

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL - ESTUDO DE APLICAÇÃO DAS NORMATIVAS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DO BRASIL

Vanessa Barbosa Santiago - UFRRJ

Maria Cristina Drumond E Castro - UFRRJ

Resumo

O Programa de Gestão e Desempenho - PGD com ênfase na gestão por resultados foi implementado em razão das mudanças na gestão de pessoas no setor público e da necessidade de maior eficiência da administração pública. O objetivo deste artigo é identificar como órgãos da administração pública federal, especificamente no Ministério da Educação, realizou este processo de normatização do PGD, evidenciando seus estágios e avanços entre instituir uma regulamentação para o teletrabalho ou um programa mais abrangente com foco em resultados. O método utilizado foi o estudo de caso, por meio de revisão bibliográfica e análise documental, para identificar as modalidades de trabalho predominantes nas regulamentações internas dos órgãos para o PGD. As seções do referencial teórico abordam conceitos da Nova Gestão Pública e Desempenho Organizacional, Gestão Estratégica de Pessoas para Resultados e Programa de Gestão e Desempenho. Dos resultados alcançados, observou-se aumento na implantação do programa, entre os anos de 2021 e 2022, e, portanto, verificou-se que a modalidade de teletrabalho predomina nas normativas, enquanto a modalidade de trabalho presencial ganhou destaque a partir de 2022. Conclui-se que o programa está evoluindo, contudo dependerá de seu desenvolvimento mais amplo e de estudos futuros para verificar sua eficácia.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; Gestão Estratégica de Pessoas; Gestão para Resultados**Abstract**

The Management and Performance Program (PGD), with its emphasis on results-based management, was implemented due to changes in people management in the public sector and the need for greater efficiency in public administration. The aim of this article is to identify how federal public administration bodies, specifically the Ministry of Education, carried out this process of standardizing the PGD, highlighting its stages and progress between instituting regulations for teleworking or a more comprehensive program focused on results. The method used was a case study, by means of a literature review and document analysis, to identify the predominant working methods in the agencies' internal regulations for the PGD. The sections of the theoretical framework deal with concepts of New Public Management and Organizational Performance, Strategic People Management for Results and the Management and Performance Program. From the results achieved, there was an increase in the implementation of the program between the years 2021 and 2022, and, therefore, it was verified that the teleworking modality predominates in the regulations, while the face-to-face work modality gained prominence from 2022 onwards. The conclusion is that the program is evolving, but it will depend on its broader development and future studies to verify its effectiveness.

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

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL - estudo de aplicação das normativas no Ministério da Educação do Brasil

1. INTRODUÇÃO

Certamente a necessidade por uma administração pública mais eficaz, transparente e eficiente para o alcance de metas que repercutam positivamente na sociedade instiga a exploração de novos paradigmas na gestão de recursos humanos, focalizado na obtenção de resultados tangíveis. Essa carência se manifestou de modo inegável durante a crise da Covid-19, quando o teletrabalho se evidenciou para muitos gestores do setor público que a gestão do trabalho presencial se baseava exclusivamente em uma métrica que registrava apenas as horas de presença do servidor, sem qualquer ligação ao desempenho organizacional e dos resultados práticos.

Colaborando com as inovações e melhorias na área de gestão de pessoas na administração pública, o governo federal brasileiro tem, ao longo dos anos, apresentando regulamentações que fornecem orientações, critérios e procedimentos para a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nos órgãos públicos (Brasil, 2023a). No entanto, essas regulamentações focaram inicialmente numa discussão centrada na busca de alternativas para o controle de frequência, incluído pela possibilidade da dispensa do ponto, e posteriormente voltaram-se para a orientação do teletrabalho.

Dessa forma, a possibilidade do Programa de Gestão surgiu no ordenamento brasileiro em 1995, por meio do Decreto nº 1.590 de 10 de agosto daquele ano. Esse decreto permitiu a dispensa do registro de frequência em situações em que os resultados do trabalho fossem mensuráveis (Brasil, 1995). No entanto, durante quase duas décadas, não houve avanços na regulamentação do Programa de Gestão, uma situação que começou a mudar a partir de 2015, com iniciativas de alguns órgãos do governo para regulamentações o teletrabalho. Essa tendência tornou-se mais evidente com a publicação da IN 65/2020, que trouxe orientações com um foco mais acentuado na gestão por resultados relacionados ao teletrabalho (Brasil, 2023a).

Desde então, vários órgãos da administração pública federal implementaram o Programa, conhecido como Programa de Gestão e Desempenho - PGD. No entanto, devido ao seu histórico, não qual o PGD foi inicialmente concebido com o propósito de controlar o trabalho, o problema abordado neste artigo é a falta de clareza na orientação do PGD nos órgãos da administração pública federal, com foco no Ministério da Educação - MEC. Esse problema gira em torno da ambiguidade quanto à questão: O PGD está sendo normatizado como uma regulamentação específica para o teletrabalho ou faz parte de um programa de gestão por resultados com alcance mais amplo?

Conseqüentemente, o artigo busca identificar e esclarecer essa questão, fornecendo uma análise detalhada das modalidades de trabalho permitidas nas normativas e regulamentos atualmente em vigor. Sendo, o objetivo geral deste artigo identificar se os órgãos da administração pública federal, em particular no Ministério da Educação, estão normatizando o PGD como uma regulamentação para o teletrabalho ou como um programa mais abrangente.

Portanto, para uma abordagem mais aprofundada do tema, serão apresentados no referencial teórico os conceitos relacionados à Nova Gestão Pública e Desempenho Organizacional, à Gestão Estratégica de Pessoas para Resultados e ao Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal. Dessa forma, o artigo fornecerá as definições e conceitos necessários para embasar as decisões estratégicas relacionadas à adoção de um novo modelo de gestão de pessoas, no qual os servidores desempenham suas atividades e alcançam resultados independentemente da execução do local do trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para introduzir o tema central sobre o Programa de Gestão, é essencial explorar os fundamentos da Nova Gestão Pública (NGP). Essas transformações no âmbito da administração pública geraram conceitos fundamentais na literatura que envolvem o Desempenho Organizacional e a Gestão Estratégica de Pessoas para alcançar resultados.

2.1 A Nova Gestão Pública e Desempenho Organizacional

Ao longo do tempo, uma visão burocrática e centralizada da administração pública deu lugar a uma abordagem de gestão mais dinâmica e colaborativa. Essa transformação na administração pública é reconhecida como a Nova Gestão Pública (Yilmaz, 2022).

Essas mudanças foram sustentadas, devido à burocracia apresentar adversária, com efeitos negativos que abarcam o âmbito individual e organizacional em situações moderadas. Curiosamente, o peso negativo da burocracia é mais acentuado quando é imposto internamente pela própria organização, ao invés de ser oriundo de fontes externas (George et al., 2021).

Desta forma, a Nova Gestão Pública é mencionada como uma forma inovadora de administrar organizações públicas fundamentada em resultados e tem como objetivo aumentar a qualidade e o desempenho dos serviços públicos para melhorar os serviços oferecidos (UGYEL, 2021). Assim, a introdução desse novo conceito alterou a ênfase no setor público, passando de administração para gestão, com o propósito de alcançar eficiência, eficácia e qualidade nos serviços prestados (Fanelli et al., 2020).

Nesse cenário da Nova Gestão Pública (NGP), é apresentado a Gestão para Resultados, com foco no desempenho, e se enquadra nos debates sobre a reforma do setor público. Essas reformas buscam melhorar o funcionamento por meio de mudanças nas estruturas e processos governamentais (Klingebiel et al., 2019). Logo, assuntos relacionados às práticas de gestão, como a gestão de pessoas e busca de competitividade, eficiência, eficácia e efetividade das ações, práticas e processos nas organizações (Montenegro et al., 2021).

Considerando que essa cultura impulsiona as capacidades organizacionais, aproveita os recursos disponíveis, promove a geração de inovações, melhora os serviços existentes e cria novos canais inovadores para satisfazer clientes e partes interessadas, resultando em um aumento do desempenho organizacional (Alosani; Al-Dhaafri; Awadh Abdulla, 2021).

No entanto, devido às transformações introduzidas pela Nova Gestão Pública (NGP) no planejamento de recursos humanos, há a compreensão de uma parte dos funcionários se mostre problemática diante da nova estrutura. Perante esse cenário, surge a necessidade urgente de estabelecer um novo processo de Planejamento de Recursos Humanos na administração pública (Yilmaz, 2022).

As estratégias de gestão de recursos humanos influenciam diretamente os resultados dos funcionários, as quais, por sua vez, impactam o desempenho global da organização (George et al., 2021). Assim, uma visão predominante de benefícios mútuos enfatiza que a Gestão de Recursos Humanos GRH é um trunfo tanto para o desempenho da organização quanto para o bem-estar dos funcionários. De acordo com essa perspectiva, a adoção de práticas de GRH resulta em vantagens para eles, elevando consequentemente o patamar da organização, seja pública ou privada (García-Juan; Escrig-Tena; Roca-Puig, 2023).

2.2 Gestão Estratégica de Pessoas para Resultados

Em primeira análise, os aspectos da gestão de pessoas apresentam correlação direta a gestão por resultados, sendo importante ressaltar que a gestão de pessoas e a administração pública devem estar estreitamente conectadas, com objetivos e metas claramente definidos,

alinhados com o propósito de promover o desenvolvimento, a produtividade e o sucesso da organização, que tem como missão principal cumprir sua função social no contexto da administração pública (Leal et al., 2022).

Por essa razão, é crucial dedicar atenção especial à área de gestão de pessoas e compreender os processos individualmente em cada repartição pública. Cada indivíduo é único, com suas particularidades, e os resultados estão em grande parte ligados ao comportamento dos colaboradores. Se esse comportamento estiver alinhado com os objetivos da instituição, as chances de sucesso serão ampliadas (Leal et al., 2022).

O fator humano emerge como um elemento central na elaboração de políticas de gestão de recursos humanos, uma vez que, em última instância, molda os resultados de desempenho. Assim, o desempenho dos funcionários está integrado na Gestão de Recursos Humanos, que é influenciado por uma cultura de RH saudável e por processos de suporte (Sixpence et al., 2021).

Elementos organizacionais que exercem influência sobre a abordagem de Gestão Baseada em Resultados (GBR) - inúmeras variáveis de suma importância estão incontestavelmente interligados às estratégias de gestão do desempenho e encontram-se minuciosamente registrados nos anais da literatura acadêmica (Pham Ngoc Ha; Nguyen Thi Hong Hai, 2020). Assim, como as práticas de gestão organizacional que não estão diretamente ligadas a questões de recursos humanos, como a gestão e supervisão dos processos de trabalho, mas ainda podem ter um impacto substancial na produtividade de cada membro da equipe (Ali et al., 2021).

No contexto da Gestão Baseada em Resultados (GBR), os gestores desempenham um papel crucial ao transmitir mensagens vigorosas de apoio a GBR por meio de discursos e comunicados. Eles motivaram seus subordinados a abraçar essa nova abordagem, fornecer a assistência necessária, disponibilizar os recursos indispensáveis e investir em tempo no processo da GBR. Ao mesmo tempo, engajam os colaboradores nesse processo. Esse conjunto de ações contribui significativamente para aumentar a consciência e a compreensão dos seguidores sobre os valores da GBR para a organização, bem como os benefícios pessoais que podem obter ao adotar a GBR. Esse esforço culmina no despertar do desejo afetivo entre os funcionários de apoiar o GBR devido à confiança e ao reconhecimento dos ganhos potenciais (Pham Ngoc Ha; Nguyen Thi Hong Hai, 2020).

Assim, durante a implementação da gestão baseada em resultados nas organizações públicas, é notório que quando os gestores de alto escalonamento demonstram claramente a gestão por resultados com uma prioridade elevada e se envolvem de maneira evidente, não apenas no início, mas também na sua execução, as chances de alcançar os resultados desejados são ampliadas (Pham Ngoc Ha; Nguyen Thi Hong Hai, 2020).

Isso ocorre quando a gestão de pessoas na instituição é estrategicamente compartilhada em toda a organização. Nesse cenário, os funcionários têm conhecimento das diretrizes, objetivos e planos estratégicos, estão motivados para apoiar a implementação dessas estratégias nas unidades da organização e podem identificar as práticas que são cumpridos (Landim et al., 2023).

Os aspectos relacionados aos recursos humanos exercerão um papel central na administração pública, contribuindo significativamente para o aprimoramento do quadro de pessoal. No entanto, é evidente que as pessoas nem sempre compartilham os mesmos objetivos e interesses, o que pode dar origem a diferenças e conflitos nas repartições. Os conflitos são uma parte inerente à natureza humana, mas são fundamentais abordá-los e gerenciá-los de maneira eficaz, especialmente no contexto da administração pública (Leal et al., 2022).

Desta forma, no topo das preocupações sobre políticas de instituições públicas encontra-se o engajamento dos servidores, pois quando estes participam das decisões organizacionais, abrem as portas para uma série de benefícios, transformando o ambiente de

trabalho em um palco de democracia e fortalecendo os laços emocionais e intelectuais dos funcionários (Palumbo, 2023).

A sinergia entre envolvimento e engajamento no ambiente de trabalho visa elevar a autoeficácia dos funcionários públicos e melhorar a percepção, tanto individual quanto coletiva, do propósito do trabalho (Palumbo, 2023).

Portanto, com base nas contribuições dos estudos, é evidente que a implementação da Gestão Baseada em Resultados representa um desafio substancial para as organizações. Isso se deve à necessidade de uma mudança profunda na cultura organizacional, transformando-se em uma jornada de longo prazo para as organizações públicas. Isso porque as organizações públicas, estão frequentemente orientadas para recursos, atividades e conformidade, e enfrentam um grande desafio ao direcionar sua atenção de maneira equilibrada para os resultados (Nielsen; Montague, 2023).

2.3 Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

O Programa de Gestão e Desempenho - PGD, inicialmente, surgiu no Decreto 1.590/95, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores públicos, com o propósito de apresentar uma alternativa ao controle de frequência. Isso se deu pelo fato de que o decreto permitia a dispensa do controle de assiduidade, desde que uma unidade administrativa pudesse mensurar os resultados e implementar um programa de gestão (BRASIL, 1995).

Considerando alguns fatores essenciais que levaram ao início de iniciativas pioneiras de programa de gestão. O primeiro foi a limitação do controle de assiduidade como mecanismo de incentivo de melhoria de resultados. Depois, o controle do “ponto” começou a significar uma administração arcaica, uma forma de focar nos meios e não nos fins. Por fim, os recursos administrativos dedicados à atividade tinham escasso valor gerencial e nada de positivo indicavam a direção das atividades dos servidores (BRASIL, 2023a).

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem como principais objetivos promover uma gestão orientada a resultados, baseada em evidências, visando a melhoria contínua das entregas dos órgãos públicos. Além disso, busca estimular a cultura de planejamento institucional, incentivando a inovação e a transformação digital. O PGD também visa atrair e reter talentos na administração pública federal, contribuir para o dimensionamento da força de trabalho, melhorando o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos, além de promover a saúde e a qualidade de vida no trabalho. Por fim, o programa busca contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal (Brasil, 2023b).

Além disso, a instrução normativa define diversos conceitos relevantes para a compreensão do programa, como atividades síncronas e assíncronas, demandantes, destinatários, entregas, escritório digital, participantes, plano de entregas da unidade, plano de trabalho do participante, Rede PGD, Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), tempo volante, unidade instituidora e unidade de execução. Estes termos são fundamentais para a operacionalização do PGD e para a compreensão das responsabilidades dos envolvidos (Brasil, 2023b).

Desta forma, faz-se necessário apresentar uma linha do tempo que destaque as principais etapas e mudanças relacionadas à gestão por desempenho e ao teletrabalho na administração pública brasileira ao longo das décadas (quadro 1).

Quadro 1 - Linha do tempo do PGD

Década de 1930: O controle de assiduidade (ponto) foi introduzido no setor público brasileiro pelo Departamento Administrativo do Serviço Público, sendo usado como mecanismo de proteção e premiação para servidores.

<p>Década de 1990:</p> <p>Pouco progresso na criação de programas de gestão devido à falta de definição clara do que era um "programa de gestão".</p> <p>Divergência de padrões gerenciais entre setor público e privado.</p> <p>O foco na assiduidade começa a mudar para uma ênfase nas entregas efetivas do Estado à população.</p> <p>Avanços na tecnologia de comunicação e digitalização dos serviços públicos, disponibilizando o terreno para o teletrabalho.</p> <p>10 de agosto de 1995: O Decreto Nº 1.590 é um marco ao criar a possibilidade de programas de gestão que dispensariam o controle de assiduidade, mas não estudado em iniciativas significativas.</p>
<p>Década de 2010:</p> <p>19 de março de 2010: O Decreto 7.133 estabelece critérios para avaliação de desempenho no setor público federal.</p> <p>15 de dezembro de 2011: A Lei nº 12.551 inclui o conceito de teletrabalho no arcabouço legal brasileiro.</p> <p>13 de julho de 2017: A Lei nº 13.467 traz novos institutos, incluindo o "Capítulo II-A - Do Teletrabalho" na CLT, definindo o conceito de teletrabalho.</p> <p>Entre 2015 e 2018: Iniciativas de teletrabalho são realizadas em diversos órgãos da administração pública federal.</p> <p>31 de agosto de 2018: A Instrução Normativa Nº 1 da Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão regulamenta o programa de gestão, eliminando o controle de assiduidade.</p>
<p>Década de 2020:</p> <p>22 de março de 2020: A pandemia de COVID-19 impulsiona o teletrabalho no setor público por meio de normativas como a Medida Provisória nº 927/2020.</p> <p>30 de julho de 2020: A Instrução Normativa nº 65 flexibiliza o Programa de Gestão e está focado no teletrabalho</p> <p>17 de maio de 2022: O Decreto Nº 11.072 introduz inovações no Programa de Gestão, definindo tipos de atividades, modalidades de trabalho presencial e teletrabalho, quantitativos de vagas, entre outros.</p> <p>2023: 61% da Administração Pública Federal já possui o Programa de Gestão em execução.</p> <p>28 de julho de 2023: A IN nº 24/2023 visa cultivar a gestão por resultados na administração pública federal, homologada com o Decreto Nº 11.072/2022.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras, adaptado do site PGD (BRASIL, 2023a)

Desta forma, considerando os principais marcos, com início na década de 1990, a gestão das políticas públicas passou por uma reformulação que aumentou sua efetividade. Uma das inovações desse esforço foi a revisão do controle de assiduidade, conhecida como “controle de ponto”. Originalmente importado do setor privado na década de 1930 pelo Departamento Administrativo do Serviço Público, o controle de horário evoluiu de um mecanismo de punição e recompensa para uma abordagem centrada em resultados. A percepção mudou ao longo do tempo, confirmando que estar presente no local de trabalho não garante automaticamente resultados para os cidadãos (BRASIL, 2023a).

Em 2020, com base na Instrução Normativa nº 65/2020, o Programa de Gestão e Desempenho foi estabelecido pelo Ministério da Economia por meio da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. O objetivo era implementar um novo modelo de gerenciamento orientado para resultados nas unidades de administração pública. De acordo com a Instrução Normativa nº 65/2020, um programa de gestão é uma ferramenta autorizada por um Ministro de Estado e respaldada por normas gerais que regulam atividades cujos resultados podem ser mensurados. Desta forma, a normativa havia previsão para o controle de atividade (BRASIL, 2020).

Portanto, o Programa de Gestão e Desempenho é fundamentado em uma gestão de pessoas baseada no desempenho e nos resultados, indo além da questão do teletrabalho e

abrangendo o processo de gestão de forma mais amplo. Ele estabelece uma nova maneira de organizar a força de trabalho nas instituições públicas brasileiras, deixando o controle de frequência como um instrumento de gestão de equipes no passado (BRASIL, 2023a).

Certamente, devido ao impacto da pandemia da Covid-19, houve um maior estímulo para a orientação do PGD com foco no teletrabalho. Segundo Toleikienė; Juknevičienė; Rybnikova (2022) o trabalho remoto, por meio do teletrabalho, é uma modalidade de que se consolida nas instituições, tanto do setor privado como do público, desde à pandemia da COVID-19. Embora não haja uma definição unificada de teletrabalho, esta abordagem engloba todas as formas pelas quais os funcionários desempenham suas atividades fora do ambiente tradicional de escritório ou das instalações de organização. Nesse contexto, a implantação do Programa de Gestão e Desempenho é facultativa para os órgãos da Administração Pública Federal, visando potencializar a produtividade, oferecer uma melhor qualidade de vida aos servidores e fornecer serviços à população de forma eficiente e eficaz (BRASIL, 2023a).

Portanto, considerando o último marco regulatório, quando foi instituído o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o decreto passou a normatizar o programa de gestão nas modalidades presencial ou teletrabalho. Logo, o PGD não está voltado apenas para o teletrabalho, mas para um programa de gestão mais abrangente (BRASIL, 2022a).

Em dezembro de 2022, foi promulgada a Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME Nº 89, datada de 13 de dezembro de 2022, introduzindo novas diretrizes e orientações para o PGD (Programa de Gestão e Desempenho), revogando, assim, a IN65 /2020. Notavelmente, a IN 89/2022 trouxe algumas restrições e proibições em comparação com as normas anteriores, como, por exemplo, a limitação de participação em três ciclos consecutivos e a exigência de registro de ponto para os servidores que desempenhavam suas atividades de forma presencial. Essas mudanças resultaram na sua revogação em um período de apenas 28 dias (BRASIL, 2022b).

Portanto, em 10 de janeiro de 2023, com a mudança de governo, a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2/2023 revogou a IN 89/2022 e definiu um prazo de 90 dias para a elaboração de uma nova regulamentação com base no Decreto nº 11.072, de 2022. Neste contexto histórico, em abril de 2023, a IN SGPRT-SEGES/MGI n.º 14 prorrogou o prazo por mais 30 dias para a publicação da nova instrução normativa, que foi definida após vencidos os prazos em 28 de julho de 2023. Como resultado, na atualização da Instrução Normativa Conjunta nº 24 SEGES-SGPRT/MGI, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) agora se encontra em uma nova fase de aprimoramento (BRASIL, 2023a).

Portanto, a Instrução Normativa Conjunta nº 204/2023 em questão, estabelece diretrizes e procedimentos gerais para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg). O PGD é um programa voltado para a melhoria do desempenho institucional no serviço público, com foco na relação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais (BRASIL, 2023b).

Ademais, uma das novidades da IN 204/2023 é o fim do controle de tabela de atividades que estava previsto na IN 65/2020. Na nova metodologia, é apresentado um plano de trabalho no qual o servidor será avaliado com base nas contribuições e esforço que se dedica na entrega de resultados da unidade para atingir os objetivos organizacionais (BRASIL, 2023b). Esse fato colabora com o contexto aplicado aos teletrabalhadores, o que pode ser inferido no contexto do PGD, conforme Kim; Mullins; Yoon, (2021) no gerenciamento de teletrabalhadores, a ideia é trocar a supervisão tradicional por uma orientada para resultados. Isso inclui alocar teletrabalhadores em projetos com metas mensuráveis. Em resumo, a proposta é abandonar a observação das ações em favor de um foco nas conquistas concretas.

Por fim, a nova proposta de instrução normativa representa um marco significativo na progressão do Programa de Gestão e Desempenho, ao fortalecer sua abordagem na gestão por resultados. Por meio dessa nova IN, também se aprimora a eficácia das instituições públicas por meio do estabelecimento de metas claras e da avaliação do desempenho das equipes (BRASIL, 2023a).

3. METODOLOGIA

A estrutura da pesquisa se aplica ao estudo de caso, conforme destacado por Marconi e Lakatos (2022) no estudo de caso, não se deseja estabelecer previamente uma estrutura fixa; em vez disso, ele se baseia na coleta ampla de uma gama de informações fornecidas, empregando várias técnicas de pesquisa. Seu objetivo é compreender uma situação específica e descrever a complexidade dos fatos. Portanto, por meio dele, surge a oportunidade de abordar questões específicas relacionadas a um problema organizacional, como os procedimentos de implantação do PGD.

O estudo analisa a situação da implementação do Programa de Gestão e Desempenho e sua estrutura normativa no Brasil, com foco específico no Ministério da Educação, uma das maiores pastas do governo federal. A pesquisa, que combina abordagens qualitativas e quantitativas, emprega também os métodos de revisão bibliográfica exploratória e a análise documental das legislações específicas relacionadas ao PGD.

Considerando que o Programa de Gestão e Desempenho foi instituído para administração pública federal direta, autárquica e fundacional, nesse universo compõe 37 órgãos da administração direta, 124 autarquias e 43 fundações públicas (BRASIL, 2023c). Como amostragem representativa dessa população foi escolhido o Ministério da Educação que possui 154 unidades organizacionais vinculados a pasta.

O Ministério da Educação - MEC é um órgão da administração pública federal direta no Brasil, responsável por supervisionar e coordenar diversas áreas relacionadas à educação, incluindo políticas educacionais, ensino infantil, fundamental, médio, superior, educação de jovens e adultos, educação profissional, educação especial, educação a distância (exceto ensino militar), avaliação educacional, pesquisa e extensão universitária, magistério, e assistência financeira às famílias carentes para a educação de seus filhos ou dependentes (BRASIL, 2023d).

A revisão bibliográfica foi realizada por meio do levantamento de artigos publicados no período de 2019 a 2023, disponível em plataformas de trabalhos acadêmicos, tais como *Scopus*, *Science Direct*, *Capes* e *ISI Web of Science*, por meio dos descritores de busca “Gestão de Pessoas no Setor Público” em língua inglesa utilizando 5 variações: "People management in the public sector" OR "Human Resource Management in the Public Sector" OR "Personnel Management in the Public Sector" OR "Human resource management in public administration" OR "human resources in public service" e na busca de artigos relacionados a Gestão por Resultados no Setor Público, nesse caso, para abranger um maior número de artigos a busca foi realizada utilizando os descritores “Gestão por Resultados” em língua inglesa utilizando 7 variações: "results management" OR "managing by objectives" OR "management by objectives" OR "management by results" OR "results-based management" OR "managing by results" OR "managing for results" em combinação com AND “Setor Público” em língua inglesa utilizando 5 variações "public organizations" OR "public institutions" OR "public sector" OR "public administration" OR "public service".

Desta forma, a pesquisa utiliza-se de várias variações dos descritores para abranger um amplo espectro de artigos e assuntos relacionados a autores nacionais e internacionais. Transformando, assim, o alcance da pesquisa e a variedade de fontes utilizadas para promover uma visão contemporânea e abrangente sobre as áreas de Gestão de Pessoas e Gestão por Resultados no Setor Público. Isso fornece uma base sólida para o estudo em questão ressaltando

as bases brasileiras (Capes periódicos) para compreender o tema no âmbito da administração pública brasileira. Considerando a investigação do problema de pesquisa, foi realizado o estudo da análise documental da legislação que aborda a matéria do PGD, verificando decretos, instruções normativas e portarias de órgãos públicos vinculados ao MEC que implantaram o PGD no período de julho de 2020 a julho de 2023.

Colaborando com a metodologia da pesquisa documental, Conforme Birochi (2017) esses registros ajudam o pesquisador a compreender situações passadas ou reconstruir contextos históricos específicos, com o objetivo de descrever os hábitos ou comportamentos expressos por meio dessas documentações. A coleta de dados ocorreu diretamente da página oficial do governo federal do Brasil, Programa de Gestão, link Painel de Dados, “Quem já implantou”. Nesta página é direcionado o link das normativas internas de cada órgão com PGD em execução (BRASIL, 2023c).

No contexto deste estudo documental, aplica-se uma análise de conteúdo, considerada por alguns autores como uma técnica de processamento e avaliação de informações obtidas de documentos escritos. Assim, sua abordagem é qualitativa, envolvendo um método que enfoca a quantificação dos elementos textuais, incluindo a frequência de ocorrência de palavras, expressões, frases, temas, entre outros (Marconi; Lakatos, 2022). Portanto, foi delineado o tema modalidade de trabalho no PGD, assim como foi verificado em todas as portarias se a implantação envolve apenas a regulamentação do teletrabalho ou se apresenta a modalidade presencial.

Por fim, para tabulação e demonstração de dados recorreu-se para a abordagem quantitativa da análise de dados, que segundo Marconi e Lakatos (2022) são incluídas análises de estatísticas, descrição de tendências, comparações entre grupos, avaliação das relações entre variáveis e comparação dos resultados com estudos anteriores, entre outros aspectos.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando o estudo realizado de todas as normativas, o objetivo foi classificar a quantidade de unidades organizacionais (UO) com regulamentações para o Programa de Gestão (PGD) e cada tipo de modalidade de trabalho. As modalidades avaliadas nas normativas dizem respeito ao regime de trabalho, que pode ser presencial e/ou teletrabalho, e dentro do teletrabalho, pode ser integral ou parcial.

Das observações verificadas no site do programa de gestão, dos 154 órgãos vinculados ao MEC, apenas 56 constam com normativas de implantação do PGD até julho de 2023. Conforme demonstrado na Tabela 1:

Tabela 1 - Levantamento de Unidade Orçamentária do MEC com implantação do PGD.

Total de UO no MEC	Implantação de Norma PGD	Não Implantação de Norma PGD	% de órgãos com normativas
154	56	98	36%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Portanto, pode-se afirmar que apenas 36% dos órgãos vinculados ao MEC têm normativas de implantação do PGD disponibilizadas no site oficial do programa. Essa informação é válida para avaliar o seguimento do programa de gestão e identificar possíveis oportunidades de melhoria na disseminação e implementação do PGD nos órgãos vinculados ao MEC.

A implantação do Programa de Gestão é justificada à luz dos princípios da Nova Gestão Pública (NGP) que promove uma abordagem inovadora na administração pública focada em

resultados. Este fato colabora com afirmação do autor (Ugyel, 2021) pois, a NGP visa elevar a qualidade e o desempenho dos serviços públicos para aprimorar o atendimento ao público. Com essa perspectiva, a gestão deixa de ser meramente administrativa para se tornar um instrumento para alcançar eficiência, eficácia e qualidade nos serviços oferecidos.

Desta forma, conforme pesquisa realizada, 56 unidades organizacionais do MEC, que envolvem as Universidades Federais (UF), Institutos Federais (IF), Colégios e Secretárias já iniciaram o processo de implantação do Programa de Gestão e Desempenho. Na Figura 1 são apresentadas algumas dessas unidades organizacionais.

Figura 1 - Nuvem de palavras das unidades organizacionais com PGD



Fonte: Elaborado pelas autoras, a partir dos dados coletados (2023)

Considerando que o PGD é um programa de gestão do governo federal, e nos últimos anos, suas normativas e decretos enfatizaram que se tratava de um Programa de Gestão com foco em resultados organizacionais, suas modalidades de trabalho se aplicaram tanto ao contexto do teletrabalho como ao trabalho presencial (BRASIL, 2023a). Este estudo teve como objetivo analisar como os órgãos do MEC implementam o PGD em suas instituições. Para isso, foram selecionadas em cada ato normativo as modalidades de trabalho permitidas pelo PGD. Considerando que a IN 65/20 já previa uma modalidade presencial, foram analisadas as portarias do período de implantação de julho de 2020 a julho de 2023. Na tabela 2 são demonstradas as modalidades de trabalho permitidas para cada ano de implantação.

Tabela 2 - Tabela de regulamentação do PGD no MEC por modalidade e ano

Ano de regulamentação no órgão	2020	2021	2022	2023	Total Geral	% de Distribuição
Modalidade do PGD						
1 - Apenas o teletrabalho parcial e integral	1	13	17		31	55%
2 - Presencial, teletrabalho parcial e integral		1	20	2	23	41%
3 - Apenas teletrabalho integral			1		1	2%
4 - Presencial, teletrabalho parcial *(integral excepcional)			1		1	2%
Total Geral	1	14	39		56	100%

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

A tabela apresenta informações sobre a distribuição das modalidades de trabalho em relação ao ano de regulamento no órgão (2020, 2021, 2022 e 2023), considerando as seguintes

modalidades encontradas: 1 - apenas teletrabalho (parcial e integral), 2 - modalidade presencial e teletrabalho (parcial e integral), 3 - apenas teletrabalho integral e 4 - modalidade presencial e teletrabalho parcial (integral em casos especiais).

No primeiro ano, em 2020, apenas um órgão havia implantado o PGD, com a única modalidade permitida sendo o teletrabalho parcial e integral. Em 2021, o número subiu para 13 na modalidade de teletrabalho (parcial e integral), e 1 órgão incluiu a modalidade presencial. Esse aumento na implantação pode ser reflexo do impulso para o teletrabalho após a crise da Covid-19, conforme abordado por Toleikienė, Juknevičienė e Rybnikova (2022).

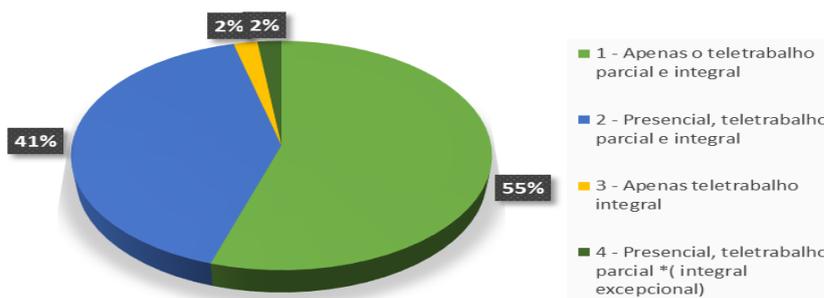
No ano de 2022, a distribuição foi a seguinte: 17 órgãos adotaram a modalidade de teletrabalho (parcial e integral), enquanto 20 optaram pela modalidade presencial e teletrabalho (parcial e integral). Houve 1 órgão que introduziu apenas a modalidade de teletrabalho integral, é importante ressaltar que essa normativa se aplica apenas ao gabinete da Diretoria. Por fim, 1 órgão propôs a modalidade presencial e teletrabalho parcial, com a possibilidade de teletrabalho integral em casos especiais, conforme a normativa.

Considerando esses dados, é comprovado a influência, no exercício de 2022, da nova regulamentação estabelecida pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dinamiza as modalidades presenciais e de teletrabalho no Programa de Gestão e Desempenho. O artigo 6º desse decreto esclarece que o PGD pode ser adotado de forma presencial ou em teletrabalho. Além disso, o parágrafo único deste artigo abre a possibilidade de tornar a modalidade presencial obrigatória por parte das autoridades máximas dos órgãos. Dessa forma, o decreto estabeleceu as bases para a flexibilidade na adoção do PGD em diferentes modalidades (Brasil, 2022a).

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

Quanto à análise do percentual de distribuição entre as modalidades de trabalho nas normativas, das 56 normativas, 23 apresentaram previsão para as modalidades presenciais e teletrabalho, correspondendo a 41% dos órgãos que já implantaram, enquanto 31 normativas ocorreram apenas a modalidade de teletrabalho (parcial e integral), o que equivale a 55%. Os 4% permaneceram distribuídos da seguinte forma: 2% previram apenas o teletrabalho integral, e 2% adotaram a modalidade presencial e o teletrabalho parcial, com a possibilidade de teletrabalho integral em casos excepcionais. Distribuição está representada no gráfico 1:

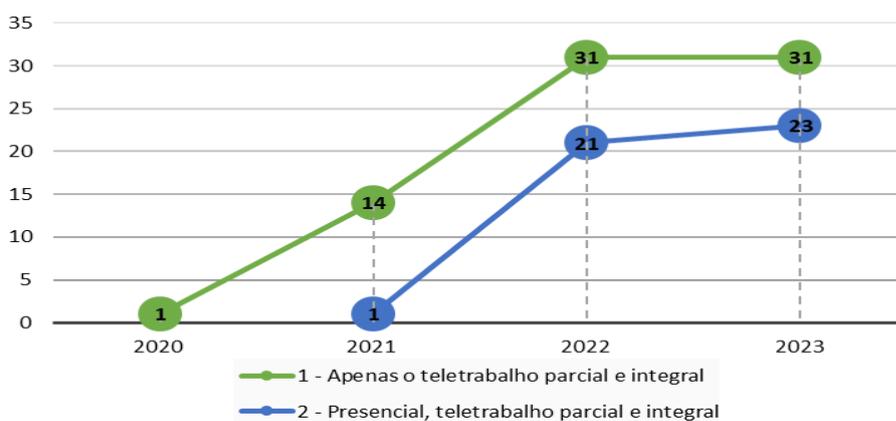
Gráfico 1 - Percentual de Distribuição do PGD no MEC



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Diante da predominância da regulamentação do PGD apenas para a modalidade de teletrabalho, surge a necessidade de os gestores reavaliarem o foco do programa de gestão nas organizações para o amadurecimento da Gestão por Resultados na modalidade presencial. Conforme abordado na literatura por (Pham Ngoc Ha; Nguyen Thi Hong Hai, 2020) os gestores desempenham um papel crucial para motivar seus subordinados a abraçar a Gestão Baseada em Resultados (GBR) por meio de discursos e comunicações, fornecendo assistência, recursos e investindo tempo no processo. A presença ativa dos gestores de alto escalonamento ao longo da implementação da gestão de resultados aumenta as chances de alcançar os resultados desejados.

Gráfico 2: Evolução da Implantação do Programa de Gestão e Desempenho no MEC



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Na última análise, conforme Gráfico 2, observou-se a evolução da implantação do PGD no âmbito do MEC ao longo dos anos de 2022 a 2023. Nesta análise, foram consideradas apenas as normativas que se enquadraram nas modalidades 1 - Apenas teletrabalho parcial e integral, e 2 - Presencial, teletrabalho parcial e integral. Foram descartadas as duas normativas que apresentavam critérios específicos para o órgão, uma vez que possuíam pouca influência na análise global. Conforme apresentado no Gráfico 2, a implantação do PGD no âmbito do MEC tem evoluído. O destaque ocorreu entre 2021 e 2022, quando a modalidade “apenas teletrabalho” aumentou de 14 em 2021 para 31 em 2022. O grande avanço foi na modalidade “presencial e teletrabalho, ” que subiu de 1 em 2021 para 21 em 2022. Essa evolução e as atualizações nas normativas demonstraram uma mudança na cultura das organizações, que gradualmente estão modificando sua abordagem para uma gestão com foco em resultados. O que é confirmado pela teoria por Nielsen; Montague, (2023) a implementação da Gestão Baseada em Resultados é um desafio substancial para as organizações devido à necessidade de mudar profundamente sua cultura organizacional. Essa mudança é uma jornada de longo prazo para as organizações públicas, já que é preciso equilibrar seu foco entre recursos, atividades e conformidade, direcionando-o igualmente para os resultados.

5. CONCLUSÃO

Considerando o objetivo geral deste artigo, que era identificar, em particular no Ministério da Educação, como foram realizadas as normativas para o PGD, como regulamentação para o teletrabalho ou um programa mais abrangente. A pesquisa revela a evolução do Programa de Gestão e Desempenho no Ministério da Educação, inicialmente vinculado ao teletrabalho, mas com o Decreto nº 11.072/2022, sua ênfase passou a ser mais clara em relação à gestão para resultados. Observa-se uma tendência de implantação do

Programa em um nível mais abrangente, indo além do teletrabalho, embora ainda haja normativas focadas apenas nessa modalidade.

No mais, a pesquisa apresenta a abordagem da Gestão para Resultados, inserida no contexto da Nova Gestão Pública, que está alinhada com a busca por uma administração pública mais eficiente, orientada para resultados e de maior qualidade. A pesquisa fornece um importante guia para a implantação do Programa de Gestão e Desempenho e serve como base para futuros estudos que avaliarão suas contribuições.

Além disso, a pesquisa destaca a importância da Gestão Estratégica de Pessoas para Resultados, em que a gestão de pessoas é compartilhada em toda a organização, permitindo que os funcionários conheçam as diretrizes e planos estratégicos da instituição. Isso contribui para a motivação, no caso do setor público, dos servidores e promove um ambiente de trabalho mais colaborativo. Destaca também a importância dos gestores em fomentar a cultura organizacional e motivação para a Gestão Por Resultados.

Do mesmo modo, conforme abordado no referencial, a análise do Programa de Gestão e Desempenho nas organizações, revelou uma evolução notável nas modalidades de trabalho permitidas ao longo dos anos, passando do teletrabalho para um enfoque mais abrangente na busca de resultados eficazes. A normatização do PGD tem ganhado destaque, especialmente a partir do Decreto nº 11.072/2022, que esclareceu os conceitos e objetivos do programa, reforçado pela última Instrução Normativa nº 24/2023.

Em relação às limitações da pesquisa, verificou-se que as informações disponíveis na página oficial do PGD dependem da colaboração e do fornecimento de informações por parte dos órgãos relacionados às normativas de implantação. Isso sugere que o número de órgãos vinculados ao Ministério da Educação envolvidos no PGD pode ser maior do que o apresentado. Além disso, devido às mudanças e alterações recentes nas normativas, é possível que muitos órgãos estejam trabalhando na atualização de suas regulamentações. Este estudo, portanto, representa uma maneira de indicar uma tendência de mudança e divulgação mais transparente dos órgãos envolvidos no PGD e uma importante lacuna a ser pesquisada.

Embora, persista ainda a tendência de alguns gestores em limitar a implementação do PGD apenas à regulamentação do teletrabalho. O levantamento das normativas ofereceu uma visão de como os órgãos estão adotando o programa, entretanto a contínua avaliação de seu impacto e eficácia será fundamental no futuro para determinar se a gestão por resultados está sendo eficaz.

Portanto, a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) tem adquirido importância crescente nos últimos anos, especialmente para as instituições de ensino. O PGD tem como objetivo que as instituições atinjam resultados mais consistentes e relevantes, bem como mais eficientes e competitivas. Ressalta-se que ainda, os impactos e as contribuições desta implantação, são desconhecidos para muitas instituições, de modo que se torna necessário estudar mais a fundo este tema para que se possa aproveitar ao máximo os benefícios que a Gestão por Resultados pode contribuir para a gestão pública.

6. REFERÊNCIAS

ALI, A. J. et al. Four lenses on people management in the public sector: an evidence review and synthesis. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 37, n. 2, p. 335–366, 29 jun. 2021. Disponível em: <https://academic.oup.com/oxrep/article/37/2/335/6311326> . Acesso em: 03 ago. 2023.

ALOSANI, M. S.; AL-DHAAFRI, H. S.; AWADH ABDULLA, A. Investigating the role of HRM practices on service innovation: empirical evidence from UAE government agencies. **Management Research Review**, v. 44, n. 1, p. 1–24, 25 jan. 2021. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-03-2020-0141/full/html> . Acesso em: 03 de ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995**. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília: DF: Presidência da República, [1995]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm . Acesso em: 06 jul. 2023.

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

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

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

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

BRASIL. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF: Ministério da Economia, [2020]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395> . Acesso em: 06 jul. 2023.

BRASIL. **Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89, de 13 de dezembro de 2022**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipe e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF: Ministério da Economia, [2022b]. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges/sedgg/me-n-89-de-13-de-dezembro-de-2022-451152923> . Acesso em: 06 jul. 2023.

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

FANELLI, S. et al. Managerial competences in public organisations: the healthcare

professionals' perspective. **BMC Health Services Research**, v. 20, n. 1, p. 303, dez. 2020. Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-020-05179-5>. Acesso em: 08 ago. 2023.

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

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

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

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

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

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

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. Barueri SP: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670>. Acesso em: 05 out. 2023.

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

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

20the%20test%20of%20time. Acesso em: 05 ago. 2023.

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

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

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

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

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

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