



A Modernização da Gestão Pública Educacional e o PGD: Uma Análise dos Desafios e Perspectivas de Implementação na Universidade Federal da Bahia (UFBA)

The Modernization of Public Educational Management and the PGD: An Analysis of the Challenges and Prospects for Implementation at the Federal University of Bahia (UFBA)

Kamila Dutra Pena

Resumo: O presente estudo analisa os processos de modernização e inovação na gestão pública educacional, com foco na implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito do Ensino Superior Federal. Fundamentado nos preceitos da Nova Gestão Pública e da Governança Orientada a Resultados, o estudo examina a transição do controle burocrático de assiduidade presencial para o acordo transparente de metas e entregas. A partir de uma abordagem qualitativa e documental baseada em legislações federais e dados do Painel de Implementação do PGD (MGI), analisa-se empiricamente o cenário da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Constata-se que, apesar dos avanços na maturidade digital promovidos pelo Programa de Implantação do Processo Eletrônico Nacional (UFBA-PEN) e pelo mapeamento de Procedimentos Operacionais (POs) junto à SUPAD/UFBA, a instituição ainda enfrenta desaceleração na efetivação prática do programa, permanecendo restrita a etapas de estudos prévios e comissões normativas. O trabalho discute os benefícios de produtividade e qualidade de vida gerados pelo PGD, confrontando-os com as barreiras culturais de “presenteísmo”, o receio da perda de controle hierárquico e as dificuldades de parametrização de rotinas acadêmico-administrativas. Conclui-se que a superação da inércia institucional exige liderança transformadora, governança contínua e a compreensão do PGD não como privilégio funcional, mas como um pilar estratégico irrenunciável para o futuro organizacional da gestão pública universitária.

Palavras-chave: programa de gestão e desempenho; PGD; gestão pública educacional; inovação organizacional; estudo de caso UFBA; processos de trabalho.

Abstract: This study analyzes the processes of modernization and innovation in public educational management, focusing on the implementation of the Management and Performance Program (PGD) within the Federal Higher Education System. Grounded in the principles of New Public Management and Results-Oriented Governance, the study examines the transition from bureaucratic control of physical attendance to the transparent agreement of goals and deliverables. Using a qualitative and documentary approach based on federal legislation and data from the PGD Implementation Panel (MGI), it empirically analyzes the context of the Federal University of Bahia (UFBA). Findings indicate that despite advances in digital maturity driven by the National Electronic Process Implementation Program (UFBA-PEN) and the mapping of Standard Operating Procedures (SOPs) alongside SUPAD/UFBA, the institution still faces delays in the practical execution of the program, remaining restricted to preliminary studies and normative commissions. The paper discusses the productivity and quality-of-life benefits generated by the PGD, contrasting them with cultural barriers such as

“presenteeism,” the fear of losing hierarchical control, and the complexities of parameterizing academic-administrative routines. It concludes that overcoming institutional inertia requires transformative leadership, continuous governance, and the understanding of the PGD not as a functional privilege, but as an indispensable strategic pillar for the organizational future of public university management.

Palavras-chave: management and performance program; PGD; public educational management; organizational innovation; UFBA case study; work processes.

INTRODUÇÃO

O mercado, como um todo, tem vivido na última década uma revolução tecnológica nunca antes vista, tendo que se adaptar e se readaptar com frequência e em tempos recordes. O setor público não é uma exceção a essa onda de inovação, porém, muitas vezes, se mostra resistente e com mais dificuldades em acompanhar as mudanças. As instituições públicas, nem sempre contemporâneas, se veem em um período de profunda reconfiguração em suas estruturas operacionais. Não são apenas impulsionadas, mas “empurradas” pelas transformações tecnológicas, que exigem mais transparência, mais otimização de recursos e mais desempenho estatal.

O problema, em boa parte dos casos, é que o modelo de administração pública no Brasil herdou uma forte tradição burocrática e formalista, uma gestão com procedimentos rígidos de etapas, muitas vezes manuais, e monitoramento ostensivo da presença física do servidor no local de trabalho.

Essa herança burocrática, nas Instituições Federais de Ensino (IFES), se reflete em processos administrativos complexos, centralização de informações em poucos servidores, falta de unidade em decisões importantes e uma cultura organizacional dispersa, muitas vezes ancorada no cumprimento de jornadas de trabalho, mais valoradas pela presença física do que pelo desempenho em si. Porém, com o avanço tecnológico e a maior participação da comunidade civil e acadêmica, passou-se a exigir uma gestão mais flexível, ágil e dinâmica, que seja orientada e condizente com a entrega de valor real ao público, seja interno ou externo à academia, tanto em atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional.

Dentro desse contexto de transição e necessidade de enquadramento funcional, surgiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado em âmbito federal pelo Decreto nº 11.072/2022 e por instruções normativas do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

O PGD surge na tentativa de responder não apenas às novas possibilidades de trabalho remoto e híbrido, mas também como um modelo gerencial focado na melhoria do desempenho público, propondo a definição de metas, um maior planejamento interno e mais estratégico das unidades. Além, claro, da substituição do controle de presença física por uma métrica mais objetiva de resultados e entregas.

O objetivo deste estudo é analisar o PGD em seus aspectos presentes, mas principalmente no impacto futuro do setor público educacional. Verificando como a inovação tecnológica poderá redesenhar a gestão nesse setor e quais desafios culturais e de liderança estão envolvidos à sua implementação efetiva nas instituições de ensino superior e técnico do país. A partir de uma abordagem qualitativa e documental baseada em legislações federais e dados do Painel de Implementação do PGD (MGI), analisa-se empiricamente o cenário da Universidade Federal da Bahia (UFBA) sobre a implementação do programa.

REFERENCIAL TEÓRICO: DA BUROCRACIA WEBERIANA À GOVERNANÇA PÚBLICA ORIENTADA POR RESULTADOS

Para que se compreenda a extensão e os desdobramentos do PGD, é indispensável situar o programa dentro do histórico da evolução dos modelos de administração pública. A teoria da burocracia, de Max Weber (1999), estabeleceu as bases do Estado moderno por meio do formalismo, da impessoalidade, da hierarquia rígida e do cumprimento estrito de normas. É importante mencionar que, embora a burocracia tenha tido um papel fundamental para garantir a impessoalidade e combater o patrimonialismo, extremamente necessários à época, sua aplicação de maneira inflexível fez com que surgissem distorções gigantescas.

De acordo com Merton (1968), que utiliza o termo “ritualismo burocrático”, essas disfunções incluem o apego excessivo a rituais (muitas vezes sem finalidade prática, apenas pelo hábito do costume) e a consequente perda de foco no cidadão-usuário.

Tendo em vista os problemas ocasionados por essa rigidez formal, surgiu no século XX o movimento da Nova Gestão Pública (New Public Management - NPM). Conforme sinalizam Bresser-Pereira e Spink (2006, p. 41), “a reforma gerencial visa descentralizar a execução dos serviços públicos, deslocando o eixo de controle do monitoramento rigoroso dos processos para a fiscalização a posteriori dos resultados obtidos”. O modelo gerencial tentou incorporar conceitos do setor privado, como eficiência, eficácia, orientação ao cliente e gestão por objetivos.

A discussão acerca do tema avançou para o conceito de Governança Pública (Brasil, 2017), o que contribuiu para ampliar a perspectiva gerencial, dando ênfase ao alinhamento estratégico, transparência, equidade, gestão de riscos e criação sustentável de valor público. Para uma boa governança pública, o desempenho estatal não depende apenas da cobrança de metas isoladas, mas da articulação coordenada entre processos, pessoas, tecnologia e uma liderança ética.

Martins e Marini (2014) explicam que essa nova forma de gestão busca integrar política e administração dentro de uma perspectiva mais ampliada, que articula redes colaborativas e desenvolve capacidades institucionais voltadas ao valor público.

O PGD representaria, assim, um dos mais ousados passos da transição entre a burocracia tradicional e a governança orientada a resultados na administração

pública federal brasileira. Ele tira o foco e desvincula a prestação do serviço público da presença física em uma mesa de trabalho durante um horário predeterminado. Em outras palavras, o Estado passa a reconhecer que a contribuição do servidor deve ser medida pela utilidade, qualidade e competência daquilo que é efetivamente entregue à sociedade.

O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD): CONCEITO, OBJETIVOS E FUNCIONAMENTO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) representa uma mudança na forma de organizar e acompanhar o trabalho na administração pública federal. Em vez de concentrar o controle exclusivamente no cumprimento da jornada e na presença física do servidor, o programa procura direcionar a gestão para as atividades realizadas, as entregas previstas e os resultados alcançados.

Para as instituições públicas, essa mudança também envolve a necessidade de rever processos, estabelecer metas e desenvolver novas formas de acompanhamento das equipes.

Conceito e Marco Regulatório

O PGD é um instrumento de gestão que permite, observados os critérios estabelecidos pela administração pública, substituir o tradicional controle de assiduidade e pontualidade por um modelo baseado em planejamento, acompanhamento das atividades e avaliação das entregas. A proposta é deslocar o foco do simples cumprimento da jornada para aquilo que efetivamente é produzido pelo servidor e pela unidade.

O programa foi inicialmente instituído no âmbito da administração pública federal e passou por mudanças ao longo dos anos, tendo como um de seus principais marcos o Decreto nº 11.072/2022. Posteriormente, novas orientações e regulamentações foram estabelecidas pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), contribuindo para a definição das regras de implementação e acompanhamento do programa.

Sua aplicação alcança órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, respeitadas as características e condições estabelecidas para cada instituição. Dessa forma, embora exista uma estrutura normativa comum, a implementação do PGD pode apresentar diferenças entre os órgãos, principalmente em razão da natureza das atividades desenvolvidas e das necessidades de cada unidade.

Objetivos Institucionais do Programa

O PGD propõe uma mudança mais ampla na gestão do trabalho público; um de seus principais objetivos é a melhoria dos resultados institucionais, utilizando mais racionalmente os recursos e criando condições de trabalho compatíveis com um ambiente cada vez mais digitalizado.

Alguns objetivos centrais podem ser destacados como: fortalecimento da gestão focado em resultados; racionalização do uso dos recursos públicos; melhoria da atração e retenção de profissionais; estímulo à inovação e transformação digital; favorecimento da qualidade de vida dos servidores.

O programa busca dar maior importância às entregas realizadas, com o estabelecimento de tarefas e metas relacionadas e compatíveis com o planejamento estratégico da instituição e com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Além disso, a adoção de novas formas de execução do trabalho - especialmente intelectual - pode contribuir para uma utilização mais eficiente dos espaços físicos e para a redução de determinados custos relacionados ao consumo de energia, papel, manutenção e funcionamento das estruturas administrativas.

Além dos benefícios institucionais, essa nova forma de se pensar - e executar - o trabalho pode tornar o serviço público mais atrativo, visto que é inegável não perceber as mudanças provocadas pela digitalização no mundo profissional e pessoal. Sem mensurar o impacto que a redução dos deslocamentos cotidianos, especialmente para aqueles que atuam em regime de teletrabalho, pode contribuir para melhorar a relação entre vida profissional e pessoal.

Esses objetivos não devem ser analisados de forma isolada. Para que se melhore a produtividade, por exemplo, depende-se tanto da definição adequada das atividades quanto da estrutura disponível, da capacitação dos servidores e da capacidade das chefias de acompanhar os resultados. A flexibilidade proporcionada pelo PGD também precisa estar acompanhada de mecanismos que assegurem a continuidade e a qualidade dos serviços públicos.

Modalidades Operacionais e Planos de Trabalho

A regulamentação do PGD permite diferentes formas de organização do trabalho, de acordo com as características das atividades e as condições estabelecidas pela instituição. De maneira geral, podem ser identificadas duas possibilidades: teletrabalho, seja parcial ou integral, ou presencial (focado em resultados).

No teletrabalho, a ideia é que as atividades ocorram fora do órgão, utilizando ferramentas tecnológicas que propiciem uma comunicação eficiente entre os envolvidos. A diferença entre o teletrabalho parcial e integral é que no parcial se alternam os dias entre trabalho presencial (no órgão) e o trabalho remoto. Já no teletrabalho integral, as atividades são realizadas em ambiente virtual, de acordo com o planejamento prévio.

Mas qual seria a diferença do presencial tradicional para o presencial dentro do PGD? Neste, o foco é em resultados e não apenas na presença do servidor. Em ambos, o trabalho é realizado nas dependências físicas da instituição, mas o foco é observar e mensurar as entregas e resultados previstos no plano de trabalho, e não no controle tradicional de jornada de trabalho.

Por isso que, independentemente da modalidade adotada, um dos elementos primordiais do PGD é o plano de trabalho, pois através dele serão definidos e

registrados as atividades previstas e quais os resultados e entregas esperados, além dos critérios que serão utilizados para acompanhar o desempenho.

O plano precisa ser condizente com as atribuições da unidade e com as demandas institucionais, garantindo que o trabalho individual esteja alinhado aos objetivos coletivos. O PGD procura, justamente, estabelecer uma relação mais clara entre o que é planejado e o que efetivamente será executado conforme os resultados que a instituição pretende alcançar.

Através dessa lógica, não apenas as atividades dos servidores mudam de parâmetro, mas também a atuação das chefias, que passam a ter um papel importante na gestão de tarefas/projetos e no acompanhamento das entregas e na avaliação dos resultados. Verificar a presença ou o cumprimento de horários ganha menos relevância, o gestor agora precisa acompanhar se as atividades previstas foram realizadas de acordo com os critérios e prazos estabelecidos.

BENEFÍCIOS E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DO PGD NO SETOR PÚBLICO EDUCACIONAL

Com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito federal, especialmente nas instituições de ensino, tem-se percebido, na prática, diferentes efeitos em relação à produtividade, à rotina do trabalho e à modernização das atividades administrativas. A experiência desses órgãos que já implementaram o PGD tem contribuído para analisar o cenário prático, com dados e evidências, após a adoção do programa.

Ganhos de Produtividade e Eficiência Operacional

Uma das principais consequências relativas à implementação do PGD é o aumento da produtividade e eficiência nas atividades. Alguns estudos sobre o teletrabalho, inclusive sobre gestão por desempenho no setor público, mostram que, ao diminuir as interrupções tão comuns em ambientes de trabalho presenciais, juntamente com o ganho de tempo diário com a eliminação de deslocamentos, favorece o rendimento e a concentração dos servidores (Filardi; Castro; Zanini, 2020).

O Relatório de Avaliação do PGD que o MGI divulgou em 2023 aponta que as unidades que implementaram o programa conseguiram aumentar entre 15% e 30% sua produtividade em algumas rotinas administrativas.

Claro que os resultados variam a depender da natureza das atividades e das peculiaridades de cada setor, mas os dados já mostram um indício positivo na execução e acompanhamento de tarefas de acordo com essa proposta de gestão.

Maturidade Digital e Redesenho de Fluxos de Trabalho

Para que o PGD funcione de maneira efetiva, há que se considerar um processo amplo de transformação na maneira como as instituições públicas

organizam suas atividades. É preciso que os processos estejam formalmente estruturados e consigam ser realizados por meio de ferramentas digitais. O PGD não traz necessariamente a tecnologia para dentro dessas instituições, mas, de algum modo, pode acelerar e potencializar uma mudança que já vinha ocorrendo gradualmente.

Entre essas mudanças, podemos destacar a implantação de sistemas eletrônicos para tramitação e acompanhamento de processos, como ocorreu há alguns anos com a Universidade Federal da Bahia (UFBA), por exemplo, que passou a tramitar seus processos eletronicamente, através do SIPAC. A esse movimento somam-se a utilização de ferramentas de gestão e análise de dados, a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e a organização de documentos e informações em ambientes digitais e serviços de armazenamento em nuvem.

Não é simplesmente uma troca entre documentos físicos e digitais, mas é um processo que fez com que a universidade revisasse seus próprios fluxos de trabalho. Etapas que, por exemplo, antes eram realizadas de maneira dispersa ou sem padronização, foram reorganizadas para que o trabalho fosse otimizado e as redundâncias diminuídas.

Assim, é possível acompanhar de maneira mais categórica quem realizou as atividades, quais as pendências e gaps, qual a atual situação do processo e como proceder para resolver. O caminho da atividade ficou mais claro, melhorando o trabalho do servidor e da gestão.

Sustentabilidade, Economia de Custos e Impacto Humano

Precisamos destacar também um outro ponto relevante sobre o trabalho remoto: a possibilidade de reduzir custos de manutenção em relação à estrutura física dos espaços públicos. Uma utilização mais racional e otimizada contribui para a diminuição de gastos com energia elétrica, água, serviços de manutenção (limpeza, segurança, dentre outros).

Levando em consideração o tamanho de uma instituição de ensino pública, esses gastos representam boa parte do orçamento, fazendo com que esses recursos sejam direcionados para outras necessidades institucionais.

É importante frisar que os efeitos do PGD não se limitam aos aspectos financeiros e operacionais, mas também à experiência e à qualidade de vida dos próprios servidores. A redução do tempo de deslocamento e uma maior autonomia na execução das tarefas podem contribuir para uma relação diferente com o trabalho, especialmente quando acompanhadas de metas claras e critérios objetivos de acompanhamento.

Paula (2015) destaca a importância da autonomia e do reconhecimento da capacidade profissional para o engajamento de trabalhadores qualificados no setor público. O reconhecimento de suas competências, alinhado à possibilidade de exercer suas atividades com maior organização, favorece a motivação e, consequentemente, os resultados institucionais.

Se estruturado de maneira adequada, o PGD pode se tornar muito mais do que uma simples mudança de local de trabalho, mas uma relação muito mais leal e de troca entre servidores, processos de trabalho e resultados.

DIFICULDADES, RESISTÊNCIAS E DESAFIOS ESTRUTURAIS DE IMPLEMENTAÇÃO

Mesmo com estudos e primeiros resultados demonstrando os benefícios relacionados à implementação do PGD, ela não tem ocorrido de maneira simples ou uníssona nas instituições. É preciso considerar que uma mudança nessa amplitude implica alterações na cultura organizacional, nos processos de trabalho e na própria gestão. Mudanças dessa extensão podem gerar muita resistência, especialmente no setor público, justamente porque rompem com práticas de controle que foram incorporadas ao longo do tempo.

Um dos principais desafios é: a cultura do presenteísmo, a dificuldade de estabelecer parâmetros para determinadas atividades, o risco de gerar desigualdades entre servidores que trabalham presencialmente e aqueles que podem atuar remotamente e a necessidade de desenvolver novas competências de liderança.

A Cultura do ‘Presenteísmo’ e o Controle Burocrático

A cultura do presenteísmo é uma das barreiras mais comuns na prática: dar mais valor à presença física do servidor do que necessariamente às atividades realizadas. De acordo com Secchi (2019), essa característica está relacionada à lógica das organizações burocráticas, nas quais mecanismos tradicionais de controle acabam assumindo papel importante na avaliação do comportamento dos servidores.

A presença do servidor, na prática administrativa, é como se fosse um indicador visual de que o trabalho está sendo realizado, mesmo que não exista uma relação direta entre sua presença e o que efetivamente tem sido feito ou entregue. Mas essa lógica deixa de funcionar com o trabalho remoto, visto que o que é medido é a atividade/desempenho, e não a presença em si. Porém, essa mudança de perspectiva acaba gerando muita resistência com gestores, muitas vezes acostumados a acompanhar seus times apenas “visualmente”.

O desafio, portanto, não está apenas em permitir que o servidor trabalhe fora das dependências da instituição, mas em modificar a própria concepção de controle. É necessário que a atenção do gestor não se concentre exclusivamente no cumprimento de horários e na presença física e passe a considerar também as entregas, os prazos e os resultados alcançados.

Desafios de Parametrização e Mensuração de Atividades

Os desafios de parametrização e mensuração de atividades seriam basicamente a dificuldade em definir padrões e métricas a serem executados, acompanhados e analisados, visto que as tarefas nas instituições de ensino podem variar bastante, e muitas delas são difíceis de serem traduzidas em números, prazos e metas.

Atividades mais repetitivas, como emissão de certidões, conferência de documentos ou determinados procedimentos administrativos, tendem a apresentar maior facilidade de mensuração. Já atividades que envolvem análise, tomada de decisão e interação com diferentes públicos podem apresentar maior variabilidade. É o caso, por exemplo, da mediação pedagógica, do atendimento aos estudantes, da elaboração de pareceres jurídicos e da condução de situações que envolvam conflitos institucionais.

Um padrão rígido, nesses casos, pode não representar de maneira fiel o trabalho que foi realizado. Além do risco em estabelecer metas que não sejam realistas, podendo gerar uma carga de trabalho incompatível com a realidade.

Por sua vez, parâmetros pouco claros também podem dificultar o acompanhamento dos resultados e gerar interpretações diferentes entre gestores e servidores. O desafio é encontrar uma forma de equilibrar questões objetivas com formas flexíveis de realizar.

Desigualdades entre Modalidades de Trabalho

Essas desigualdades de atividades entre setores nas instituições podem gerar muitas tensões. Áreas como planejamento, tecnologia da informação, finanças e gestão de processos, por exemplo, podem apresentar maior possibilidade de execução remota. No entanto, atividades, por exemplo, como manutenção em laboratórios, bibliotecas e atendimento presencial podem depender, em suas devidas proporções, da presença física dos servidores.

Não é sobre uma modalidade ser ou não mais vantajosa ou mais simples que a outra. Mas quando os critérios não são bem especificados, servidores que exigem o cumprimento de carga presencial podem interpretar a situação como desigual.

Daí a necessidade da implementação do PGD considerar as particularidades de cada atividade e estabelecer critérios transparentes para a participação. A instituição também precisa manter um diálogo aberto e constante com os colaboradores, com critérios claros para toda a comunidade envolvida.

Novas Competências de Liderança na Gestão

O papel das lideranças também ganha um novo cenário com a adoção do PGD, a supervisão direta, a observação física cotidiana, o controle de horários - tão comuns no trabalho presencial - deixam de ser os elementos centrais na relação de gestor-servidor.

No trabalho remoto ou híbrido, essas formas de atuação perdem força e utilidade e passam a ser substituídas por uma gestão orientada ao desempenho e aos resultados. Para que isso funcione, os gestores precisam desenvolver as competências necessárias, especialmente as relacionadas à comunicação digital e à gestão de projetos.

A comunicação assíncrona ganha força e relevância, especialmente com equipes em locais e horários diferentes. Um dos cuidados necessários é que o gestor não tente compensar os mecanismos tradicionais de controle com práticas de microgerenciamento, como, por exemplo, acompanhamento excessivo da disponibilidade dos servidores ou a cobrança constante por respostas imediatas.

A proposta do PGD desafia os líderes a encontrarem um ponto de equilíbrio entre autonomia e acompanhamento. Por isso, a capacitação das chefias deve ser tratada como parte da própria implementação do programa, apenas dessa forma será possível ver um modelo de gestão eficiente na prática e não apenas na teoria. Não é só trocar a modalidade de trabalho dos servidores para que o PGD funcione, pois se os gestores continuarem utilizando a mesma “velha” forma de gerir do modelo presencial, talvez os efeitos não surjam como previsto.

A consolidação do PGD depende, em grande medida, da capacidade institucional de preparar as lideranças para trabalhar com equipes orientadas por entregas, resultados e confiança.

CENÁRIO LOCAL: A DISTÂNCIA ENTRE A MODERNIZAÇÃO DE PROCESSOS E A EFETIVAÇÃO DO PGD NA UFBA

A resistência à mudança, a cultura do presenteísmo e o controle burocrático manifestam-se de forma direta e indireta nas dinâmicas institucionais. Um exemplo prático é o da Universidade Federal da Bahia (UFBA), em que se observa um descompasso entre seus fluxos de trabalho e a efetiva adoção da proposta do Programa de Gestão e Desempenho.

Nos últimos anos, a UFBA dedicou grandes esforços para modernizar e padronizar sua gestão documental através do Programa de Implantação do Processo Eletrônico Nacional (UFBA-PEN), além do mapeamento e elaboração de Procedimentos Operacionais (POs) com o suporte técnico da Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (SUPAD/UFBA). Mas isso não parece refletir no PGD, pois percebe-se uma estagnação em relação à implantação prática do programa, mesmo com uma boa base de processos criados e em andamento que possibilitam a adesão.

Mesmo com a instituição de uma comissão própria para o PGD, com estudos prévios sobre a viabilidade e regulamentação do programa no âmbito universitário desde o final de 2024 (UFBA, 2024), até a presente data não foram implementados efetivamente projetos-piloto ou fases experimentais para a execução do programa (apesar dessa etapa já ter sido aprovada).

A morosidade persiste mesmo em meio à mobilização e ao interesse manifesto de diversas unidades acadêmicas e administrativas que pleiteiam a adesão e que preenchem integralmente os requisitos formais e operacionais previstos no Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022). Essa disparidade entre a capacidade técnica já instalada e a postergação na execução prática do programa reflete o peso das barreiras culturais no setor público.

Como apontam os estudos de gestão e mudança organizacional (Bergue, 2014; Secchi, 2019), a inovação nos serviços públicos enfrenta frequentemente uma inércia burocrática marcada pelo receio da perda de controle hierárquico presencial e pela hesitação das lideranças em acordar metas transparentes, desacelerando transformações que já possuem respaldo legal e viabilidade operacional.

Segundo dados do Painel de Implementação do PGD disponibilizados pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (Brasil, 2026) - Painel de Monitoramento do PGD - diversas Instituições Federais de Ensino (IFEs) já possuem regulamentação consolidada, planos de entregas pactuados e centenas de servidores em regime de teletrabalho parcial ou integral, no entanto, outras instituições — a exemplo do cenário observado na UFBA — mantêm o processo restrito a comissões de estudos prévios, postergando a transição para a gestão por resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma das maiores mudanças ocorridas na última década em relação à gestão pública educacional no Brasil. Vai muito além de uma mera autorização ao trabalho remoto; ele representa uma reestruturação na estrutura gerencial e na cultura de trabalho.

As demandas contemporâneas de gestão, eficiência e transparência há muito exigem do setor público novas formas de trabalhar, e o PGD age justamente como uma transição entre o controle burocrático focado na presença física e modelos orientados ao desempenho. Mas é importante ressaltar que os ganhos previstos pelo PGD dependem da capacidade institucional de superar seus desafios, especialmente o apego ao “presenteísmo”, investir no mapeamento e elaboração de procedimentos institucionais eficientes, capacitar suas lideranças e garantir a equidade nas relações de trabalho.

O futuro organizacional no setor público educacional não será construído nem pelo retorno saudoso à rigidez burocrática do passado, nem pela adoção acrítica de modelos remotos sem controle e governança. O caminho reside no aprimoramento contínuo do PGD como uma ferramenta dinâmica de planejamento, inovação e prestação de serviços públicos de excelência para a sociedade.

Constata-se que muitas instituições ainda encontram (ou criam) obstáculos para essa mudança gerencial. A instituição UFBA, por exemplo, apesar dos avanços digitais promovidos pelo Programa de Implantação do Processo Eletrônico Nacional (UFBA-PEN) e pelo mapeamento de Procedimentos Operacionais (POs), ainda

enfrenta morosidade na efetivação prática do programa, permanecendo restrita a etapas de estudos prévios e comissões normativas.

Para que ocorra a superação da inércia institucional, é necessária uma gestão assertiva, uma governança contínua e a compreensão do PGD não como privilégio funcional, mas como um pilar estratégico para o futuro organizacional da gestão pública universitária.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 20 ago. 2026.
- BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 19 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.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). **Relatório de Avaliação do Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: MGI/SEDGG, 2023.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). **Painel de Implementação do PGD no Executivo Federal**. Brasília, DF: MGI, 2026. Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>>. Acesso em: 20 ago. 2026
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7. ed. São Paulo: Editora FGV, 2006.
- FILARDI, Fernando; CASTRO, Rachel Mercedes P. de; ZANINI, Marco Tulio Fundão. **Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal**. Cadernos EBAPE. BR, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar. 2020.
- MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, Brasília, n. 130, p. 42–53, 2014. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40>. Acesso em: 20 ago. 2026.
- MERTON, Robert K. **Sociologia: Teoria e Estrutura**. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1968.
- PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma gestão pública democrática: revisitando a crítica à razão gerencial**. São Paulo: Editora FGV, 2015.

SECCHI, Leonardo. **Modelos de gestão pública**. Rio de Janeiro: LTC, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). **Superintendência de Avaliação e Desenvolvimento Institucional (SUPAD)**. Manual de Procedimentos Operacionais (POs). Salvador: SUPAD/UFBA. Disponível em: <https://supad.ufba.br/manual-procedimentos>. Acesso em: 20 ago. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA). Gabinete da Reitoria. **Portaria nº 398, de 19 de novembro de 2024**. Constitui comissão para estudos prévios e elaboração de proposta de implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da UFBA. Salvador: UFBA, 2024.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora UnB, 1999. 2 v.