôa; Reis; Gonçalves, 2021). O absenteísmo é caracterizado pela imprevisibilidade do afastamento

(Mendes *et al.*, 2022), na qual cita-se, por exemplo: faltas, licenças médicas, acidente do trabalho, cursos para especialização e outros casos de afastamentos que impeçam, de forma inesperada, a presença no trabalho.

As ausências ao trabalho se relacionam diretamente a produtividade do trabalhador, pois em sistemas tradicionais de trabalho no qual é necessário o controle de ponto dentro da organização, se o trabalhador não está presente fisicamente no local de trabalho, não há produtividade (Ferreira *et al.*, 2016; Mendes *et al.* 2022).

O absenteísmo, assim como a produtividade do trabalhador, depende dos fatores psicossociais, econômicos e referentes ao ambiente de trabalho (Andrade *et al.*, 2008). De acordo com Silva e Marziale (2006), cabe a organização desenvolver medidas, com diferentes abordagens, para combater ao absenteísmo, incluindo treinamentos, políticas de engajamento ligadas aos fatores intrínsecos e extrínsecos, melhoria da qualidade dos ambientes laborais e garantias de saúde e segurança do trabalho voltadas para prevenção de afastamentos, principalmente no que diz respeito àqueles relacionados a doenças.

Ferreira *et al.* (2016) destrincha os fatores que impactam no absenteísmo da organização em alguns motivos mais evidentes como a falta de entrosamento entre o trabalho a ser executado e os recursos disponíveis, o fato de não haver clara definição sobre as atividades que devem ser realizadas, um quadro de pessoal insuficiente e o número reduzido de folgas na rotina de trabalho.

Para Mendes *et al.* (2022), compreender o absenteísmo e suas variáveis pode possibilitar a implementação de ações preventivas que visam o aumento do desempenho e produtividade das organizações, principalmente quando se trata de serviços públicos, que impactam diretamente no fornecimento de serviços essenciais aos cidadãos.

Alguns dos principais prejuízos do absenteísmo no serviço público são: a sobrecarga dos trabalhadores presentes, a redução na produtividade, o aumento do custo de produção da organização pública, a queda no desempenho da organização, o aumento de outros absenteísmo por sobrecarga e questões psicológicas e o aumento do custo da previdência social, sendo que todos esses prejuízos estão associados ao conseqüente repasse de despesas para a sociedade, gerando prejuízos também na forma como o serviço público é percebido (Andrade *et al.*, 2008; Paiva *et al.*, 2019; Mendes *et al.*, 2022).

Estudos que retratam a relação dos trabalhadores com o seu trabalho indicam algumas medidas que podem mitigam o absenteísmo, o que vem, na maioria dos casos, relacionado também a melhora na performance dos trabalhadores. Guedes e Beiruth (2021) apontam que incentivos salariais podem ser eficazes na redução ao absenteísmo, revelando que os trabalhadores se dedicam mais ao exercício da função se há bonificações, sendo observado também um aumento na produtividade e uma redução na rotatividade dos trabalhadores. Já Longhi *et al.* (2015) indica que uma multifuncionalidade no processo de produção, que é a capacidade do trabalhador de desempenhar diferentes papéis e atividades, pode gerar uma maior motivação do empregado e mitigar os afastamentos do trabalho.

Outra medida de combate ao absenteísmo e melhora de produtividade encontrada por autores é o teletrabalho, pois, segundo Moreira, Brizolla e Vieira (2023), o trabalho remoto possibilita a redução do absenteísmo, aumenta de qualidade de vida dos trabalhadores, retém empregados na organização e aumenta a produtividade.

Estudos sobre o absenteísmo apontam que ações voltadas para a flexibilização das condições de trabalho e para o reconhecimento do valor dos trabalhadores podem contribuir para a diminuição das ausências e o aumento da produtividade, além de estimular a retenção de talentos na organização. Nesse cenário de flexibilização, podemos incluir o Programa de Gestão e Desempenho que pode ser analisado sob o prisma de combate ao absenteísmo e melhora na produtividade de servidores públicos.

3. Metodologia

Para atingir o objetivo da pesquisa será utilizada uma pesquisa qualitativa, que envolve a interpretação de fenômenos e a atribuição de significados (Silva e Menezes, 2001), através de um objetivo exploratório, buscando-se o aprimoramento de ideias (Gil, 2006) acerca do impacto direto no absenteísmo e na produtividade da flexibilização do trabalho por meio do PGD, instituído como ferramenta de gestão pelo Governo Federal.

A estratégia de pesquisa se classifica como bibliográfica, utilizando-se fundamentalmente das contribuições de diversos autores sobre o tema para permitir a cobertura de análise do PGD a luz do impacto na produtividade e no absenteísmo de forma mais ampla (Gil, 2006). Será realizada uma revisão sistemática dos artigos científicos que estudaram a implantação do PGD em órgãos e instituições federais, interpretando as análises e resultados dessas pesquisas com intuito de investigar os impactos positivos, negativos ou neutros que o PGD teve no absenteísmo e na produtividade dos servidores que aderiram ao programa de gestão.

O nome Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi criado apenas no ano de 2022, por meio do Decreto nº11.072, porém ele trata do mesmo Programa que já vinha sendo instituído nos órgãos e instituições públicas, de forma mais reduzida, desde a primeira menção, em 1995, de um Programa de Gestão. Assim, para atingir o objetivo desta pesquisa foi considerado como PGD todos os Programas de Gestão utilizados pela esfera pública federal que flexibilização o trabalho sem obrigatoriedade de ponto com análise apenas das entregas e produtividade dos servidores.

Como base de dados para análise foram utilizadas as plataformas: Capes, Scielo e Spell. Nas plataformas foram buscados os termos “Programa de Gestão e Desempenho” ou “teletrabalho na administração pública”, filtrando o termo, inicialmente, apenas nos títulos dos documentos e posteriormente buscado também o termo nos resumos dos documentos, sendo obtidos um total de 64 estudos.

Os procedimentos adotados para análise de dados foram realizados conforme descrição de Bardin (2011) para a análise de conteúdo, que incluiu a pré-análise dos artigos disponíveis sobre o tema para identificar aquelas pesquisas, apenas em formato de artigos científicos, que estudaram a implantação do PGD. A etapa de exploração do material foi realizada buscando apenas aquelas pesquisas que estudaram a implementação do PGD em órgãos ou instituições federais. Em seguida foi realizado o agrupamento das informações relevantes conforme o objetivo definido, possibilitando a seleção de quais pesquisas estariam incluídas nessa revisão sistemática e quais os principais resultados que associava PGD a produtividade ou absenteísmo. Com as características descritas, dos 64 documentos, retirando-se aqueles duplicados e que não eram em formato de artigo, foram identificados 9 artigos alinhados como perfil dessa pesquisa, como mostra no Quadro 1.

Quadro 1 – Artigos encontrados nas bases de dados.

Base de dados	Documentos encontrados	Artigos alinhados com o perfil da pesquisa
Capes	49	4
Sciello	5	2
Spell	10	3
Total	64	9

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4. Análise dos Resultados

Os 9 estudos selecionados para analisar a aplicação do PGD como política pública de enfrentamento ao absenteísmo e aumento da produtividade estão listados no Quadro 2, no qual são identificados os autores das pesquisas, o ano de publicação, o órgão ou instituição estudada quanto a implantação do PGD, a metodologia utilizada pelos autores e o periódico no qual foi publicado os artigos científicos.

Quadro 2 – Estudos utilizados como base na pesquisa.

	Autores	Ano	Órgão ou instituição estudada quanto a implantação do PGD	Metodologia, Coleta de dados	Periódico
1	Filardi; Castro; Zanini	2020	Serpro e Receita Federal	Qualiquantitativa, questionários e dados secundários	Cadernos Ebape.br
2	Nogueira; Oliveira; Corrêa; Nunes	2020	Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJ)	Qualitativa, documental	Revista do Serviço Público
3	Baccili; Cruz	2021	Instituição Federal de Ensino Superior (IFES)	Qualitativa, entrevista	NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia
4	Coelho; Oliveira; Silva; Barreto; Fonseca	2022	Instituto Federal do Ceará (IFCE) Campus Iguatu	Qualitativa, questionários	Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento
5	Moraes; Pena; Paiva	2022	Instituto Federal Goiano (IFG)	Qualiquantitativa, questionários e dados secundários	Economia e Políticas Públicas
6	Lima	2023	Advocacia-Geral da União (AGU)	Qualitativa, entrevistas e documentos	Revista de Gestão e Secretariado
7	Moraes; Cunha; Campos; Almeida	2023	Instituto Federal Baiano (IFB)	Qualiquantitativa, documental e dados secundários	Trabalho & Educação
8	Moreira; Santos	2024	ANVISA	Qualitativa, documental	Revista Foco
9	Teixeira; Bacinello	2024	Universidade Federal	Quantitativa, dados secundários	Revista de Gestão e Secretariado

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Dos 9 artigos encontrados, 2 deles analisaram a implementação do teletrabalho com base no Decreto nº 1.590/1995, marco que trouxe a possibilidade de gerir os servidores por meio de resultados; 4 deles pesquisaram a implementação do trabalho remoto do Programa de Gestão implementado pela IN 65/2020 na situação da pandemia de Covid-19; e 3 artigos estudaram a implantação em órgãos ou instituições após a denominação de Programa de Gestão e Desempenho que veio a ser utilizada após o Decreto nº 11.072/2022.

Tendo em vista o disposto no Decreto nº 1.590/1995, alguns órgãos públicos federais criaram suas próprias legislações e normas internas para dar início ao trabalho em formato remoto parcial ou integral, como foi o caso do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e da Receita Federal (Filardi; Castro e Zanini, 2020) e do Ministério da Justiça (Nogueira *et al.*, 2020).

O Serpro implementou em 2005, de forma pioneira no setor público, o projeto-piloto para adotar o teletrabalho, já a Receita Federal regulamentou o teletrabalho em 2012, ambos baseados no Decreto 1.590/95. Juntos os dois órgãos contavam com cerca de 210 funcionários em teletrabalho quando foram estudados por Filardi, Castro e Zanini (2020). O estudo obteve 98 questionários respondidos (28 de chefias e 70 de servidores), nos quais foram verificados que 74 a 94% dos servidores consideraram que houve um impacto positivo na sua motivação, produtividade e na qualidade do trabalho no formato remoto, além de perceberem a autonomia e flexibilidade como vantagem. Em relação a percepção das chefias, 53,6% relatam que seus servidores estão mais produtivos, porém 17,9% disseram ter dificuldade de supervisionar o trabalho e produtividade. O estudo tem como resultado que, analisando-se a produtividade e qualidade do trabalho, houve ganhos consideráveis na nova forma de trabalho (Filardi; Castro; Zanini, 2020)

No contexto do Ministério da Justiça (MJ), o órgão regulamentou e instituiu o teletrabalho a título de experiência-piloto em 2016. Até o final do projeto piloto, Nogueira *et al.* (2020) identificaram que 50 servidores decidiram aderir ao regime de teletrabalho, sendo que todos os trabalhadores atingiram as metas pactuadas com as chefias nas três últimas avaliações trimestrais realizadas. Além disso, houve um aumento médio na produção dos setores de 43,18% e um aumento médio de produção, por servidor, de 40,10%, sendo que em um dos setores analisados houve um aumento de produtividade de 129%. Nogueira *et al.*, (2020) concluíram que a autonomia de horário de trabalhador aumenta seu comprometimento com a organização.

No contexto da pandemia de Covid-19, quando se iniciou o PGD, nesse momento ainda denominado apenas como Programa de Gestão pela IN 65/2020, muitas instituições tiveram que aderir, algumas de forma compulsória, ao teletrabalho parcial ou integral, como foram os casos das Instituições Federais de ensino estudadas por Baccili e Cruz (2021) e Coelho *et al.* (2022), da Advocacia Geral da União (Lima, 2023) e da ANVISA (Moreira; Santos, 2024).

Baccili e Cruz (2021) trazem o estudo da implantação do trabalho remoto em uma Instituição Federal de Ensino Superior durante a pandemia, no qual foram entrevistados 6 servidores de diferentes setores que tiveram vivência relevante no teletrabalho parcial ou integral. No estudo, os entrevistados relataram dificuldades na adaptação por falta de orientações e um excesso de trabalho para além da carga horária, porém após esse período inicial, foi relatado uma percepção unânime de todos os entrevistados do aumento nos níveis de produtividade, da qualidade do trabalho e uma melhoria na qualidade de vida.

A implementação do trabalho remoto no cenário da Covid-19 também foi alvo de estudo no Instituto Federal Ceará (IFCE). A pesquisa de Coelho *et al.* (2022) reuniu informações a partir de um questionário aplicado com 50 servidores (17 docentes e 33 técnicos). Assim como mostrado por Baccili e Cruz (2021), o IFCE também demonstrou dificuldades durante a adaptação dos servidores, sendo que 62% afirmaram aumento da carga de trabalho. Porém, o aumento na concentração e produtividade foi uma das vantagens citadas pelos entrevistados. Após a

adaptação foi verificado que 56% dos trabalhadores tinham o intuito de permanecer no formato remoto e os demais gostariam de trabalhar de forma remota parcialmente (Coelho *et al.*, 2022).

Durante a pandemia a Advocacia Geral da União (AGU) também foi objeto de estudo quanto a implementação do teletrabalho compulsório. Lima (2023) realizou entrevistas com 13 membros da AGU e analisou dados relativos ao tempo médio para entrega de respostas consultivas. Foi observado que o tempo médio das consultas caiu de 18 dias para 8 dias, o que é denominado por Lima (2023) como “um aumento da produtividade em termos quantitativos de 55%” devido a flexibilização de horários. Nas entrevistas, advogados em cargos de gestão manifestaram uma percepção de que o controle da produtividade foi prejudicado pelo regime de teletrabalho, sendo um desafio apontado pela pesquisa. O estudo também aponta a preferência dos trabalhadores pelo modelo híbrido, remoto e presencial juntos.

Ainda sobre o contexto da pandemia, Moreira e Santos (2024) estudaram a implantação do programa de gestão, em formato de teletrabalho, na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA). Por meio de uma pesquisa documental, assim como foi identificado nas outras pesquisas desse período, os autores identificaram que a adaptação ao novo modelo de trabalho foi, inicialmente, desafiador na ANVISA, gerando perdas na produtividade, com uma média de alcance entre 87,5% e 66,4% das metas no ano de 2020. Após essa adaptação, por meio da uniformidade de descrições de atividades e dos procedimentos de boas práticas, a ANVISA alcançou uma melhora significativa na produtividade e uma redução do absenteísmo dos servidores com uma avaliação baseada em resultados nos anos 2021 e 2022.

Os estudos sobre a implementação do programa no Instituto Federal Goiano (Moraes, Pena e Paiva, 2022), Instituto Federal Baiano (Moraes *et al.*, 2023) e na Universidade Federal (Teixeira e Bacinello, 2024) foram realizados já se considerando o Decreto nº 11.072/2022 com a nova denominação PGD e os critérios de implementação trazidos por essa legislação.

Moraes, Pena e Paiva (2022) aplicaram questionários aos servidores do Instituto Federal Goiano, que foi respondido por 55 servidores e 17 chefias, sendo que todos já haviam participado do PGD nas modalidades remoto e/ou presencial. Aproximadamente 78% dos servidores relataram que o PGD aumentou sua produtividade, considerando positivo seu desempenho no programa, sendo que mais de 82% acreditam que melhorou sua qualidade de vida, e menos de 1% dos servidores afirmaram que não indicaria o PGD a outros servidores. Quanto a chefias, aproximadamente 90% afirmaram que os participantes são comprometidos e que o PGD gera benefícios para a instituição permitindo o alcance de metas.

Já no contexto o Instituto Federal Baiano, Moraes *et al.* (2023) aplicaram questionários a 57 servidores, que demonstraram que a implantação do Programa de Gestão, em formato de teletrabalho, ocorreu de forma não estruturada e não sistematizada o que pode ter gerado prejuízos na gestão e produção do conhecimento, objeto final do instituto de ensino. Quando a produtividade o autor não identifica melhora nem piora na produtividade dos servidores, assinalando que se faz necessário o aprimoramento das políticas de capacitação e qualificação de servidores que favoreça um clima organizacional de bem-estar e produção de conhecimentos.

Teixeira e Bacinello (2024) pesquisaram a adoção do PGD em uma Universidade Federal entre os semestres 2021-1 a 2022-2, através de uma análise quantitativa dos dados do sistema da organização comparando a produtividade dos servidores com o tempo de análise dos processos. O estudo verificou que a correlação de significância indica que antes do PGD os resultados apresentaram significância menor do que durante o PGD, possibilitando confirmar que o PGD contribui positivamente para melhoria do desempenho e produtividade dos servidores, sem nenhum prejuízo aos setores.

Além dos benefícios relacionados a produtividade apontados por todos os autores, os estudos relataram que o PGD proporcionou ganhos significativos relacionados: ao absenteísmo (Moreira e Santos, 2024), ao comprometimento com trabalho (Morais, Pena e Paiva, 2022), a

redução de custos financeiros e de tempo para os servidores e para a organização (Nogueira *et al.*, 2020; Filardi, Castro e Zanini, 2020; Lima, 2023; Baccili e Cruz, 2021) e a melhora significativa na qualidade de vida dos trabalhadores e nos relacionamentos familiares (Filardi, Castro e Zanini, 2020; Baccili e Cruz, 2021; Morais, Pena e Paiva, 2022; Lima, 2023).

Porém, os artigos também trouxeram pontos importantes relacionados aos problemas encontrados pelos trabalhadores e chefias na implementação do PGD, sendo que um dos principais pontos, citado por todos os autores, foi a falta de treinamento na implantação do programa e falta de treinamentos contínuos com definição de critérios claros de avaliação para a nova modalidade de gestão. Outras desvantagens encontradas nas pesquisas incluem a infraestrutura de tecnologia deficitária (Filardi, Castro e Zanini, 2020; Morais, Pena e Paiva, 2022; Coelho *et al.*, 2022), a dificuldade para crescer e se desenvolver profissionalmente no órgão (Filardi, Castro e Zanini, 2020), as dificuldades para conciliação das atividades laborais com rotinas familiares no caso do teletrabalho (Coelho *et al.*, 2022; Morais, Pena e Paiva, 2022; Teixeira e Bacinello, 2024) e excesso de trabalho para além da carga horária (Baccili e Cruz, 2021; Moraes *et al.*, 2023).

Apesar de algumas desvantagens, a maioria dos autores relatam que os servidores possuíam a preferência em permanecer no programa gestão de forma remota ou híbrida, pois percebiam mais vantagens do que desvantagem no novo formato de trabalho.

De acordo com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), no ano de 2023, 143 instituições, 33 órgãos e 110 entidades já havia aderiram ao PGD, sendo um programa que pode ser implementado em qualquer órgão ou instituição federal que tenha interesse no programa, podendo ser esperada mais adesões ao programa, inclusive por municípios e estados, à medida que se comprovam os benefícios do programa quando comparado ao modelo tradicional de trabalho e aumente a robustez da legislação sobre o tema (ENAP, 2023; Pojo, 2024).

5. Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar se o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) pode ser aplicado como uma política pública de enfrentamento do absenteísmo e aumento da produtividade no funcionalismo público. Para atingir tal objetivo foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, por meio de uma revisão sistemática de nove artigos publicados que analisaram a implantação do PGD em órgãos e instituições federais desde a primeira menção a Programa de Gestão proposta pelo decreto nº 1.590/1995.

Como resultado da pesquisa, tem-se que, após análise detalhada dos artigos utilizados como base dessa revisão sistemática, é possível afirmar que oito dentre nove artigos analisados têm como parte de seus resultados um aumento, ou percepção de aumento, na produtividade dos trabalhadores envolvidos na implementação do PGD, tanto dos trabalhadores quanto de suas chefias. Tal fato, possibilita inferência de que o PGD tem o potencial de ser um Programa que aumenta a produtividade dos servidores públicos federais, além de demonstrar uma percepção no aumento da qualidade de vida dos servidores envolvidos.

Quanto ao PGD como política de enfrentamento para o absenteísmo, tem-se que, dos nove artigos analisados, apenas uma pesquisa (Moreira e Santos, 2024) identificou uma redução nos índices de absenteísmo dos servidores, sendo que os outros oito artigos não analisaram essa variável e não citam diretamente o termo ou o conceito do absenteísmo em suas pesquisas. É possível verificar que ainda há poucos estudos disponíveis que conseguiram relacionar esse aumento da produtividade com a redução de absenteísmo durante a implementação do PGD, devido à dificuldade de acesso a dados para esse tipo de análise. Porém, não se pode deixar de registrar o impacto positivo do PGD no absenteísmo dos servidores da ANVISA.

Essa pesquisa tem como principal contribuição o fato de indicar que pode haver um impacto direto e positivo na produtividade dos trabalhadores que aderiram ao PGD quando comparado com o formato tradicional de trabalho. Porém, não é possível inferir nenhuma relação entre o PGD e a redução do absenteísmo.

Outro ponto evidenciado pelos estudos é que quando se fala da flexibilização do trabalho trazida pelo programa, deve haver uma especial atenção também aos aspectos negativos que podem vir atrelados a essa nova forma de trabalho, como a falta de estrutura tecnológica, a falta de treinamento e falta de interação com os colegas, que foi assinalada por vários dos autores estudados. A atenção é para não incorrer em uma visão idealista e otimista do PGD, como se não houvesse problemas a serem resolvidos pelas organizações públicas e que vêm, necessariamente, atrelados a essa “liberdade do trabalho”, principalmente no que se refere a saúde física e psicológica do trabalhador.

Como limitação da pesquisa tem-se o número pequeno de pesquisas, em formato de artigo científico, que analisaram a implementação do programa, por ser uma regulamentação ainda muito recente. É possível que, futuramente, pode-se haver mais pesquisas sobre o tema e um maior aprofundamento do entendimento dos impactos na produtividade, no absenteísmo e na qualidade de vida dos trabalhadores que aderirem a nova forma de trabalho no setor público.

Essa revisão sistemática evidenciou que faltam pesquisas que consigam analisar o PGD a partir das ausências, analisando a capacidade que o PGD teria em trazer um impacto positivo atrelado a redução de faltas (que seriam traduzidos no PGD como a não entrega das metas do dia), a redução de atestados médicos e outros tipos de afastamentos legais, estando aqui também as sugestões para trabalhos futuros.

Referências

- ANDRADE, Tania Bof *et al.* Prevalência de absenteísmo entre trabalhadores do serviço público. **Scientia Medica**, v. 18, n. 4, p. 166-171, 2008. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-503535>. Acesso em: 06 out. 2024.
- ASSUNÇÃO, Breno Silva Beda *et al.* Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 4, p. 890-913, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9881>. Acesso em: 05 out 2024.
- BACCILI, S.; CRUZ, N. J. T. Virtualização do trabalho durante a Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, 2021. Disponível em: < <https://doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1475>>. Acesso em 30 out. 2024.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdos*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BORDIN, Maximilian Zanelato; MENDONÇA, Octavio Ribeiro; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. O impacto do empoderamento psicológico no sistema de controle gerencial e nas métricas de desempenho operacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 22, n. 3, p. 309-331, 2022. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/2057>. Acesso em: 06 out. 2024.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidente da República, Brasília, DF (1988). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 18 set. 2024
- BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 17 set. 2024.
- BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília,

2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. **Manual de Uso SisGP-SEGES**. Brasília: Ministério da Economia, 2021. Disponível em https://www.gov.br/servicoscompartilhados/pt-br/servicos/catalogo-de-servicos/42_manual-de-uso-sisgp-seges.pdf/view. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão e Inovação. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023**. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprrt>. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Gestão de Pessoas. **Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI N. 52, de 21 de dezembro de 2023**. Brasília: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/casaruibarbosa/pt-br/assuntos/programa-de-gestao-e-desempenho/INPGDIN522023.pdf>. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. **Medida Provisória n. 927, de 22 de março de 2020**. Brasília, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm. Acesso em: 17 set. 2024.

CORRÊA, Paula; OLIVEIRA, Paulo Antônio Barros. O absenteísmo dos servidores públicos estaduais de Santa Catarina. **Revista Práxis**, v. 1, p. 57-76, 2020. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistapraxis/article/view/2079>. Acesso em: 20 set. 2024.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho**. Brasília: ENAP, 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7890>. Acesso em: 18 set. 2024.

FARIA, Graciela Sanjutá Soares; RACHID, Alessandra. Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 10, n. 12, p. 86-95, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228430538_Gestao_de_pessoas_em_tempos_de_flexibilizacao_do_trabalho. Acesso em 20 set. 2024.

FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar *et al.* O contexto do estresse ocupacional dos trabalhadores da saúde: estudo bibliométrico. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 5, n. 2, p. 84-99, 2016. <https://periodicos.uninove.br/revistargss/article/view/12761>. Acesso em: 06 out. 2024.

FONTE-BÔA, Ana Lucrécia; REIS, Mario Teixeira; GONCALVES, Carlos Alberto. Absenteísmo legal e os recentes desafios de gestão: um estudo multi caso em três concessionárias de energia elétrica brasileira. **Revista Reuna**, v. 26, n. 1, p. 83-100, 2021. Disponível em: <https://reuna.emnuvens.com.br/reuna/article/view/1253>. Acesso em: 06 out. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006

GUEDES, Heber Gonçalves; BEIRUTH, Aziz Xavier. O impacto da bonificação aos docentes sobre o desempenho dos alunos das escolas de tempo integral: o caso do Espírito Santo. **Contextus - Revista Contemporanea de Economia e Gestão**. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/63986>. Acesso em: 06 out. 2024.

LIMA, Fábio Lucas de Albuquerque. Teletrabalho jurídico compulsório na pandemia do COVID-19: a experiência de advogados públicos federais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 9, p. 15962-15983, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2717>. Acesso em: 05 out. 2024.

LONGHI, Jaqueline *et al.* Os benefícios da multifuncionalidade. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/23398>. Acesso em: 06 out. 2024.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (Brasil). MGI debate modernização da gestão de pessoas no serviço público como ferramenta para aumentar eficiência e engajamento, [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/junho/mgi-debate-modernizacao-da-gestao-de-pessoas-no-servico-publico-como-ferramenta-para-aumentar-eficiencia-e-engajamento>. Acesso em: 18 set. 2024.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (Brasil). **Guia Prático para a implementação e execução do PGD**, 2 Ed. de 19/07/2024 [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/guia-pgd/guia-pgd>. Acesso em: 17 set 2024. Acesso em: 19 set 2024.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (Brasil). **Painéis do PGD** [2024]. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/paineis-do-pgd>. Acesso em: 17 set 2024. Acesso em: 17 set. 2024.

MENDES, Nara Cristina Ferreira *et al.* O absenteísmo nas instituições federais de ensino superior: composição de um ranking de eficiência. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 13, n. 2, 2022. Disponível em: <HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V13I2.809>. Acesso em: 06 out. 2024.

MORAES, Adriano dos Santos *et al.* Implantação do teletrabalho no Instituto Federal Baiano, campus governador mangabeira: aspectos relacionados à gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional. **Trabalho & Educação**, v. 32, n. 1, p. 100-117, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/40539>. Acesso em: 05 out. 2024.

MOREIRA, Mônica Aparecida Ferraz, BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin; VIEIRA, Euselia Pavaglio. Teletrabalho, qualidade de vida dos trabalhadores e o desempenho econômico e financeiro das organizações. **Revista Desenvolvimento em Questão**, N.59, ano 21, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/14680>. Acesso em 05 out. 2024.

NOGUEIRA, José de Albuquerque *et al.* O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Cadernos ENAP**, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5519>. Acesso em: 05 out. 2024.

SANTANA, Deise Maisa Ribeiro de. **Teletrabalho e produtividade: há influência? : um estudo à luz do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Superintendências do Patrimônio da União**. 2023. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/18648>. Acesso em: 19 set 2024.

SILVA, Doris Marli Petry Paulo, MARZIALE, Maria helena Paluci. Condições de trabalho versus absenteísmo-doença no trabalho de enfermagem. **Ciência, cuidado e saúde**, p. 166-172, 2006. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/bde-19055>. Acesso em 06 out. 2024.

SILVA, Edna Lucia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. UFSC, Florianópolis, 3a. edição, v. 123, n. 4, p. 138, 2001. Disponível em:

<<https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>> Acesso em: 23 out. 2004.

TEIXEIRA, Carmozina Gomes; BACINELLO, Edilson. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. e4020-e4020, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4020>. Acesso em: 19 set. 2024.

VASCONCELOS, Milene Siqueira Vicente. Divisão sexual do trabalho durante o teletrabalho: trabalho remoto na pandemia e no programa de gestão e desempenho em uma Universidade Federal. *Práticas de Administração Pública*, v. 7, p. e5-e5, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/83886>. Acesso em: 05 out. 2024.

VIRGILIO, Rúbia Sedemaka Silva; BURIGO, Carla Cristina Dutra. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, v. 26, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/801/581>. Acesso em: 20 set. 2024.

PAIVA, Luis Eduardo Brandão *et al.* ABSENTEÍSMO LABORAL EM UMA EMPRESA PÚBLICA DE SERVIÇOS POSTAIS. **Revista Reuna**, v. 24, n. 4, p. 44-64, 2019. Disponível em: <https://revistas.una.br/reuna/article/view/1071/775>. Acesso em: 06 out. 2024

POJO, Roberto. **Ciclo de webinários “PGD: Mitos e Práticas”**. Coordenação-Geral do Programa de Gestão (CGPGD) da Diretoria de Inovação Governamental (DINOV) da Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES) do MGI. Youtube, webinar ao vivo em 17 de jul. de 2024. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=2c74odBYSMA>. Acesso em: 05 out. 2024.

POJO, R. S.; CARDOSO, J. C. Princípios, condições e diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro. *Estadão*, 21 nov. 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/principios-condicoes-e-diretrizes-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-para-o-governo-federal-brasileiro/>. Acesso em: 05 out 2024.