

**O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA**  
THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM IN SCIENTIFIC LITERATURE  
EL PROGRAMA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO EN LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA

Mario Antonio Bento do Amaral<sup>1</sup>  
Ana Cristina Madruga Estrela<sup>2</sup>

**RESUMO:** O Programa de Gestão e Desempenho é um tema ainda novo no serviço público federal, mas que trouxe importantes avanços na prestação do serviço ao substituir o tradicional controle de frequência pelo controle de entregas e instituindo a possibilidade de prestação de serviços em teletrabalho. O objetivo desta pesquisa é identificar a produção científica sobre o Programa de Gestão e Desempenho e analisar como o tema está sendo abordado e quais os principais achados nesses primeiros anos de execução, bem como identificar as lacunas existentes. Como base de dados foi utilizado o Portal de Periódicos da CAPES e teve como amostra 14 artigos aderentes ao tema. Como principais achados estão vantagens e desvantagens do programa, similaridades com o fenômeno da uberização do trabalho e falta de transparência na divulgação dos resultados obtidos com o programa, o que demonstra fragilidade no controle social e uma lacuna de estudos sobre o tema.

1

**Palavras-chave:** Programa de Gestão e Desempenho. PGD. Administração Pública. Teletrabalho.

**ABSTRACT:** The Management and Performance Program is still a relatively new topic in the Brazilian federal public service, but it has brought important advances in service delivery by replacing traditional attendance control with delivery-based performance control and by establishing the possibility of telework. The objective of this research is to identify the scientific production on the Management and Performance Program and to analyze how the topic has been addressed, as well as the main findings from these first years of implementation, in addition to identifying existing gaps. The CAPES Journal Portal was used as the database source, and the sample consisted of 14 articles related to the topic. The main findings include advantages and disadvantages of the program, similarities with the phenomenon of labor uberization, and a lack of transparency in the disclosure of the results achieved through the program, which demonstrates weaknesses in social control and a research gap on the subject.

**Keywords:** Management and Performance Program. PGD. Public Administration. Telework.

---

<sup>1</sup>Especialista em Gestão Pública pelo IFSC, Christian Business School – CBS.

<sup>2</sup>Orientadora. Mestre em Direitos Humanos e Políticas Públicas pela UFPB –Christian Business School – CBS.

**RESUMEN:** El Programa de Gestión y Desempeño es un tema todavía nuevo en el servicio público federal brasileño, pero ha traído importantes avances en la prestación de servicios al sustituir el tradicional control de asistencia por el control de entregas e instituir la posibilidad de prestación de servicios mediante teletrabajo. El objetivo de esta investigación es identificar la producción científica sobre el Programa de Gestión y Desempeño y analizar cómo se ha abordado el tema y cuáles son los principales hallazgos en estos primeros años de ejecución, así como identificar las lagunas existentes. Como fuente de datos se utilizó el Portal de Periódicos de la CAPES y la muestra estuvo compuesta por 14 artículos relacionados con el tema. Entre los principales hallazgos se encuentran ventajas y desventajas del programa, similitudes con el fenómeno de la uberización del trabajo y la falta de transparencia en la divulgación de los resultados obtenidos con el programa, lo que demuestra fragilidad en el control social y una brecha de estudios sobre el tema.

**Palabras clave:** Programa de Gestión y Desempeño. PGD. Administración Pública. Teletrabajo.

## INTRODUÇÃO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) trouxe importantes avanços na administração pública federal ao substituir o tradicional controle de frequência pelo controle por entregas com resultados mensuráveis. Sua adoção, apesar de ser facultativa, tanto aos órgãos quanto aos servidores, tem sido adotada em larga escala no serviço público federal. De acordo com informações dos Painéis de Transparência do PGD, atualmente, 189 das 213 instituições da Administração Pública Federal - APF já aderiram e executam o programa, totalizando 144.272 pessoas participantes (BRASIL, 2026).

Apesar de o programa de gestão já ter sido previsto desde 1995, no art. 6º, § 6º, do Decreto nº 1.590/1995 (BRASIL, 1995), sua aplicabilidade era restrita a alguns órgãos e entidades devido à falta de regulamentação que veio apenas em 2018 com a publicação da Instrução Normativa nº 01/2018 (BRASIL, 2018) que trouxe segurança jurídica às instituições, prevendo procedimentos para implantação bem como a forma de participação dos servidores no programa, possibilitando o teletrabalho ou a execução por tarefas dentro ou fora das instalações físicas da instituição, mas neste último caso, por prazo determinado. Porém, devido a pouca experiência dos órgãos com esta forma de trabalho, a adesão foi baixa, no primeiro momento.

Após a pandemia da Covid-19, e passadas as primeiras experiências com o teletrabalho e a gestão por entregas, os normativos federais sobre o tema tiveram algumas evoluções, até que em 2022 houve a publicação do Decreto nº 11.072/2022 que passou a tratar exclusivamente da matéria, revogando o § 6º do art. 6º do Decreto 1.590/1995 que passou a tratar apenas da jornada de trabalho e controle de frequência (BRASIL, 2022).

Ao substituir o controle de frequência pelo controle de entregas e resultados, o programa permite a mensuração da produtividade dos servidores, o que proporciona maior controle gerencial e social das instituições. Essa alteração abriu oportunidade para que o teletrabalho fosse implantado com segurança jurídica em toda a administração federal, porém o teletrabalho é, apenas, uma das formas de se trabalhar no PGD que também pode ser realizado presencialmente.

Na produção acadêmica sobre o PGD, o teletrabalho tem sido o maior foco das pesquisas, pois desde sua regulamentação ele só é possível na administração federal, dentro dos limites de um Programa de Gestão e Desempenho, nos moldes do Decreto nº 11.072/2022, sendo possível perceber que, algumas vezes, os termos PGD e teletrabalho são utilizados como sinônimos, a exemplo de Hernandes e Lemos Junior (2023) e Moraes, Pena e Paiva (2023).

O objetivo desta pesquisa é identificar a produção científica sobre o Programa de Gestão e Desempenho e analisar como o tema está sendo abordado e quais os principais achados nesses primeiros anos de execução, bem como identificar as lacunas existentes.

Dado o volume de instituições aderentes e de pessoas participantes, e considerando a baixa quantidade de pesquisas relacionadas ao tema, mostra-se relevante compreender como o Programa de Gestão e Desempenho tem sido abordado pela literatura recente.

## MÉTODOS

Esta pesquisa é caracterizada como bibliográfica de natureza exploratória com abordagem qualitativa sobre o tema em questão. Como fonte de pesquisa foi utilizado o Portal de Periódicos da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) inserindo-se no campo de busca a expressão “Programa de Gestão e Desempenho” entre aspas com a finalidade de encontrar os artigos que tratassem exatamente do tema como foco de estudo e não como tema secundário. Importante frisar que, apesar de o PGD englobar o teletrabalho como modalidade de execução, não foi utilizada nenhuma expressão de busca relacionada ao teletrabalho, pois este não é o foco desta pesquisa. A busca ocorreu em março de 2026 e o portal apresentou somente 14 títulos e, devido à baixa quantidade encontrada, todos tiveram seus resumos lidos, sendo essa totalidade considerada aderente à proposta da pesquisa, não havendo necessidade, portanto, de aplicação de critério adicional de seleção ou descarte, ou seja, a amostra final foi de 100% dos artigos apresentados na busca pela expressão “Programa de Gestão e Desempenho”.

Após esta análise inicial, todos os 14 artigos foram lidos na íntegra para a compreensão e extração das informações e os resultados são apresentados e discutidos na próxima seção.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O Programa de Gestão e Desempenho, ainda é um tema pouco pesquisado, devido ao seu pouco tempo de regulamentação. Apesar de previsto no Decreto nº 1.590/1995, sua regulamentação se deu, somente, após 23 anos, com a publicação da IN nº 01/2018, com adesão massiva dos órgãos públicos a partir de 2021, o que, de acordo com Hernandez e Lemos Junior (2023) e Virgílio et al (2024), se deve às boas experiências com o teletrabalho compulsório ocorrido durante a pandemia da Covid-19.

Atualmente, o programa é regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022 e prevê a dispensa do controle de frequência que será substituído pelo controle de entregas pactuadas entre chefia e servidor com a estipulação de metas de produtividade com prazos estabelecidos, podendo ser realizado de maneira presencial ou em teletrabalho (BRASIL, 2022). Dessa forma, o PGD é considerado a regulamentação do teletrabalho na administração pública federal e, por este motivo, a maior parte das pesquisas sobre o PGD focam na implantação do teletrabalho nos órgãos e entidades pesquisados.

Considerando-se que a primeira regulamentação do PGD ocorreu em 2018, as adesões massivas iniciaram a partir de 2021 e sua, recente, reformulação em 2022, compreende-se o motivo do número baixo de publicações no Portal de Periódicos da CAPES que apresentou apenas 14 artigos publicados sobre o tema, os quais são listados na Tabela 1:

**Tabela 1** - Títulos analisados

TÍTULO	AUTORIA	ANO DE PUBLICAÇÃO
Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União	ASSUNÇÃO et al	2023
A difusão do teletrabalho nas autarquias da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica	HERNANDES; LEMONS JUNIOR	2023
O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto	MORAES; PENA; PAIVA	2023
Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro	SOUZA	2023

O Teletrabalho na Universidade Federal de Uberlândia (2020-2023): uma análise da fase piloto da sua implantação	ALVES; BORGES NETTO	2024
Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)	TEIXEIRA; BACINELLO	2024
Divisão sexual do trabalho durante o teletrabalho: trabalho remoto na pandemia e no programa de gestão e desempenho em uma Universidade Federal	VASCONCELOS	2024
Programa de gestão e desempenho: adesão junto às instituições federais de ensino	VIRGILIO et al	2024
Teletrabalho e avaliação em uma instituição pública de ensino superior no contexto do Programa de Gestão e Desempenho	AMARAL; BRANDÃO	2025
Análise da Ocupação do Espaço Físico após o Programa de Gestão e Desempenho em uma Universidade Federal do Sul de Minas Gerais	ARAUJO; SOUZA	2025
Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal do Paraná: uma análise de sua implantação e funcionamento (2022-2024)	CARDOSO PINTO E	2025
Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federais	GURGEL; CEOLIN; CORREIA-NETO	2025
A Implementação do Teletrabalho no Contexto do Programa de Gestão e Desempenho: uma Análise da Percepção dos Servidores e dos Gestores da Universidade Federal do Sul da Bahia	SANTOS; OLIVEIRA	2025
O Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal	SILVA; VELOSO	2025

**Fonte:** elaborado pelos autores (2026).

As primeiras publicações sobre o tema aparecem somente um ano após a reformulação do programa. Foram 04 publicações em 2023, sendo que 03 delas tiveram como campo de pesquisa as instituições federais de ensino (Universidades ou Institutos Federais) e somente a pesquisa de Assunção et al (2023) não seguiu a tendência, ao pesquisar a contribuição da Controladoria Geral da União (CGU) para a regulamentação do PGD.

Já em 2024, também foram registradas, novamente, apenas 04 publicações sobre o PGD, todas realizadas em instituições federais de ensino, o que aponta uma tendência de pesquisas neste tipo de instituições.

Em 2025 percebe-se um aumento de produções, sendo encontradas 06 publicações sobre o tema. Apenas a obra de Silva e Veloso (2025) não é realizada especificamente com instituições federais de ensino, enquanto todas as demais confirmam a tendência de pesquisa em universidades e institutos federais percebida nos anos anteriores. Salienta-se ainda que, na data da pesquisa, não foram encontradas publicações no ano de 2026.

Ao analisar o foco das pesquisas, percebeu-se que exatamente 50% delas tratam do teletrabalho no contexto do PGD trazendo aspectos positivos e negativos para servidores e instituições ou apenas uma descrição da sua implantação nas instituições pesquisadas, enquanto a outra metade das publicações tratam dos resultados, potencialidades, limitações ou características do programa como um todo. Dessa forma, percebe-se que o teletrabalho representa outra tendência na pesquisa sobre o PGD e, por este motivo, ressalta-se que o teletrabalho tratado nesta discussão está diretamente ligado ao contexto do PGD.

Quanto aos resultados obtidos com o programa, a maior parte das pesquisas foi realizada através de questionários que trouxeram as percepções dos servidores participantes ou não do programa, bem como das chefias. Apenas Teixeira e Bacinello (2024) realizaram uma pesquisa com dados, exclusivamente quantitativos, através da extração de informações da tramitação de processos de três setores de uma universidade federal não identificada. Quanto às avaliações relacionadas a aspectos positivos obtidos com a implementação do PGD, tem-se os seguintes achados:

Maior motivação ou satisfação do servidor: Moraes, Pena e Paiva (2023); Silvia e Veloso (2025); Amaral, Brandão e Carraro (2025)

Manutenção ou aumento da produtividade: Moraes, Pena e Paiva (2023); Silvia e Veloso (2025); Cardoso e Pinto (2025); Santos e Oliveira (2025)

Melhoria no desempenho global do servidor: Moraes, Pena e Paiva (2023); Silvia e Veloso (2025); Cardoso e Pinto (2025)

Melhoria na qualidade de vida: Moraes, Pena e Paiva (2023); Silvia e Veloso (2025); Cardoso e Pinto (2025); Santos e Oliveira (2025)

Maior eficiência operacional: Silvia e Veloso (2025); Cardoso e Pinto (2025)

Melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional: Amaral, Brandão e Carraro (2025); Santos e Oliveira (2025)

## Melhoria na comunicação: Cardoso e Pinto (2025)

Considerando o contexto das pesquisas, os achados vão ao encontro da literatura já consolidada sobre o teletrabalho na administração pública federal, conforme Amaral e Estrela (2026), com exceção dos dois últimos itens que, curiosamente, são apontados pelos autores como desvantagens do teletrabalho: dificuldade de separar o trabalho do ambiente familiar e a dificuldade de comunicação entre equipes e chefia.

Quanto às desvantagens ou limitações percebidas pelos participantes do programa, destacam-se:

Transferência dos custos do teletrabalho ao trabalhador: Souza (2023); Cardoso e Pinto (2025); Santos e Oliveira (2025)

Riscos à saúde do trabalhador (mental e osteomusculares): Souza (2023) e Alves e Borges Netto (2024)

Dificuldade de separar vida pessoal e profissional: Amaral, Brandão e Carraro (2025); Santos e Oliveira (2025); Alves e Borges Netto (2024)

Dificuldade de comunicação eficaz com a equipe: Amaral, Brandão e Carraro (2025); Santos e Oliveira (2025); Alves e Borges Netto (2024)

Dificuldade com o sistema de gestão do PGD: Alves e Borges Netto (2024); Cardoso e Pinto (2025)

Descumprimento de rotinas relacionadas à gestão do teletrabalho por parte das chefias, trazendo prejuízos ao participante: Moraes, Pena e Paiva (2023); Silvia e Veloso (2025)

Dificuldades de adaptação à rotina em teletrabalho: Moraes, Pena e Paiva (2023)

Exigência de maior produtividade: Souza (2023)

Desigualdade de gênero no teletrabalho: Vasconcelos (2024)

Percebe-se que Amaral, Brandão e Carraro (2025) e Santos e Oliveira (2025) ao mesmo tempo que trazem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal como benefícios obtidos com o programa de gestão, também trazem a dificuldade de separar a vida profissional da pessoal como uma desvantagem, o que é endossado pela pesquisa de Alves e Borges Netto (2024). Esta, aparente, contradição se deve ao fato das pesquisas retratarem a percepção de uma gama diversa de servidores, sendo que uma parte deles afirma ter maior facilidade de adaptação com o programa e outra parte afirma ter maior dificuldade.

Cabe um destaque para a pesquisa de Vasconcelos (2024) que identificou que as mulheres em teletrabalho despendem mais tempo com as atividades domésticas do que os

homens e isso se confirma, em especial, quando as mulheres dividem o lar com seus companheiros que também exercem teletrabalho, pois apesar de ambos terem as mesmas flexibilidades na jornada (o que permitiria que as tarefas fossem igualmente divididas) elas continuam desempenhando a maior parte das tarefas domésticas, revelando então que a desigualdade de gênero se estende ao teletrabalho.

Quanto à forma de participação no PGD, há convergência entre as pesquisas de Moraes, Pena e Paiva (2023), Santos e Oliveira (2025) e Araújo e Souza (2025) que a preferência dos servidores é pelo teletrabalho parcial que é aquele em que o servidor trabalha alguns dias presencial e nos outros trabalha em local de livre escolha. Esta tendência se confirma analisando os dados dos Painéis de Transparência do PGD, publicados pelo Ministério da Gestão e Inovação, onde é possível verificar que 49,41% dos participantes do PGD optaram pelo teletrabalho parcial, 27,69% participam na modalidade presencial e 22,9% estão em teletrabalho integral (BRASIL, 2026).

Hernandes e Lemos Junior (2023) mapearam os marcos legais de implantação do PGD das 41 instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e os confrontaram com os marcos legais referentes ao PGD emitidos pelo Governo Federal entre os anos de 1995 e 2022. Para os autores, houve certa apatia institucional entre 1995 (primeira menção ao programa de gestão trazida no Decreto nº 1.590/1995) até 2020 e foi somente após as experiências com o teletrabalho compulsório, durante a pandemia da COVID-19, que 98% dessas instituições implementaram o PGD em suas unidades. Porém, este percentual difere dos achados de Virgílio et al (2024) que identificaram que, até abril de 2023, somente 26 dos 41 Institutos Federais haviam autorizado e instituído oficialmente o PGD, ou seja, apenas 63,41% das instituições que compõem a Rede e não 98%. Apesar deste desencontro de informações, ambos os autores têm o mesmo entendimento de que a adesão ao programa foi impulsionada pelas experiências com o teletrabalho durante a pandemia da COVID-19.

Quanto aos resultados obtidos com o programa, Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2025) trazem um importante alerta quanto à falta das instituições participantes. Os autores investigaram a implementação e o monitoramento do PGD nas universidades federais brasileiras. Até fevereiro de 2025, 54 das 69 universidades tinham aderido ao programa, o que representa 78,3%, sendo a Unifesp (Universidade Federal de São Paulo) a pioneira. Porém, apesar de a maior parte delas possuírem páginas específicas com informações sobre o PGD, 51% dessas universidades não divulgam informações sobre os resultados obtidos nem sobre os

impactos e viabilidade do programa, o que representa um obstáculo à transparência e ao controle social. Virgilio et al (2024) também identificou que as universidades tendem a disponibilizar poucas informações sobre o PGD em suas páginas, enquanto os Institutos Federais tendem a adotar uma postura mais ativa quanto à divulgação das informações.

A falta de transparência dos resultados também foi identificada por Cardoso e Pinto (2025) no Instituto Federal do Paraná (IFPR), onde o programa foi iniciado em 2022, mas até novembro de 2024 não havia publicação do relatório institucional, mas apenas um relatório de avaliação da comunidade quanto às suas percepções sobre o programa. Vale destacar que o Decreto nº 11.072 (BRASIL, 2022) prevê em seu art. 4º, § 3º, que as instituições devem divulgar em suas páginas oficiais as informações referentes aos resultados obtidos com o programa. Ao não divulgar essas informações, além de incorrer em irregularidade, as instituições públicas estão impondo obstáculos ao controle social e à transparência das informações.

Dentre as potencialidades do programa, a pesquisa de Araujo e Souza (2025) aponta para o potencial de liberação e reaproveitamento dos espaços físicos em decorrência da adesão da Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG) ao PGD. A pesquisa foi realizada em 27 setores da universidade em que 153 pessoas participavam do programa. Apenas 04 setores liberaram espaço físicos para compartilhamento com outros setores, e somente 08 salas utilizam seu potencial pleno. Porém, de acordo com os autores, há um potencial de otimização de espaço físico em 64 salas com turnos livres para utilização. Este reaproveitamento promoveria uma gestão mais eficiente da estrutura e dos recursos financeiros da instituição, evitando assim investimento na construção de novos espaços físicos e aquisição de mobiliários e equipamentos necessários ao pleno funcionamento da universidade.

Souza (2023) traz uma importante reflexão sobre o PGD ao analisá-lo sob a ótica da uberização do serviço público. Para o autor, a sistemática de execução do PGD se assemelha ao fenômeno de “uberização” do trabalho, em que plataformas digitais conectam prestadores de serviços e consumidores, com o custo do trabalho e seu risco associado ficando a cargo do trabalhador e a prestação de serviços é avaliada ao final com notas ou estrelas. Dessa forma, o PGD se insere nessa lógica na medida em que as tarefas estão predefinidas em uma lista ao servidor, há a exigência de produtividade que é avaliada pelas chefias através de notas (semelhantemente às avaliações dos consumidores em aplicativos de prestação de serviços) e todos os custos do teletrabalho são transferidos ao trabalhador. Para o autor, apesar de a

remuneração não estar atrelada à produtividade, todo o sistema já está desenhado para este cenário.

Alves e Borges Netto (2024) também tecem críticas ao modelo, pois para eles o discurso de que o teletrabalho é vantajoso à classe trabalhadora está ancorado numa ideologia neoliberal que ao transmitir ao trabalhador a ideia de que ele é o gestor do seu próprio tempo e empreendedor de si mesmo, na verdade está sendo mascarado um maior controle sobre o tempo e produtividade do trabalhador, conseqüentemente maior exploração do trabalho. Os autores ainda entendem que a maior motivação da adesão institucional a PGD é uma estratégia relacionada ao déficit financeiro e humano da instituição, causado por sucessivos cortes orçamentários, pois no teletrabalho todos os custos operacionais são transferidos ao trabalhador enquanto a contrapartida institucional, segundo Cardoso e Pinto (2025) seria apenas a flexibilidade na jornada e na organização do trabalho.

Há ainda um consenso entre Souza (2023) e Alves e Borges Netto (2024) de que o PGD abre caminhos para o adoecimento dos servidores, a precarização do trabalho e até mesmo a terceirização dos serviços públicos. Segundo Souza, os riscos relacionados à saúde podem ser de natureza mental, devido à pressão por produtividade, ou de natureza osteoarticulares, devido à inexistência de fiscalização da adequação do ambiente físico em que o trabalho é realizado quando o servidor está em teletrabalho.

10

Assunção (2023) traz sua contribuição aos estudos sobre o tema ao analisar a influência do Programa de Gestão de Demandas da CGU para o contexto do teletrabalho na administração pública federal. Segundo o autor, inicialmente, a CGU adotou um programa de teletrabalho para alguns servidores e atividades que pudessem ser mensuráveis e que não exigissem a presença física. Porém, no primeiro momento, houve certo descrédito por parte de servidores e chefias, e a burocracia excessiva relacionada aos formulários e instrumentos de controle também desencorajava as adesões. Porém, em 2021, houve um aperfeiçoamento do Programa de Gestão de Demandas que passou se configurar como uma modalidade de trabalho para todos os servidores sem distinção entre as modalidades presencial e teletrabalho, e todo o trabalho passou a ser registrado e acompanhado pelo sistema e-Aud, independentemente do regime de trabalho.

Ao comparar o Decreto 11.072/2022 emitido pelo Executivo Federal, Souza (2023) entende que há muitos termos semelhantes aos da portaria que reestruturou o Programa de Gestão de Demandas da CGU, evidenciando assim a influência direta da experiência em

teletrabalho e gestão por resultados para a modernização da gestão de pessoas no Executivo Federal.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo identificar a produção científica sobre o Programa de Gestão e Desempenho e analisar como o tema está sendo abordado e quais os principais achados nesses primeiros anos de execução, bem como identificar as lacunas existentes. Foram identificados 14 artigos que tratavam do tema no Portal de Periódicos da CAPES, um número baixo, devido ao pouco tempo de existência do programa no governo federal.

Percebeu-se que a maioria das pesquisas tratavam de análises sobre a implantação do teletrabalho nas instituições que implantaram o PGD. Como principais benefícios do programa destacam-se maior produtividade, desempenho, eficiência operacional, motivação dos servidores e qualidade de vida. Já entre as desvantagens, destacam-se a transferência do custo do trabalho ao teletrabalhador, riscos à saúde, dificuldade de separar o ambiente pessoal do profissional e problemas de comunicação entre as equipes.

O PGD é um importante instrumento de gestão que traz uma nova dinâmica na prestação do serviço público ao substituir o controle de frequência por relógio-ponto pelo controle de entregas, promovendo assim uma cultura voltada a resultados e não mais no mero cumprimento da jornada. Porém, ao pôr foco no teletrabalho, o PGD pode estar promovendo a precarização do trabalho devido à dinâmica estabelecida semelhante ao fenômeno da uberização em que o trabalhador dispõe de recursos próprios para a realização do trabalho registrado em plataforma, enquanto há a pressão por aumento da produtividade que é avaliada através de notas pelas chefias (o que se assemelha às notas dadas aos prestadores de serviços nos aplicativos). A contrapartida institucional seria, simplesmente, a flexibilidade na execução da jornada.

Há que se voltar atenção para a transparência dos resultados, pois além da maior parte das instituições não divulgarem seus resultados com o programa, nenhuma das pesquisas apresentou resultados efetivamente obtidos com o programa, mas apenas a percepção dos servidores e chefias sobre o programa, demonstrando uma fragilidade institucional e obstáculo ao controle social.

Esta pesquisa teve como limitação o baixo número de publicações sobre o tema Programa de Gestão e Desempenho, por se tratar de tema ainda recente na administração

pública federal, por este motivo a produção científica sobre o assunto ainda está em fase inicial. Porém este artigo deve contribuir como base para pesquisas futuras ao consolidar os principais achados na produção científica inicial sobre o tema.

Para estudos futuros, sugere-se pesquisas com foco nos resultados efetivamente apurados nas instituições aderentes ao programa e não apenas a percepção dos servidores e chefias participantes, com a finalidade de apurar o real impacto nas entregas à sociedade.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Merielle Martins; BORGES NETTO, Mário. O Teletrabalho na Universidade Federal de Uberlândia (2020- 2023): uma análise da fase piloto da sua implantação. **Revista Trabalho Necessário**, [S. l.], v. 22, n. 48, p. 01-18, 2024. DOI: 10.22409/tn.v22i48.61490. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/trabalhonecessario/article/view/61490>. Acesso em: 11 maio 2026.

AMARAL, Marcelo Gonçalves do; BRANDÃO, Melise Del Grossi Viturino; CARRARO, , Edilane dos Reis. Teletrabalho e avaliação em uma instituição pública de ensino superior no contexto do Programa de Gestão e Desempenho. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p. 128-147, 2025. DOI: 10.5007/1983-4535.2025.e104876. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/104876>. Acesso em: 19 abr. 2026.

AMARAL, Mario Antonio Bento do; ESTRELA, Ana Cristina Madruga. Os atuais desafios do teletrabalho na administração pública federal. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 12, n. 4, p. 1-21, 2026. DOI: 10.51891/rease.v12i4.25591. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/25591>. Acesso em: 16 maio 2026.

ARAÚJO, Débora Silva Barroso; SOUZA, Paulo Roberto Rodrigues de. Análise da Ocupação do Espaço Físico após o Programa de Gestão e Desempenho em uma Universidade Federal do Sul de Minas Gerais. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 16, n. 6, p. e4973, 2025. DOI: 10.7769/gesec.v16i6.4973. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4973>. Acesso em: 20 abr. 2026.

ASSUNÇÃO, Breno Silva Beda de 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**, [S. l.], v. 74, n. 4, p. 890-913, 2023. DOI: 10.21874/rsp.v74i4.9881. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9881>. Acesso em: 7 maio 2026.

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](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1590.htm). Acesso em: 14 maio 2026.

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 [2022]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm). Acesso em: 14

maio 2026.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018.** Estabelece orientação, 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, de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Brasília, DF: Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão [2018]. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/legis/detalhar/14993>. Acesso em: 14 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Painéis de transparência.** Disponível em: [https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/paineis-de-transparencia?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/paineis-de-transparencia?utm_source=chatgpt.com). Acesso em: 14 maio 2026.

GURGEL, Jaidete Ferreira Diógenes; CEOLIN, Alessandra Carla; CORREIA-NETO, Jorge da Silva. Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federais. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 18, n. 3, p.151-173, 2025. DOI: 10.5007/1983-4535.2025.e105992. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/105992>. Acesso em: 06 maio 2026.

HERNANDES, Eliane Mesquita; LEMOS JUNIOR, Wilson. A difusão do teletrabalho nas autarquias da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Educação em Revista**, Marília, SP, v. 24, p. e023011, 2023. DOI: 10.36311/2236-5192.2023.v24.e023011. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/14006>. Acesso em: 13 abr. 2026.

CARDOSO, Cleide Ianke; PINTO, Leandro Rafael. Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal do Paraná: uma análise de sua implementação e funcionamento (2022-2024). **Educação em Revista**, Marília, SP, v. 26, p. e025018, 2025. DOI: 10.36311/2236-5192.2025.v26.e025018. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/17213>. Acesso em: 3 maio 2026

MORAES, Rodrigo Bombonati de Souza; PENA, Kenny William; PAIVA, Isadora Ayres Arantes de. O Programa de Gestão e Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 169-196, 2023. DOI: 10.46551/epp2021941. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/6178>. Acesso em: 29 nov. 2025.

SANTOS, Eunice Lima dos; OLIVEIRA, Oseias Santos de. A Implementação do Teletrabalho no Contexto do Programa de Gestão e Desempenho: uma Análise da Percepção dos Servidores e dos Gestores da Universidade Federal do Sul da Bahia. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**. v. 16, n. 3, p. 99-123, 2025. DOI: 10.13059/racef.v16i3.1325. Disponível em: <https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/1325>. Acesso em: 06 maio 2026.

SILVA, Renata Elias da; VELOSO, Leticia Helena Medeiros. O Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal. **Revista Acadêmica Online**, [S. l.], v. 11, n. 56,

p. e1406, 2025. DOI: 10.36238/2359-5787.2025.v11n56.1406. Disponível em: <https://www.revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/1406>. Acesso em: 19 abr. 2026.

SOUZA, Raoni de Lucena. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 48, e22, 2023. DOI: 10.1590/2317-6369/38222pt2023v48e22. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/jYpSYJhwSwW9rBqrGBMHGqt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 abr. 2026.

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**, [S. l.], v. 15, n. 7, p. e4020, 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i7.4020. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4020>. Acesso em: 19 abr. 2026.

VASCONCELOS, Milene Siqueira Vicente de. 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**, [S. l.], v. 7, p. e5, 2024. DOI: 10.5902/2526629283886. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/83886>. Acesso em: 6 maio 2026.

VIRGILIO, Rúbia Sedemaka Silva et al. Programa de gestão e desempenho: adesão junto às instituições federais de ensino. **Práticas de Administração Pública**, [S. l.], v. 6, n. 3, p. 22-43, 2024. DOI: 10.5902/2526629283883. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/pap/article/view/83883>. Acesso em: 18 abr. 2026.