



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE

Departamento de Gestão de Políticas Públicas - GPP

JULIA LOUISE MEDEIROS VIANA

**GESTÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS: análise da implementação do Programa de  
Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília**

Brasília - DF

Ano 2023

JULIA LOUISE MEDEIROS VIANA

**GESTÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS: análise da implementação do Programa de  
Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília**

Projeto de Residência em Políticas  
Públicas a ser apresentado como  
trabalho final da disciplina de  
“Projeto de Trabalho de Curso”

Professor Orientador: Prof. Dr.  
Francisco Antonio Coelho Junior

Brasília – DF  
2023

*Consagro este trabalho a Deus, meu Pai, que foi quem me apresentou e me colocou neste curso proporcionando experiências incríveis.*

## AGRADECIMENTOS

À Deus, meu Pai, que sempre cuidou de mim e me ajudou nesta etapa especial da minha vida. Obrigada por estar me ensinando a melhorar como pessoa a cada dia que passa nesta vida terrena.

À minha mãe, melhor amiga que eu poderia ser presenteada e que sempre está comigo me apoiando. Espero recompensar um dia todo o amor que recebo de ti.

À meu padrasto, madrasta e pai, que o tempo todo me mimam e demonstram o carinho que tem por mim nos mínimos atos e principalmente nos lanches.

Aos meus irmãos e amigos de jogatina que tornaram os dias difíceis mais divertidos e memoráveis.

Ao meu orientador Francisco, pelos conselhos valiosos, pela paciência e oportunidade de participar de um projeto de iniciação científica, sem dúvidas não poderia ter escolhido orientador melhor.

À professora Suylan, por ter me apoiado neste último semestre com o meu trabalho mesmo com todas as adversidades.

À minha amiga Ângela, por todos os ensinamentos durante o curso e estágio que fizemos juntas, meus dias foram mais especiais com sua companhia.

À minha amiga Bruna, que sempre fez trabalhos comigo, ouviu meus desabaços e foi minha maior companheira durante o curso.

À minha amiga Sabrina, irmã de coração que me escuta e sempre traz palavras de carinho e conforto em meio as fases difíceis. Obrigada por todo o amor.

Às minhas amigas da época do colégio, obrigada por todos os nossos momentos juntas durante esta fase acadêmica.

À Universidade de Brasília pela maturidade e crescimento pessoal que proporciona a todos os discentes.

Por fim, agradeço a todos os envolvidos na minha formação e que estiveram presentes neste trabalho.

## RESUMO

Com o recente Decreto nº 11.072 alterando o sistema da administração pública, é de suma relevância a análise das organizações públicas que inseriram o Programa. O objetivo desta pesquisa é investigar qual é o nível de maturidade de implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Unb sob a ótica dos atores envolvidos da Instituição. A pesquisa teve abordagem qualitativa e os procedimentos metodológicos foram realizados por meio de pesquisa documental, observação participante e entrevistas semi-estruturadas. Os resultados mostram que devido às adversidades internas da grande quantidade de setores datados na universidade dificultando a adequação normativa, as revogações e falta de detalhes das Instruções Normativas causaram a pausa na implementação Programa de Gestão e Desempenho da Universidade de Brasília demonstrando pouca maturidade para a inserção da política pública atualmente. As mudanças no regulamento federal ocasionando na falta de mapeamento de sistemas foi um fator limitante da pesquisa dificultando a apreensão científica.

**Palavras-chave:** Políticas públicas de gestão de pessoas. Análise SWOT. Nível de maturidade.

## **LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1** - Tipo de pesquisa

**Tabela 2** - Legislação Federal (ementa)

**Tabela 3** - Documentos institucionais (ementa)

**Tabela 4** - Perfil dos entrevistados

**Tabela 5** - Análise SWOT

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**CAD** - Comissão Administrativa

**CAPGEST** - Comissão Administrativa do Programa de Gestão

**CGU/MMA/CADE** - Controladoria Geral da União/ Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima/ Conselho Administrativo de Defesa Econômica

**DASP** - Departamento Administrativo do Serviço Público

**DGP** - Decanato de Gestão de Pessoas

**DGP/DCADE/CODE/UnB** - Decanato de Gestão de Pessoa/ Diretoria de Capacitação, Desenvolvimento e Educação/ Coordenadoria de Estudos em Gestão de Pessoas/Universidade de Brasília

**ENAP** - Escola Nacional de Administração Pública

**Funcep** - Fundação do Servidor Público

**HUB** - Hospital Universitário da Universidade de Brasília

**HVET** - Hospital Veterinário

**MEC** - Ministério da Educação

**MPOG** - Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho

**PDI** - Plano de Desenvolvimento Institucional

**PDRAE** - Plano Diretor da Reforma do Estado

**PEC** - Proposta de Emenda à Constituição

**PG** - Programa de Gestão

**PGD** - Programa de Gestão e Desempenho

**Sedap** - Secretaria de Administração Pública

**SGP-SEGES/SEDGG/ME** - Secretaria de Gestão/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/ Ministério da Economia

**SIPEC** - Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

**SUSEP** - Superintendência de Seguros Privados



# SUMÁRIO

<b>1.Introdução.....</b>	<b>9</b>
1.1. Contextualização do tema (contextualização).....	9
1.2 Questão/pergunta de pesquisa (problematização).....	14
<b>1.3 Objetivos.....</b>	<b>14</b>
1.3.1 Objetivo Geral.....	14
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 Justificativas.....	15
1.4.1 Justificativa teórica.....	15
1.4.2. Justificativa Social.....	15
1.4.3 Justificativa prática.....	16
<b>2. Referencial Teórico.....</b>	<b>17</b>
2.1 Histórico de políticas de Gestão de Pessoas no setor público brasileiro.....	17
2.2 Gestão de desempenho no setor público.....	19
2.3 Modelos de maturidade nas organizações.....	21
<b>3. Métodos e técnicas de pesquisa.....</b>	<b>23</b>
3.1 Desenho/ tipologia da pesquisa.....	23
3.2 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	24
3.2.1 Observação Participante.....	24
3.2.2 Pesquisa documental.....	25
3.2.3 Entrevista.....	27
3.3 Perfil desejado dos participantes.....	28
3.4 Procedimentos de coleta de dados.....	29
3.5 Procedimentos de análise de dados.....	29
<b>4. Resultados.....</b>	<b>31</b>
4.1 A gestão de desempenho na UnB com o PGD.....	31
4.2 Nível de maturidade do PGD na UnB.....	34
4.3 Análise SWOT do PGD.....	38
<b>5. Considerações Finais.....</b>	<b>40</b>
<b>Referências.....</b>	<b>42</b>
<b>Apêndice - Roteiro de Entrevista.....</b>	<b>47</b>

## 1.Introdução

### 1.1. Contextualização do tema (contextualização)

É de suma importância saber que gestão de pessoas no setor público é uma estratégia governamental. Como afirma Bergue (2019), é preciso haver uma redefinição do conceito de gestão de pessoas na administração pública, tem de saber que não é só uma área, mas sim uma função e um processo que alcança toda a organização. Logo, percebe-se que esta função envolve vários atores produtores de resultados. Sendo assim, pode-se dizer que:

A unidade de gestão de pessoas é, portanto, parte dessa dimensão da gestão, estabelecendo-se como órgão importante da estrutura organizacional, e atuando como ativador da formulação, da execução e da avaliação de políticas de gestão de pessoas (...) (BERGUE, 2019, p. 12).

À vista disso, deve-se superar a ideia que gestão de pessoas é um monopólio de uma área, pois, tudo em uma organização pública ocorre por meio de pessoas, ou seja, o agente público. Assim sendo, compreende que os servidores públicos são na realidade indivíduos trabalhando em suas atividades produzindo valor público. Esta noção proporciona a mudança de perspectiva departamental para a visão de toda a organização (BERGUE, 2019, p.14). É importante lembrar que na administração pública, a Gestão de Pessoas passou a ter caráter de política pública em 2006, pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) através da publicação do Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 (sendo revogado pelo Decreto nº 9.991 de 2019) (BRASIL, 2006) (VASCONCELOS, 2020). Isto posto, percebe-se que desenvolver os servidores públicos com excelência é algo constantemente trabalhado nas organizações públicas tendo em vista diversas abordagens sendo referência em gestão de pessoas. Com a progressiva burocratização de procedimentos públicos que irrompe em diminuição da efetividade do serviço, ocorre um problema incremental na qual a sociedade possui uma perspectiva negativa da imagem do servidor público (FERNANDO, 2020) (SECCHI; DE SOUZA COELHO; PIRES, 2019). Logo, identifica uma sociedade exigindo cada vez mais do poder público, através do alcance de resultados e satisfação de suas demandas.

Como mostra Vasconcelos (2020), nos governos anteriores a 1995, o funcionalismo público sofreu devido ao engessamento com a Constituição de 1988.

Além disso, ocorreram atos que inflaram o custeio da máquina administrativa. Isto posto, é importante ressaltar que o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) de Bresser Pereira proporcionou que a gestão de pessoas na administração pública trouxesse mudanças significativas nas instituições públicas (Brasil, 1995). O PDRAE teve como objetivo a reformulação do papel do Estado, que antes tinha como diagnóstico uma gestão pública ineficiente tendo em vista o alto encarecimento do custeio da máquina administrativa. Logo, o plano era:

reforçar a governança – a capacidade de governo do Estado – através da transição programada de um tipo de administração pública burocrática, rígida e ineficiente, voltada para si própria e para o controle interno, para uma administração pública gerencial, flexível e eficiente, voltada para o atendimento do cidadão (BRASIL, 1995, p. 13).

A reforma do aparelho do Estado buscava afastar a ideia de Estado mínimo proporcionando uma estrutura flexível com atuação eficiente a fim de aumentar sua governança na implementação de políticas públicas.

Mais a frente, a implementação dos Decretos nº 5.707/2006 sobre gestão por competências e 7.133/2010 da avaliação de desempenho foram inseridas com o intuito de tornar os órgãos públicos voltados para resultados à sociedade (SCHIKMANN, 2010). Entretanto, assim como afirma Costin (2010) e Lucena (2012), o instrumento de avaliação permanente de desempenho na maioria das vezes possui ação mais "ritualística", ou seja, não proporciona retorno à sua chefia. Ademais, em grande parte das organizações públicas brasileiras, o departamento de gestão de pessoas ainda possui suas atividades focadas principalmente em benefícios, folhas de pagamentos dentre outros (SCHIKMANN, 2010 p.17), sendo assim, não há o funcionamento deste campo em sua plenitude.

Brandão e Guimarães (2001) menciona que a origem da “avaliação de méritos”, aplicada para disciplinar o trabalhador e analisar seu desempenho surgiu com o advento do taylorismo, ou seja, das grandes indústrias e do capitalismo. Já na gestão de desempenho, os autores citam que esta abordagem baseia-se em comparar e acompanhar o resultado esperado do trabalho realizado, isto é, criar mecanismos de acompanhamento para que assim possam corrigir possíveis erros e desvios e tornar a execução correspondente ao resultado planejado. De forma abrangente Coelho (2011) resume que a gestão de desempenho são ações orientadas da chefia para as equipes de trabalho por meio de um ciclo composto por planejamento, monitoramento, avaliação e revisão de desempenho com a finalidade de haver o pleno atendimento das demandas dos cidadãos.

Contudo um grande risco pode haver com a adoção da gestão de desempenho na administração pública. Caso a finalidade essencial seja o desenvolvimento de um sistema de remuneração com o intuito de promover “motivação” através da punição de desempenho insatisfatório esta gestão está fadada ao fracasso como afirma Bergue (2019):

(...) as pessoas resistem fortemente a adotar práticas de gestão de desempenho que possam impor perdas remuneratórias aos colegas. Isso é um fato neste estágio de transformação da administração pública. Sendo assim, sempre que uma proposta de gestão de desempenho estiver associada à percepção de perda potencial de remuneração, salvo exceções, sua implementação estará fadada ao formalismo (BERGUE, 2019, p.115).

Portanto, este tipo de gestão no âmbito da administração pública deve trabalhar o desenvolvimento das pessoas, assim como a abordagem estimula visto que este tipo de problema influencia nos aspectos de desempenho na organização.

Em setembro de 2020, foi enviado ao Congresso Nacional a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 32/20, do Poder Executivo. Nesta Emenda há alteração sobre servidores e empregados públicos e modifica a organização da administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios (Agência Câmara de Notícias). A Proposta de Emenda à Constituição - PEC 30/20 (BRASIL, 2020) possuía como proposição a inserção de um sistema de desempenho. A proposta incluía a avaliação obrigatória periodicamente dos servidores públicos e, caso o servidor obtivesse desempenho insatisfatório no estágio probatório poderia ter a perda do cargo conforme explicitado no artigo 41 (BRASIL, 2020). Logo, o fim da estabilidade do servidor público e a permissão para a demissão por mal desempenho foram ambições demonstradas pelo governo.

Com o Decreto Legislativo nº 6, em março de 2020, o Brasil reconheceu estado de calamidade pública no Brasil devido a COVID-19 (SARS-CoV-2). Com a crise sanitária devido a pandemia, diversas medidas foram impulsionadas acerca dos servidores públicos para teletrabalho. (BRASIL, 2020).

O teletrabalho no serviço público, antes da pandemia, já era realizado em algumas instituições públicas de regime estatutário e outras regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), mas, em virtude da pandemia de Covid-19 foi implementado compulsoriamente, em grande parte do serviço público, como forma de isolamento social (PANDINI; PEREIRA, 2020).

O teletrabalho tornou-se uma realidade comum através da Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020, que dispõe sobre as medidas trabalhistas para

enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6.

Por meio da Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021, o Ministério da Educação (MEC), autorizou a implementação do Programa de Gestão (PG) pelas unidades do MEC e de suas entidades vinculadas por meio da Instrução Normativa SGP/ME nº 65, de 30 de julho de 2020. Com a medida sendo facultativa, a organização que implementar o programa deve seguir as medidas requeridas, conforme esclarecido pelo art.1º. O PG tem como objetivo: aumentar a produtividade e a qualidade das atividades desempenhadas; melhorar a qualidade de vida para os servidores; proporcionar modalidade presencial, regime integral, regime parcial e teletrabalho; e sistematizar e informatizar as demandas para assim evitar possíveis casos de ociosidade (BRASIL, 2021).

Em 18 de maio de 2022, o governo federal publica o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamenta e amplia o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. O normativo estabelece a regulamentação do teletrabalho e principalmente do controle de produtividade no Executivo Federal. Os agentes públicos que podem aplicar a medida são: servidores públicos com cargo efetivo e em comissão, empregados públicos em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, contratados por tempo determinado e estagiários. Relativo a adesão ao teletrabalho, o regime não pode ser adotado por tempo indeterminado, ou seja, deve haver uma data de início e fim. Ao final do prazo, caso a chefia concorde com a manutenção do plano, pode ser realizado um novo plano de 06 meses e assim por diante. Ademais, também há diretrizes que proporcionam a simplificação para a implementação do PGD em órgãos que possuam interesse na adoção do programa (BRASIL, 2022).

No caso desta pesquisa o enfoque será dado ao Decanato de Gestão de Pessoas (DGP) , departamento da Universidade de Brasília (UnB), Instituição de ensino superior pública brasileira localizada em Brasília, no Distrito Federal (BRASÍLIA, 1961). Ressalta-se que a organização optou pela implementação do PGD, entretanto, é intitulada algumas vezes pelos gestores como PG tendo em vista a implementação desde antes do Decreto nº 11.072, através da Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021 do MEC (BRASIL, 2021).

A Fundação Universidade de Brasília foi instituída pela Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961. Acerca da estrutura acadêmica, a UnB é composta por quatro câmpus, 12 institutos, 14 faculdades, 53 departamentos e 16 centros. Composta por 3059 servidores técnico administrativo (UnB, 2022), mais de 50 mil alunos e quase 3 mil docentes, a Instituição tem como missão:

Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência. (Plano de Desenvolvimento Institucional - 2023-2028, UNB, 2022).

Por meio da Resolução do Conselho de Administração nº 25, de 20 de maio de 2021, a UnB e o MEC regulamenta o PG por meio do Decreto nº 1.590/1995. O plano de trabalho da UnB para a implementação do Programa de Gestão teve início em 31 de agosto de 2019 e foi futuramente alterado em 30 de julho de 2020 pela Instrução Normativa nº 65. Mas apenas por meio da Portaria nº 267 que o MEC autorizou a implementação do programa (BRASIL,2022). Das disposições gerais, o PG tem como um dos objetivos a permissão de mensuração da produtividade e dos resultados de desempenho das unidades e do participante em suas entregas (BRASIL, 2020).

Por conseguinte, tendo em vista que a Portaria nº 267 e o Decreto nº 11.072 estão sendo implementados em um contexto político de transição do governo, é relevante o estudo da efetividade desta política pública de pessoal inserida para a administração pública brasileira com o intuito de regulamentar o teletrabalho e principalmente sistematizar o controle de produtividade. Ademais, assim como descrito pelo próprio decreto, o PGD tem como objetivo beneficiar os servidores através da melhora de qualidade de vida e aumentar a produtividade proporcionando impacto institucional e social, ou seja, percebe-se a sociedade que usufrui dos serviços públicos e principalmente o agente público como público beneficiário. Outrossim, o PGD deixa claro a grande responsabilidade da área de gestão de pessoas com a implementação estratégica na organização pública:

XI - área de gestão de pessoas: unidade administrativa integrante da estrutura organizacional de Ministério, de autarquia ou de fundação pública competente para implementação da política de pessoal; e  
XII - área responsável pelo acompanhamento de resultados institucionais: unidade administrativa integrante da estrutura organizacional de Ministério, de autarquia ou de fundação pública que tenha competência relativa à gestão estratégica e à avaliação de resultados (Art.3º, da Instrução Normativa - nº 65, de 30 de Julho de 2020).

Isto é, as estruturas organizacionais que implementarem o PGD; os servidores públicos com cargo efetivo e em comissão e empregados públicos; e o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC (participante da implementação) são os atores que irão definir o quadro de êxito nesta política pública.

Portanto, o DGP será o local da pesquisa de campo, diante da necessidade de produzir levantamentos de que modo a instituição (UnB) tem agido na implementação do PGD com efetividade em uma universidade, ou seja, produzindo resultados positivos em serviços.

## **1.2 Questão/pergunta de pesquisa (problematização)**

Com o processo de implementação da Portaria nº 267 na Universidade de Brasília, que dispõe da inserção do Programa de Gestão e Desempenho, nesta pesquisa, a pergunta central será: qual é o nível de maturidade de implementação do Programa de Gestão e Desempenho na UnB sob a ótica dos atores envolvidos?

Em outros termos, será realizado um levantamento avaliando o entendimento que a organização tem com este tipo de gestão e quais são as particularidades da gestão de desempenho na Universidade de Brasília.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Isto posto, o objetivo desta pesquisa é descrever com a matriz SWOT o nível de maturidade da implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília sob a ótica dos atores envolvidos. Logo, será investigado de que modo a gestão de desempenho é trabalhada na Universidade, ou seja, quais são as especificidades da gestão de desempenho na Universidade de Brasília? De que modo a estrutura organizacional (os gestores da UnB) trabalha com esta abordagem?

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Com o intuito de responder o objetivo geral desta pesquisa, foram produzidos cinco objetivos específicos, sendo eles:

1. Relatar o histórico de políticas públicas de gestão de pessoas no setor público brasileiro.
2. Detalhar as especificidades da forma que a gestão de desempenho é trabalhada na gestão pública;
3. Demonstrar bases metodológicas para avaliar nível de maturidade de práticas organizacionais;
4. Analisar os resultados obtidos a fim de compreender como está sendo trabalhado o Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília.
5. Descrever forças e fraquezas, bem como ameaças e oportunidades, na perspectiva da matriz SWOT acerca de fatores associados à implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília sob a ótica dos atores envolvidos.

## **1.4 Justificativas**

### **1.4.1 Justificativa teórica**

Tendo em vista que a Administração Pública brasileira passou por diversas mudanças desde a Reforma do Estado na década de 1990, a geração por resultados vem sendo constantemente trabalhada por gestores através do desenvolvimento de políticas públicas com o intuito de capacitar os agentes públicos, devido às constantes exigências da sociedade (VASCONCELOS, 2020).

Nesse sentido, considerando que a Universidade de Brasília optou pela a implementação do PGD por meio da Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021, é importante analisar a percepção desta abordagem de gestão nos servidores públicos colaborando com políticas públicas de gestão de pessoas.

### **1.4.2. Justificativa Social**

Levando em consideração que a pandemia do COVID-19 acelerou a regulamentação da Portaria nº 267 e do Decreto nº 11.072, proporcionando a



mudança no sistema da Administração Pública brasileira permitindo o teletrabalho e sendo um decreto recente, é de suma relevância análises das organizações públicas que inseriram este Programa.

Cardoso et al. (2015) inferiram através de uma análise da literatura científica que a gestão de universidades é uma área de conhecimento carente de pesquisadores e especialistas. Logo, este campo configura-se sendo fértil a ser explorado.

Para Chen, Wang e Yang (2009), a avaliação de desempenho nas universidades surge com o objetivo de melhorar a qualidade da educação e atender demandas externas com o intuito de cumprir suas responsabilidades. Para os autores, indicadores de medida de desempenho devem ser estabelecidos a fim de incentivar as universidades a trabalhar em inadequações e promover a manutenção dos padrões de funcionamento adequados. Assim sendo, percebe-se propostas para o gerenciamento efetivo das universidades no exterior.

### **1.4.3 Justificativa prática**

Vieira e Vieira (2003) salientam que tendo em vista que as universidades são organizações voltadas à difusão do conhecimento, é indispensável elaborar estratégias de superação às tendências de imposição burocráticas através de sistemas de desempenho de qualidade. Para estes autores é de extrema importância trabalhar na gestão das universidades:

No âmbito das universidades federais o desempenho acadêmico é responsável pelas qualidades dos cursos, da avaliação e da formação dos futuros profissionais. O desempenho da qualidade é fundamental também na atividade-meio, tanto na operação dos recursos tecnológicos quanto nas relações de demanda e solução dos fluxos gerados no sistema. (VIEIRA E VIEIRA, 2003, p. 909).

Isto posto, é importante destacar que enquanto na área privada o desempenho se traduz em resultados de eficiência e lucratividade, na área pública baseia-se muitas vezes em disciplina e um nível de comando a curto prazo decorrente da instabilidade política. Logo, considerando que há poucos estudos acerca de como a gestão de desempenho atua nas universidades federais (Lima et al, 2015) e sendo recente a implementação da Portaria nº 267 em que abarca a possibilidade de todas as universidades federais do Brasil terem a faculdade de implementação desta política, esta pesquisa contribuirá neste tema.

Portanto, a análise das especificidades do PGD na Universidade de Brasília contribuirá para mais conteúdos relativos ao Programa como também novos modelos de gestão nas universidades públicas.

## **2. Referencial Teórico**

Pretende-se pormenorizar o tema do trabalho a fim de construir uma assimilação detalhada do que está sendo estudado para a pergunta de pesquisa e os resultados obtidos. O referencial teórico está subdividido em três subseções que abordam respectivamente sobre o histórico brasileiro de políticas de gestão de pessoas na administração pública, a concepção da gestão de desempenho nas organizações públicas e por fim sobre os modelos de maturidade nas organizações.

### **2.1 Histórico de políticas de Gestão de Pessoas no setor público brasileiro**

Durante o período de industrialização no Brasil há o surgimento do Estado Novo com uma legislação trabalhista, onde ainda havia características paternalistas e padrões agrícolas de subemprego. Ademais, também há o surgimento do Departamento de Pessoal, na qual a gestão de pessoas proporciona direitos civis e políticos previstos na Constituição conforme explica Oliveira e Medeiros (2011). Posteriormente, em 1937 há uma inovação no setor público do país através da reforma do sistema de pessoal e a simplificação de sistemas administrativos. Em 1945, enquanto nas organizações privadas ainda prevalecia um trabalho paternalista, no setor público começa a surgir preocupação pela reforma administrativa e de pessoas e predomina-se o modelo baseado em uma burocracia. Neste período, é criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) por meio do Decreto-lei nº 579, de 30 de julho de 1938, durante o governo de Getúlio Vargas (BRASIL, 1938). Na gestão de pessoas, o DASP funcionava também como Departamento de Pessoal com funções legais (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

A partir da segunda metade da década de 1950, durante o governo de Juscelino Kubitschek, houve o início do Plano de Metas. O projeto nacional de desenvolvimento multiplicou a quantidade de órgãos de Administração Pública Indireta. Nesta época, houve um grande crescimento industrial, polos industriais, negociações de governo, sindicatos e preocupações de eficiência e desempenho. A

característica organizacional que começou a surgir era de abordagem sistêmica, descentralização e facilidade em recrutamento, seleção e remuneração. Logo, esta abordagem ganhou força ocasionando o surgimento da Administração de Recursos Humanos, onde estava havendo uma reestruturação do RH. Já em 1985, o governo criou a Secretaria de Administração Pública (Sedap) com o objetivo de valorizar a função pública e renovar o quadro de pessoal. Ademais, por meio da Sedap, é criada a Secretaria de Recursos Humanos e da Fundação do Servidor Público (Funcep), na qual promove o desenvolvimento pessoal do setor público (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011).

Conforme relatado por Ferreira et al. (2007), após a década de 1980 surge o início do modelo gerencialista, onde a sociedade exige um aparelho administrativo moderno e mais eficiente. Para Mendes e Teixeira (2000) esse modelo ainda é vigente, entretanto, há novas exigências decorrentes de tecnologias recentes (OLIVEIRA; MEDEIROS, 2011). Uma destas exigências é a implementação da gestão estratégica, que trouxe Políticas e Diretrizes do Desenvolvimento de Pessoas, o início de Gestão por competências por meio do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 e planos estratégicos de RH com outros planos (OLIVEIRA E MEDEIROS, 2011). Ademais, o grande plano acerca do setor do RH no setor público foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), criado em 1997 com diversas propostas acerca de novos regimes de trabalho no serviço público. Assim como relata Cavalcante (2020), o PDRAE buscou uma reforma na máquina pública com o objetivo de adequar os modos de atuação da administração pública a fim de um novo desenvolvimento. Entre as propostas de mudanças estava: modernização e aumento da eficiência da administração pública; mudanças constitucionais nas regras do funcionalismo, alterando assim o regime jurídico dos servidores e publicização dos serviços públicos em diversos setores. Entretanto, como o autor confirma, o PDRAE teve apenas a sua implementação parcial, mas é notória algumas mudanças na gestão pública brasileira. O controle de gastos e transparência por parte dos três poderes e a modificação das regras sobre estabilidade no estágio probatório são uma destas mudanças.

Em 2020, como relatado anteriormente, a Proposta de Emenda à Constituição - PEC 30/20 delimita o desempenho no âmbito da gestão pública. (BRASIL, 2020). Percebe-se que este tipo de política pública é fruto das percepções negativas que a sociedade ainda tem em relação ao funcionalismo público. De acordo com pesquisa

do Datafolha encomendada pelo Movimento Pessoas à Frente (movimento da sociedade civil), para 76% dos brasileiros, todos ou a maioria dos cargos de chefia nos órgãos públicos são ocupados por indicação política. Para 79% dos entrevistados, a minoria ou praticamente nenhum deles trabalha para resolver os problemas da população. Ademais, os resultados apontam que a população classifica como muito importante a avaliação regular das lideranças no setor público (em torno de 84%) e as pessoas que ocupam cargos de chefia no setor público (sejam elas concursadas ou não) deveriam passar por processo seletivo e ter seu desempenho avaliado com base nos resultados alcançados para a população.

Portanto, observa-se que as práticas de avaliação de desempenho e gestão de desempenho são políticas que necessitam estar sendo consolidadas no país tendo em vista o descrédito que a sociedade possui com o funcionalismo público. Em vista disso, assim como afirma Bergue (2019), às políticas de gestão de desempenho devem ser inseridas e evoluídas para a verificação dos reflexos de ação dos servidores sobre a satisfação dos cidadãos em relação aos bens e serviços públicos.

## **2.2 Gestão de desempenho no setor público**

Em estudos organizacionais, a definição de desempenho baseia-se na distinção entre a ação ou meios de execução (comportamento dos indivíduos a fim de um objetivo) e o resultado (produto advindo da ação) (COELHO JUNIOR, 2011). E assim como Guimarães e Brandão (2001) afirmam, com o advento da industrialização a avaliação do desempenho humano obteve maior importância. De acordo com Lucena (2004), a exigência dos clientes, a competitividade do mercado e a sua expansão decorrente da globalização proporcionaram maior demanda sobre produtos/serviços, processos, atendimento e relações com qualidade. Tendo em vista que uma organização é composta pelo capital humano, a preocupação permanente com o desempenho humano para obtenção de resultados mais eficazes se torna ponto essencial para o sucesso de uma organização, ou seja, o acompanhamento do desempenho se torna ponto crítico. Ademais, a qualificação profissional, ambiente organizacional, estilo gerencial e ambiente externo são requisitos que afetam o desempenho do empregado e devem ser constantemente trabalhados.

O surgimento da gestão de desempenho ocorreu sendo uma forma alternativa às técnicas tradicionalmente usadas para a avaliação de desempenho (GUIMARÃES; BRANDÃO, 2001). Na literatura há dificuldades em conceituar esta abordagem de forma homogênea tendo em vista haver diversas perspectivas teóricas e formas de intitular (SONNENTAG; FREESE, 2002). Em linhas gerais, segundo Coelho Junior (2011), a gestão do desempenho pode ser definida como uma abordagem que busca direcionar o desempenho do colaborador e do gestor a fim de alavancar os resultados por meio de ações de reflexão crítica para consequentemente haver a maximização da performance interna e externa da organização. Para Lucena (2004), a gestão do desempenho para resultados é uma concepção que percebe-se o desempenho como a atuação de força de trabalho na produção de resultados. Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho faz parte de um processo maior de gestão organizacional, onde permite rever tanto as estratégias como também objetivos, processos do trabalho e recursos humanos, objetivando a correção de possíveis erros e dando continuidade a organização. Outrossim, para eles, seus estudos o levaram a inferir que há complementaridade entre gestão de desempenho e gestão por competências, intitulando-a como “gestão de desempenho baseada em competências”, pois estas abordagens integram subsistemas de recursos humanos como: gestão de carreira, remuneração, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e a estratégia organizacional. Logo, como afirma Vasconcelos (2022) ambos os conceitos de Brandão e Guimarães possuem o processo de planejar, acompanhar e avaliar, sendo assim interdependentes. Desta maneira, “a gestão pode tomar providências para as correções e consequentemente gerar aquisição de novas competências” (Vasconcelos, 2022, p.86).

Com base no estudo de Coelho Junior (2011), existem diferentes etapas na gestão de desempenho humano no trabalho. Para ele esta abordagem possui estudos focando-se mais na etapa de avaliação de desempenho, entretanto, outras áreas desta gestão também necessitam de investigação. Vasconcelos (2022), simplifica que a avaliação de desempenho (conjunto de procedimentos que objetivam a coleta e análise de informações que possibilitem a melhoria dos serviços prestados) constitui apenas o início da etapa de diagnóstico, que é composta por um ciclo mais complexo. Coelho Júnior (2011) define as etapas da gestão do desempenho humano no trabalho sendo: planejamento, execução, monitoramento,

avaliação e execução. A primeira etapa, sendo o planejamento, possui foco nas competências, análise de tarefas e do ambiente. A segunda etapa, execução, o indivíduo e a equipe reúnem todas as condições para a realização das tarefas e rotinas no contexto em que estão inseridos. A terceira etapa, o monitoramento, é concomitante à execução, possuindo natureza formativa. A avaliação, terceira etapa, implica em proporcionar um *feedback* somativo às equipes. Por fim, a última etapa sendo revisão, metas e objetivos devem ser revistos e comparados entre a chefia e subordinados a fim de elaborar um novo planejamento de desempenho. Portanto, na administração, a gestão de desempenho possui várias vertentes com perspectivas que apesar de suas similaridades possuem diversas operacionalizações e formas de definir o ciclo.

No setor público a percepção dos gestores acerca da gestão de desempenho é indefinida quanto às suas aplicações, logo, é necessário um entendimento conceitual de partida, como afirma Vilhena e Martins (2022). Quanto a isso, em 2013 a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em conjunto com a Secretária de Gestão Pública do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão criaram o “Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho” (MPOG) para tornar mais compreensível acerca desta abordagem presente progressivamente nas organizações públicas. Como explicitado pelo MPOG (2013), a avaliação de desempenho está inserida dentro do conceito de gestão do desempenho, este que foi escolhido como procedimento da gestão de pessoas. Na administração pública, a política de gestão de pessoas que patenteia este procedimento é a Lei nº 11.784 que objetiva monitoramento contínuo da atuação do servidor a fim de promover melhoria na qualidade do serviço público. A imparcialidade é um dos princípios aos servidores públicos, logo, na administração pública federal o servidor pode ser avaliado tanto pelo seu superior hierárquico como também pelos seus colegas de trabalho, ou seja, estas múltiplas fontes permite imparcialidade na avaliação (MPOG, 2013).

### **2.3 Modelos de maturidade nas organizações**

Silveira (2009) relata a maturidade no comportamento organizacional como o “entendimento sobre os motivos pelos quais o sucesso organizacional é alcançado, assim como os caminhos para corrigir ou prevenir problemas que poderiam impedir a melhoria dos processos em uma perspectiva longitudinal e incremental”

(SILVEIRA, 2009, p. 230). Os modelos de maturidade utilizam o conceito de nível de maturidade para se referir a medida de efetividade em qualquer processo específico (SILVEIRA, 2009).

Para Coelho Junior et al. (2022), definir a maturidade de uma prática organizacional inserida na Instituição consiste em verificar o estágio esperado para alcançar a plena realização da prática em questão. Estes estágios apresentam elementos que permitem com que a prática analisada seja classificada em certo nível de maturidade, possibilitando assim que seja identificado o real status de implementação da prática organizacional e as corretas aplicações de técnicas e ferramentas.

Modelos de gestão baseados em estágios mostram-se relevantes em várias áreas de conhecimento. Silveira (2009) menciona que tais modelos se estruturam marcados por fases distintas que se encadeiam de forma crescente. Entretanto, os estágios não necessariamente ocorrem sempre no sentido positivo, ou seja, podem suceder fatores internos ou externos à organização que proporcionam retornos a estágios anteriores. Os principais modelos de maturidade aplicados a gestão de projetos e de processos são respectivamente *Project Management Maturity Model* (PMMM) (BELOUT; GAUVREAU, 2004) e *Business Process Maturity Model* (BPMM) (DE BRUIN et al. 2005).

No campo da gestão de pessoas, pode ser citado o *Human Factors Integration Capability Maturity Model* (EARTHY et al., 1999). Este modelo de aplicação ergonômica indica em uma escala de maturidade os níveis crescentes de melhoria da produtividade por diversas variáveis, buscando garantir a qualidade em processos industriais através do fornecimento de meios para a erradicação de riscos de segurança de trabalho (SILVEIRA, 2009). Outro modelo utilizado é o *People Capability Maturity Model* (P-CMM) (CURTIS; HEFLEY; MILLER, 2002), que enfoca todos os processos relacionados à área de recursos humanos. Este modelo apresenta-se como uma estrutura baseada em cinco níveis de maturidade das políticas e práticas de gestão de pessoas que estabelecem melhorias contínuas das competências individuais e do desenvolvimento de equipes de trabalho. Ademais, permite que não haja a introdução de práticas de trabalho para as quais os profissionais da organização não estejam preparados para implementar efetivamente (SILVEIRA, 2009). Coelho Junior et. al (2018) ressalta que neste modelo a gestão do desempenho é tratada como um processo a ser desenvolvido

desde os primeiros estágios da gestão de pessoas, objetivando alinhar o desempenho da força de trabalho aos objetivos organizacionais e prover insumos para políticas de desenvolvimento de pessoal.

Leite et al. (2022) realizou um estudo onde apresenta uma escala que mede o nível de maturidade de práticas de gestão de pessoas com evidências de validade interna e de confiabilidade que indicaram bons índices de consistência e precisão de medida demonstrando ser uma excelente ferramenta para o diagnóstico de gestão de pessoas. Em sua estrutura original foi identificado oito fases para o processo de excelência na maturidade de uma determinada prática organizacional (COELHO JUNIOR; ODAGUIRI, manuscrito não publicado). Entretanto, no estudo o instrumento foi reduzido para três fases para a aplicação em uma Autarquia Federal. Sendo todas relacionadas às práticas organizacionais vigentes na organização, as fases selecionadas foram: etapa de planejamento da ação (PLAN), de execução (EXEC) e de monitoramento da ação (MON). O estudo é composto por uma aplicação de questionário reduzido de maturidade constituído por 10 itens e foram realizados procedimentos de análise fatorial exploratória para a identificação, análise e interpretação dos fatores. A medida proposta pode ser utilizada para mensurar a percepção dos indivíduos da organização acerca do processo de maturidade de determinada prática organizacional de gestão de pessoas vigentes na organização (LEITE et al., 2022).

### **3. Métodos e técnicas de pesquisa**

#### **3.1 Desenho/ tipologia da pesquisa**

A análise acerca de como vem sendo trabalhado o Programa de Gestão e Desempenho da Universidade de Brasília, por meio da gestão de desempenho, será realizada dentro de uma abordagem qualitativa, caracterizada como um trabalho que não pode ser quantificado. O método qualitativo baseia-se na interpretação da realidade social, do trabalho, das crenças, valores e atitudes dos pesquisados, ou seja, analisar esse nível não visível (MINAYO, 2011).

Foram utilizados três procedimentos técnicos metodológicos, sendo eles: a observação participante, a pesquisa documental e entrevistas individuais



semiestruturadas com roteiro pré-delimitado. Com a aplicação destas três técnicas, foi possível realizar a triangulação de métodos, que proporciona a “combinação e cruzamento de múltiplos pontos de vistas” (MINAYO, 2010, p.29) gerando assim mais confiabilidade nos resultados. Acerca do desenvolvimento do tempo, a pesquisa é transversal, ou seja, é realizada em um curto período de tempo sobre determinada situação (MARCONI, 2001). A Residência em Políticas Públicas foi realizada no período de março a julho de 2023 no Decanato de Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília. Além disto, tendo em vista que é realizada uma avaliação durante a implementação do PGD, esta análise é classificada como avaliação *in itinere*, ou seja, também conhecida como avaliação formativa ou monitoramento, que ocorre durante o processo de implementação para ajustes imediatos (SECCHI; DE SOUZA COELHO; PIRES, 2019).

Em resumo, os métodos e técnicas de pesquisa foram trabalhados do seguinte modo:

Tabela 1 - Tipo de pesquisa

Tipo	Selecionados
<b>Abordagem</b>	Qualitativa
<b>Procedimentos técnicos</b>	Pesquisa documental, observação participante (pesquisa de campo) e entrevistas
<b>Desenvolvimento do tempo</b>	Pesquisa transversal
<b>Análise de dados</b>	Análise de conteúdo temática (Braun e Clarke, 2006)

Fonte: elaboração própria, 2023.

## 3.2 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

### 3.2.1 Observação Participante

Conforme relatado por Alonso (2016), a observação participante se vale do acompanhamento sistemático de todas as atividades do grupo estudado. Nesta

metodologia, o pesquisador se insere no dia a dia do grupo e realiza um diário de campo onde registra, ações, discursos, comportamento e interações observados (ALONSO, 2016, p.10). Além disso, a autora relata que essa técnica permite entender fenômenos sociais como regras, hábitos e padrões sociais vivenciados cotidianamente pelos indivíduos. Como exemplo, Alonso refere:

Pergunta-se como a ordem social acontece em nível microsocial, isto é, como as pessoas de carne e osso vivem as suas vidas ordinárias, tanto no sentido de cotidianas, quanto de vidas-padrão, distintas das grandes biografias. É um estudo das rotinas sociais, do que parece trivial e óbvio, mas que, por ser muito disseminado, estrutura as relações sociais. (ALONSO, 2016, p.10).

Para esta pesquisa realizada por meio da disciplina de Residência em Políticas Públicas, é usada a modalidade observador *outsider* de maneira presencial, logo, o papel de pesquisador é conhecido. Para Alonso (2016) esta técnica adotada tem como vantagem a credibilidade e relação de confiança entre pesquisador e pesquisado. Por questões éticas e da possível viabilização da coleta de dados de processos foi utilizado o método *outsider*. Ademais, as informações coletadas foram registradas por meio do Diário de Campo, relatório exigido na disciplina de Residência em Políticas Públicas.

Portanto, a realização do método observação participante *outsider* tem como objetivo a coleta de dados acerca da descrição das ações diárias (reuniões, conversas informais, observação do relacionamento de equipe, etc) e como está sendo realizada a inserção da Portaria nº 267 por parte dos gestores (atores) no Decanato de Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília

### **3.2.2 Pesquisa documental**

A pesquisa documental baseia-se na busca por documentos públicos ou privados. Este método permite ao pesquisador evidências escritas pertinentes para a pesquisa (CRESWELL, 2010, p. 214). No caso desta pesquisa, foram utilizados documentos públicos como decretos, portarias, leis, resoluções institucionais, plano de desenvolvimento institucional (PDI), relatórios de avaliação de desempenho e documentos privados como e-mails. A escolha de documentos foi realizada com o intuito de extrair informações que sejam pertinentes à questão/problematização.

Dentre as legislações federais utilizadas para estudo, destacaram-se os dispositivos identificados:

Tabela 2 - Legislação Federal (ementa)

Legislação Federal	Ementa
<b>Portaria MEC nº 267 de 30 de abril de 2021</b>	Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do MEC e de suas entidades vinculadas
<b>Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022</b>	Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional
<b>Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995</b>	Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências
<b>Decreto nº 7.133 de 29 de junho de 2006</b>	Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho
<b>Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89/2022 (revogada)</b>	Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução de Programa de Gestão e Desempenho - PGD.

Fonte: elaboração própria, 2023.

Dentre os documentos institucionais que serviram de base para a pesquisa estão:

Tabela 3 - Documentos institucionais (ementa)

Documentos Institucionais	Ementa
<b>Resolução CAD nº 0025/2021 de 20 de maio de 2021</b>	Regulamenta o programa de gestão de que trata o § 6º do Art. 6º do Decreto nº 1.590/1995, no âmbito da UnB;
<b>Instrução Normativa ME nº 65 de 30 de julho de 2020</b>	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
<b>Lei nº 3.998 de 15 de dezembro de 1961</b>	Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade de Brasília, e dá outras providências
<b><u>Vídeo UnBTV - Programa de Gestão</u></b>	Apresentação da implementação do PGD

Fonte: elaboração própria, 2023.

Portanto, a obtenção dos documentos tanto em âmbito primário quanto secundário proporciona mais suporte para a obtenção e construção do diário de campo para o objetivo geral e específico deste trabalho permitindo a triangulação de métodos para que assim haja mais credibilidade com os resultados adquiridos.

### 3.2.3 Entrevista

A entrevista pode ser conceituada como uma técnica utilizada por pesquisadores sociais que consiste em gerar conversações com pessoas consideradas chaves no processo de investigação. Com este método, é possível captar experiências, valores, opiniões segundo os critérios e interesses do tema investigado (LIMA, 2016, p. 27)

No caso desta pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos atores pertencentes ao acompanhamento/implementação do Programa de Gestão e

Desempenho. A finalidade destas entrevistas é a coleta de dados a fim de obter a descrição do entendimento dos gestores com o Programa e seu funcionamento de processo, contribuindo para a resposta da problematização.

Desta forma, a pesquisa está estruturada com uma elaboração de roteiro havendo conforme a necessidade uma adaptação ao longo da entrevista e sendo realizada na modalidade presencial ou a distância, de acordo com o gosto do entrevistado. Portanto, com a observação participante *outsider*, a pesquisa documental primária e secundária e entrevista semiestruturada é possível obter os resultados para análise do processo do Programa de Gestão e Desempenho na UnB.

### **3.3 Perfil desejado dos participantes**

Acerca do perfil dos entrevistados, os participantes escolhidos para a entrevista foram selecionados rigorosamente com a finalidade de ajudar a responder a pergunta de pesquisa deste trabalho. Em vista disso, foram selecionados quatro atores responsáveis pela implementação do PGD na UnB. Para conseguir ter entendimento da implementação do PGD desde o período da agenda (com início em 2018), os entrevistados escolhidos possuem experiência como servidores na UnB a mais de 5 anos, logo, os atores puderam presenciar todo o desenvolvimento desta política pública de gestão de pessoas. Ademais, os quatro servidores selecionados têm mestrado em Gestão Pública, enriquecendo assim a resposta da pesquisa pela bagagem tanto teórica como técnica. Ressalta-se que 75% dos entrevistados optaram pela entrevista a distância em videochamada por meio do Google Meet (ferramenta de ligação e videochamada) durante o horário de seus respectivos trabalhos e 25% optou por reunião presencial em seu local de trabalho.

Todos os entrevistados demonstraram transparência, receptividade para as entrevistas e disponibilidade para futuras dúvidas. O quantitativo inicial de atores participantes da implementação do PGD relatado pelos entrevistados (2023) era de 10 gestores, logo compreende que a quantidade de participantes entrevistados para esta pesquisa é quase a metade dos atores da organização inseridos no planejamento do Programa, contribuindo assim para mais confiabilidade da pesquisa. Por fim, é importante salientar que cada gestor selecionado era

pertencente a um setor diferente do DGP com o intuito de haver pluralidade de respostas tornando assim a pesquisa mais confiável.

**Tabela 4** - Perfil dos entrevistados

Participantes (amostra)		
4		
<b>Características</b>	<b>Quantitativo</b>	<b>Porcentagem</b>
Tempo de trabalho (maior percentual)	5 a 10 anos	100%
Sexo	Feminino - 3 Masculino - 1	Feminino - 75% Masculino - 25%
Grau de escolaridade (maior percentual)	Mestrado - 4	100%

Fonte: elaboração própria, 2023.

### **3.4 Procedimentos de coleta de dados**

Para seguir conforme a Nova resolução (510/2016) de Ética na Pesquisa, os indivíduos participantes da pesquisa assinaram um Termo de Consentimento livre esclarecido antes da participação da entrevista que será gravada e posteriormente transcrita (sendo mencionado no termo todos os procedimentos que foram adotados). O Termo utilizado já é disponibilizado aos discentes da disciplina de Residência em Políticas Públicas na UnB. Entretanto, o documento foi adaptado conforme esta pesquisa para relatar todos os processos que serão utilizados ao participante.

### **3.5 Procedimentos de análise de dados**

Os procedimentos definidos para este trabalho baseiam-se na Análise de Conteúdo Temática proposta por Braun e Clarke (2006). Este método composto por seis fases é utilizado na análise para que a descrição e interpretação do conteúdo (sejam entrevistas, grupos focais ou uma série de textos) de pesquisa sejam submetidas a um processo de sistematização a fim de que os dados conduzem o pesquisador para respostas válidas e confiáveis. Ressalta-se que as respostas

qualitativas foram agrupadas por convergência de conteúdos, compreendendo o método de análise de conteúdo temática.

Em linhas gerais, as fases são divididas em: familiarização com os dados; geração dos códigos iniciais; busca por temas; revisão dos temas; definição e denominação dos temas; e produção do relatório. Entretanto, vale ressaltar que estas etapas não precisam ser rigorosamente empregadas pois assim como declarado por Braun e Clarke (2006, p, 28) este método é baseado em uma abordagem flexível tendo em vista a possibilidade de ser usada em uma grande variedade de setores de pesquisa/estudo.

Após as entrevistas houve o processo de categorização. Inicialmente as categorias pensadas foram divididas em “vantagens” e “desvantagens” do Programa de Gestão e Desempenho mais o residual. Entretanto, após a descoberta do Programa em pausa na organização e os constantes relatos nas entrevistas dos motivos que dificultam a implementação do PGD na UnB foi inserida a categoria “problemas de implementação” que abarcou corretamente a categorização.

Como fator limitante a falta de mapeamento de processos por parte da organização acerca do PGD dificulta a análise dos resultados. Com isso, foi necessária a triangulação de dados apenas com documentos secundários, observação participante através das idas presenciais e reunião com a organização, diários de campo realizados durante a Residência em Políticas Públicas e prioritariamente as entrevistas realizadas.

A disciplina Residência em Políticas Públicas realizada pelo curso de Gestão de Políticas Públicas foi composta pela realização de quatro diários de campo da organização pesquisada. O primeiro diário foi de dimensão descritiva, onde foi observado o cenário político institucional como o ambiente de trabalho, meio físico e social do local, organização das pessoas, função dos grupos de trabalho e redes sociais utilizadas pelas organizações. O segundo e terceiro diário possuem dimensão analítico reflexiva buscando aprofundar explicações e fenômenos apreendidos para responder a pergunta de pesquisa e também relatar o mapeamento dos prováveis entrevistados, situações de contato entre pesquisador e sujeitos de pesquisa (acerca de receptividade e acolhimento) e relato das conversas informais realizadas. Por fim, o último diário foi um registro parcial sobre a compreensão da totalidade da situação observada e a sinalização de possíveis recomendações.

Em vista desses fatores, a análise temática foi escolhida a fim de encontrar padrões repetidos do tema para buscar a resposta da problematização desta pesquisa, ou seja, compreender o entendimento e o nível de maturidade na implementação que os atores têm com este tipo de gestão proporcionada pelo novo Programa de Gestão e Desempenho e quais são as particularidades da gestão de desempenho na Universidade de Brasília. Logo, este método proporciona respostas acerca deste tema.

#### **4. Resultados**

Esta seção apresenta os resultados obtidos da pesquisa a fim de conseguir alcançar os objetivos específicos, sendo eles: compreender como está sendo trabalhado o Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília; e analisar forças e fraquezas, bem como ameaças e oportunidades, na perspectiva da matriz SWOT acerca de fatores associados à implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília sob a ótica dos atores envolvidos. Entretanto, vale reforçar que as constantes mudanças nos regulamentos federais relacionados ao PGD dificultam a apreensão científica de como a própria UnB está lidando com os seus normativos internos, uma vez que não existe padronização, ainda, por parte dos gestores da organização acerca da sistematização do PGD interno à Instituição.

Diante disso, essas questões serão debatidas em 3 subseções estabelecidas a fim de conseguir alcançar os objetivos específicos, sendo eles: A gestão de desempenho na UnB com o PGD; nível de maturidade do PGD; e análise SWOT do PGD.

##### **4.1 A gestão de desempenho na UnB com o PGD**

Em 2018, o DGP da UnB compôs uma comissão com servidores técnicos-docentes para a elaboração do Programa de Gestão. Sendo uma ferramenta de gestão autorizada por meio de ato administrativo do Ministro de Estado, o PG tem como objetivo a disciplina dos exercícios de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados e que ao mesmo tempo ocorra a dispensa do controle de frequência dos participantes. O plano para a implementação



do Programa de Gestão se deu por meio da Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018 e posteriormente alterada pela Instrução Normativa nº 65 de 30 de julho de 2020 (UNB DGP, 2023).

Em 2021, a Portaria MEC N°267, de 30 de abril de 2021 autoriza a implementação do PG pelas unidades do Ministério da Educação e de suas entidades vinculadas (BRASIL, 2021). A posteriori, o Programa de Gestão (PG) se estende por toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional por meio do Decreto nº 11.072/2022 e seu nome é alterado para Programa de Gestão e Desempenho (PGD) (BRASIL, 2022). Entretanto, apesar desta mudança, vale ressaltar que os gestores da UnB retratam o PGD como PG por vezes nas entrevistas, ainda que sejam correspondentes (2023).

Por meio da Resolução do Conselho de Administração da UnB, o PGD é regulamentado tendo como objetivos: I. instituir e aprimorar ações voltadas à melhoria da prestação dos serviços oferecidos; II. contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da instituição; III. estabelecer procedimentos que visem à desburocratização e à redução de custos; IV. promover avanço tecnológico por meio do trabalho remoto/distância; V. estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura como também do governo digital; VI. melhorar a qualidade de vida dos participantes; VII. atrair e manter novos talentos; VIII. promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos servidores prestados à sociedade; IX. reconhecer as vantagens e benefícios diretos e indiretos advindos do trabalho remoto para a administração (CAD UNB, 2021). Ademais, fica estabelecido pela Maria do Socorro, Decana do DGP, que será necessário para os gestores o desenvolvimento de competências para a definição de atividades, acompanhamento de metas e *feedbacks* aos servidores além da gestão das equipes em trabalho presencial e teletrabalho. E para os servidores será exigido a gestão de tempo do próprio trabalho, o registro de sua produtividade e o *feedback* constante com gestores e equipes (UnBTV, 2022).

Inicialmente, o PGD na UnB contava com uma Comissão Administrativa do Programa de Gestão (CAPGEST) de 7 integrantes de diversos setores responsáveis pela implementação do programa, proporcionando assim uma pluralidade de ideias. Todavia, tendo em vista que a Comissão era majoritariamente formada por docentes,

foi integrado mais três servidores técnicos-administrativos para a realização executiva das conformidades normativas do PGD:

“[...] a nossa Decana de Gestão de Pessoas fazia parte dessa Comissão mas não se sentia com o conhecimento teórico necessário para poder fazer os debates. Então me convidou junto com outros dois colegas que também estudaram sobre teletrabalho para a gente formar como se fosse um grupo executivo do DGP”. (Entrevistado 1, 2023).

Como afirmado por Vilhena e Martins (2022), verifica-se que a percepção dos gestores em relação a gestão de desempenho é indefinida acerca de suas aplicações. Este tipo de cenário também ocorre na UnB. Em sua base teórica por meio da análise documental dos objetivos do PGD, percebe-se o programa assemelhando-se à visão de Gestão do Desempenho para Resultados de Lucena (2004), em que o desempenho atua como força de trabalho na produção de resultados. Com o PGD o resultado do trabalho da equipe passa a ser enxergado como as entregas em si e conseqüentemente estimula que as unidades se planejem, para que assim as entregas dos servidores sejam definidas e os resultados possam ser monitorados e avaliados (PORTAL DO SERVIDOR, 2023).

Lucena (2004) ressalta a importância do impacto do desempenho humano nos resultados da organização. Diante disso, a criação de políticas públicas de gestão de pessoas que priorize uma flexibilidade no trabalho para elevar o bem-estar e conseqüentemente o desempenho é primordial:

A rigidez dos padrões administrativos terá de ser substituída pela flexibilidade na formulação de novas diretrizes, novas estruturas organizacionais e atualização de políticas, normas e procedimentos operacionais que possibilitem criar o comprometimento com os desafios que se impõem. (LUCENA, 2004, p. 14).

Logo, nota-se que com a implementação do PGD que tem como uma das bases a inovação nos arranjos de trabalho, tanto em relação aos locais (optando por presencial, teletrabalho e híbrido), quanto aos horários de execução (sendo síncrono e assíncrono) proporcionam melhoria de qualidade de vida aos participantes e conseqüentemente melhor desempenho, assim como relatado pelos entrevistados:

“[...] na minha visão eu acho que é uma pressão muito grande dos servidores. O teletrabalho acaba levando alguns benefícios para os servidores como a flexibilidade ainda mais no contexto de crise econômica que a gente estava. (Entrevistado 1, 2023).

“Na minha percepção vantagens para o servidor nós temos acho que [sic] o principal é a qualidade de vida, só que vai bem além disso. Uma das vantagens que eu acho o Programa de Gestão para o servidor e para a equipe e os gestores é uma maior flexibilização.”. (Entrevistado 2, 2023).

“Hoje eu consigo ver todas as vantagens quando a gente estava no teletrabalho, todas as vantagens de você ter qualidade de vida né porque

...você está na sua residência fazendo o mesmo trabalho que você faz aqui que é com qualidade assim você consegue desenvolver com mais calma com mais organização [...]”. (Entrevistado 3, 2023).

Entretanto, durante as entrevistas percebe o foco no PGD como uma modalidade de teletrabalho. No total, “teletrabalho” é citado 38 vezes pelos entrevistados enquanto “desempenho” não é citado nenhuma vez. É importante analisar se o teletrabalho é visto como um elemento chave para a melhoria de desempenho ou se há algum outro fator implícito para esta questão. No Portal do Servidor do governo, é ressaltado que o PGD é um modelo de gestão com foco em entregas que pode ser realizado tanto na modalidade presencial quanto de teletrabalho (PORTAL DO SERVIDOR, 2023). Outrossim, a Decana do DGP também alerta e ressalta que o Programa de Gestão não necessariamente é trabalho remoto e busca esclarecer que esta gestão enseja mudanças na cultura institucional do controle de pontos para a lógica de gestão por resultados (UnBTV, 2023). Logo, infere uma dificuldade do olhar exato sobre o PGD por parte da organização.

#### **4.2 Nível de maturidade do PGD na UnB**

Como relatado pelos entrevistados 1,3 e 4 (2023), o PGD encontra-se em pausa na UnB. O Cronograma de Implementação do PG informa que haveria um período de ambientação, capacitação e avaliação do período de testes. Entretanto, devido às constantes mudanças nas Instruções Normativas advindas da mudança de governo a implementação foi pausada (Entrevistado 3, 2023). Logo, é relatado pelos entrevistados (2023) que de julho a dezembro de 2022 houve o período de ambientação e capacitação com o DGP e o Decanato de Ensino de Graduação (DEG).

Uma singularidade presente na UnB observada refere-se à dificuldade da implementação do PGD para a diversidade de servidores presentes na organização. Tendo em vista que a UnB é uma universidade pública federal que conta com servidores técnicos administrativos, docentes, estagiários, servidores médicos do Hospital da Universidade de Brasília (HUB), Hospital Veterinário (HVET) dentre vários outros setores, há uma complexidade em ajustar com conformidade normativa qual modalidade de trabalho é possível para o servidor que desejar participar do PGD:

“A própria estrutura da Universidade é um fator dificultador porque os órgãos de Esplanada, por exemplo, ministérios, presidências e tal é

atividades eminentemente [sic] administrativas na maioria dos casos. A UnB ela tem [sic] o caráter de instituição pública de ensino então a atividade fim é essa de ensino pesquisa e extensão. Mas você tem servidores técnicos lotados em tudo quanto é canto, então a diversidade de trabalho é enorme.”. (Entrevistado 1, 2023).

“[...] há uma ideia muito segmentada, então você vê na reitoria você [sic] encontra setores com determinado perfil, quando você vai para as unidades acadêmicas o perfil é totalmente diferente. O Programa de Gestão é discricionário, a aplicação é discricionária [...]”. (Entrevistado 2, 2023).

A vista disso, a UnB estabeleceu que todos os servidores técnicos-administrativos em educação cujas atividades permitam sua realização em teletrabalho podem participar. Mas servidores que estejam em unidades flexibilizadas ou que a natureza das atividades não permita o teletrabalho não podem ser inseridos no Programa. Por isso, a implementação do PGD na UnB é algo inovador e como explicitado por Vieira e Vieira (2003) “organização, inovação e desempenho são palavras-chave na nova concepção das universidades federais brasileiras”.

Outro fator dificultador constatado são as constantes mudanças normativas como um dos maiores obstáculos da inserção do Programa. A Instrução Normativa ME nº 65, de 30 de julho de 2020 estabelece algumas orientações para a implementação do PGD, mas logo foi substituída pela Instrução Normativa SGP-SEGES/SEDGG/ME nº 89/2022 que detinha mais exigências de procedimentos gerais do PGD e posteriormente foi revogada, sendo assim, a falta de detalhes da aplicação do PGD e alterações normativas tornaram mais complexa a inserção do Programa:

“Não tiveram embasamento por trás, aí era difícil também consolidar essas atividades. A I.N não especificava o nível que deveria ter, se era um nível mais amplo das atividades ou o nível de microgerenciamento, então isso foi complicado e eu acho que falta de pessoal também acabou que a implementação ficou nas costas de poucas pessoas.” (Entrevistado 1, 2023).

“O governo Bolsonaro no final do ano tinha colocado uma Instrução Normativa, quando o novo governo assumiu ele acabou com a Instrução Normativa e de forma federal a gente não tem nenhuma instrução então a gente tem um decreto mas a gente não tem instrução normativa de como fazer o Programa de Gestão. E nesta Instrução de Dezembro quando foi publicada ela engessava várias questões de horário, de frequência de presença de várias formas.” (Entrevistado 3, 2023).

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos estabeleceu um prazo para a publicação da nova norma sobre o Programa de Gestão e Desempenho, todavia, o prazo foi prorrogado por mais 45 dias. Até que seja expedido o novo normativo os PGDs criados até o momento (cerca de 123 órgãos) permanecem vigentes, aplicando-se às normas do Decreto nº 11.072, de maio de

2022. Porém, para não haver mais desaproveitamento, a UnB optou pela espera da nova norma. Com isso, percebe-se que as constantes mudanças prejudicam os projetos interrompendo seu andamento, assim como já observado por especialistas:

Diariamente, novas legislações e manuais técnicos são publicados, por vezes nem dando um tempo hábil para os gestores organizacionais entenderem a obrigação legal e, então, conseguirem traduzi-la para a realidade de ações em sua organização. (LEITE et al., 2022).

Identifica-se um agravante que dificulta um diagnóstico mais preciso do desenvolvimento do PGD na UnB que é a falta de mapeamento dos processos. Quando solicitado os relatórios de análise do período de ambientação do Programa verificou-se que devido às adversidades a política pública ainda está em fase de estudos e trabalhos internos, ou seja, não é possível a disponibilização de documento. O sistema de dados utilizado conforme estabelecido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos para a implementação e execução do PGD era da Controladoria Geral da União/ Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima/ Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CGU/MMA/CADE) e o da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), no caso da UnB, foi selecionado o da SUSEP. Os custos de implementação e sustentação desses sistemas são de responsabilidade exclusiva do órgão instituidor do Programa. Além disso ter sido percebido na observação *outsider*, os entrevistados também relataram sobre esta questão:

“Outro fator dificultador foi a falta de sistema, os sistemas que tinham disponíveis na época era o da SUSEP e da CGU a gente acabou adotando da SUSEP mas era um sistema eminentemente de registro então não tinha uma finalidade gerencial bem aproveitada, não servia de base ali pro gestor tomar suas decisões”. (Entrevistado 1, 2023).

“ [...] depende da reitora querer colocar na pauta e o sistema né. Como o sistema da SUSEP foi descontinuado que é o que a gente estava usando no piloto [sic]. Aí agora a gente vai usar um novo sistema que estava em teste”. (Entrevistado 3, 2023).

Conforme explicitado pelo Portal do Servidor (2023), o SUSEP foi construído com base em um “sistema já existente e evoluído para satisfazer as exigências da IN 65/2020. O sistema visa simplicidade na implantação do programa de gestão no órgão ou entidade”. Como uma medida de trazer mais informação aos órgãos que utilizam o sistema, foi criado um plantão de dúvidas toda quinta-feira para as organizações conseguirem se adaptar. O Plantão de Dúvidas é uma ação da equipe da Coordenação-Geral de Gestão da Informação, do Departamento de Informações, Serviços e Sistemas de Gestão e da Secretaria de Gestão e Inovação do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (PORTAL DO SERVIDOR, 2023).

Além da mudança de governo, nota-se que a eleição da reitoria da universidade também é uma condição que os servidores estão observando. Tendo em vista que o cargo de reitor da UnB ocorre a cada 4 anos, deve-se observar se o próximo candidato eleito em 2024 terá interesse na implementação do PGD. De acordo com os entrevistados, há uma grande pressão pela inserção do Programa:

“sobre a implementação do PGD na universidade, não posso afirmar categoricamente até porque eu acho que quem sabe melhor é a própria reitora né as decisões dela quanto a isso, implementar ou não implementar, mas na minha visão eu acho que é uma pressão muito grande dos servidores”.(Entrevistado 1, 2023).

“é algo que acho que todos os servidores querem e muito, precisam até porque a questão de ficar aqui com ponto eletrônico que quem tem família, eu que tenho filho pequeno e que aí você tem que colocar a criança em uma creche integral, tem que se organizar de alguma forma né que se você tivesse em casa não seria assim”. (Entrevistado 3, 2023).

“Lembrando que na universidade a gente troca de gestores a cada 4 anos, então pode ser que o próximo reitor diga ‘não, a gente não vai ter mais o Programa de Gestão’ embora eu ache muito difícil uma vez implementado voltar atrás.” (Entrevistado 4, 2023).

Diante de todos esses fatores, percebe-se que: devido às mudanças normativas e políticas, as particularidades presentes na UnB devido a grande diversidade de servidores na UnB que necessitam de análise para a possibilidade de poder participar do PGD, a falta de detalhamento dos critérios nas Instruções Normativas para a implementação do Programa e os impasses com o sistema de dados os atores optaram pela pausa do Programa até a disponibilização das novas instruções demonstrando prudência diante de uma política sendo implementada em uma organização tão ampla como a UnB.

Coelho Junior et al. (2018, p. 576) destaca que “um modelo de maturidade pode ser concebido como uma coleção estruturada de dados e informações que descrevem certos aspectos da prática organizacional em análise”. A pesquisa tentou capturar o nível de maturidade e implementação do PGD no âmbito da UnB através do modelo de maturidade de práticas organizacionais proposto por Leite et al. (2022). Entretanto, por falta de normativos jurídico-administrativos regulamentares, a maturidade ainda é muito incipiente, dependendo de esforços pessoais individualizados e não formalmente estabelecidos. Não há uma sistematicidade no conjunto de práticas. As entrevistas permitem verificar que o PGD de acordo com este estudo se encontra em fase embrionária de planejamento e concepção, necessitando da construção de instrumentos jurídicos/normativos para a ação. Isto

posto, recomenda-se futuramente a aplicação desta escala que permite aos gestores a elaboração de um diagnóstico empírico sobre a percepção do nível de maturidade PGD após a implementação.

### **4.3 Análise SWOT do PGD**

Para os devidos ajustes das categorias na análise SWOT, a categorização realizada através das entrevistas permitiu uma compreensibilidade para inferir as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do PGD apesar da falta de mapeamento dos processos que complexifica a apreensão científica. Como relatado anteriormente, a categorização foi definida em torno do que é relatado sobre o PGD pelos gestores sendo colocado em “vantagens”, “desvantagens”, “problemas de implementação” e residual.

Dentre os fatores positivos presentes na UnB com a implementação do PGD têm-se como forças demonstradas na análise documental e por todos os entrevistados (2023) a flexibilização do trabalho, desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas com o intuito de melhoria do bem estar e desburocratização da gestão administrativa e a redução de custos. Apesar da organização ter realizado apenas um período de ambientação do Programa, foi relatado pelo entrevistado 4 (2023) que houve como *feedback* dos servidores inseridos no projeto piloto desburocratização dos processos e maior gerência de tempo. Ademais, como um fator extremamente positivo na organização, todos os atores responsáveis pela implementação do PGD na UnB são dotados amplo conhecimento técnico por meio de várias formações, onde diversos são formados em gestão pública e contam com mais de cinco anos de experiência de trabalho na organização, proporcionando assim mais embasamento técnico e teórico para a implementação do PGD.

Os fatores externos positivos com a implementação (as oportunidades) do PGD é a possibilidade de maior transparência de resultados para a comunidade externa e melhoria na prestação de serviços para a comunidade, assim como relatado pelos entrevistados e pela análise documental (2023). Dessa maneira, os fatores positivos dentro do ambiente interno e externo com a inserção do Programa corrobora diretamente com a visão do futuro da UnB em “ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora,

inclusiva, transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida.” (UnB, PDI, 2023).

Como maior fraqueza, a grande diversidade de servidores na universidade proporciona um desafio para o ajustamento das conformidades normativas. A força de trabalho da UnB é composta por 6.490 servidores, sendo 5.670 com vínculo permanente, 743 servidores sem vínculo permanente e 77 servidores de outros órgãos da UnB (DGP/DCADE/CODE/UnB, 2022). Conseqüentemente, a necessidade de avaliação e demandas, metas e quais servidores podem participar do PGD torna-se um desafio para a organização devido a grande sobrecarga como relatado nas conversas informais e na entrevista.

“a possibilidade de sobrecarga de trabalho acaba sendo muito alta por isso porque no momento a gente não tem mapeamento de processos, a gente não tem processos bem estruturados, não tem gestores preparados a lidar com equipes híbridas ou remota então isso também pode ser um fator de risco para o trabalhador né, a sobrecarga de trabalho.” (Entrevistado 1, 2023).

O isolamento profissional e social e o conflito trabalho e família aos servidores que optarem pelo teletrabalho também é um risco relatado pelos entrevistados 1,2 e 4 (2023). Além disso, o sistema de dados suspenso da SUSEP proporcionou resultados insatisfatórios de acordo com os entrevistados (2023).

Por fim, como relatado, uma das maiores ameaças que é o principal motivo de pausa do PGD na UnB são as constantes mudanças normativas advindas da mudança do governo.

“Então como há uma expectativa de que vai ter uma nova Resolução, uma nova Instrução Normativa por parte do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos até onde eu sei essa Comissão está avaliando a nossa proposta de Resolução e está aguardando um pouco para ver se vai ter necessidade de ajustar provavelmente alguma coisa para esta Resolução”. (Entrevistado 4, 2023).

Portanto, diante dos resultados demonstrados na subseção 4.1, 4.2 e 4.3 a análise da matriz SWOT do PGD na implementação do Programa de Gestão e Desempenho tem como resultado:

Tabela 5 - análise SWOT

	Fatores positivos	Fatores Negativos
Ambiente Interno	<b>Forças</b> Flexibilização do trabalho; Qualidade de vida no trabalho;	<b>Fraquezas</b> Isolamento profissional e social; Dificuldade de inserir os



	Desburocratização da gestão administrativa;  Redução de custos.	servidores para participar do PGD devido a diversidade de servidores;  Mudanças por parte do futuro reitor;  Sistema de dados suspenso.
Ambiente Externo	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> Transparência nos resultados;  Melhoria da prestação dos serviços advindo da desburocratização;  Cultura orientada a resultados (eficiência e efetividade dos serviços prestados).	<p style="text-align: center;"><b>Ameaças</b></p> Sucessivas alterações normativas;  Mudança de governo.

Fonte: elaboração própria, 2023.

## 5. Considerações Finais

A presente pesquisa aborda sobre como está sendo realizado o processo de implementação da Portaria nº 267 na Universidade de Brasília, que dispõe da inserção do Programa de Gestão e posteriormente o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, publicado em 18 de maio de 2022 pelo governo federal que regulamenta e amplia o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Com isso, a pergunta de pesquisa deste trabalho envolve compreender qual é o nível de maturidade de implementação do Programa de Gestão e Desempenho na UnB sob a ótica dos atores envolvidos.

Esta pesquisa buscou relatar resumidamente o histórico de políticas públicas de gestão de pessoas no setor público brasileiro; mencionar as especificidades da forma que a gestão de desempenho é trabalhada na gestão pública; apurar os levantamentos e analisar os resultados obtidos a fim de compreender como está sendo trabalhado o Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília; e descrever forças e fraquezas, bem como ameaças e oportunidades, na

perspectiva da matriz SWOT, acerca de fatores associados à implementação do Programa de Gestão e Desempenho na Universidade de Brasília sob a ótica dos atores envolvidos.

Por meio da triangulação de dados com a análise documental (advindo de documentos secundários devido a falta de mapeamento de processos), entrevistas e observação participante foi possível perceber que devido às adversidades internas da grande quantidade de setores datados na universidade dificultando a adequação normativa, as revogações e falta de detalhes das Instruções Normativas causaram a pausa na implementação Programa de Gestão e Desempenho da Universidade de Brasília demonstrando pouca maturidade (por estar em fase embrionária de planejamento) para a inserção da política pública atualmente, levando à conclusão de que a implementação ainda está em estágio embrionário e no nível de planejamento assistemático. Cabe destacar que apesar de haver grande pressão pelos servidores para o PGD ser implementado, a singularidade desta política pública em uma universidade ocasionou em suspensão para mais estudos e espera das novas resoluções normativas.

Recomendam-se novos estudos visando identificar fatores culturais da UnB, que poderão impactar positiva ou negativamente na implementação do novo modelo de PGD. Quais estratégias institucionais de implementação poderão funcionar melhor? Quais mecanismos de gestão e governança melhor se ajustam à realidade da Universidade? Existem outros modelos de gestão, já adotados em outras universidades públicas, que poderão servir de *benchmarking* para a Universidade de Brasília? O que contêm estes modelos, e poderiam ser apropriados/internalizados pela UnB?

## Referências

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. PEC muda regras para futuros servidores e altera organização da administração pública. **Agência Câmara de Notícias**. Disponível em: < <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2262083> >. Acesso em: 26 nov. 2022.

BELOUT, Adnane; GAUVREAU, Clothilde. Factors influencing project success: the impact of human resource management. **International journal of project management**, v. 22, n. 1, p. 1-11, 2004.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. 2019.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510**, de 7 de abril de 2016. Brasília: CNS, 2016.

BRASIL. DECRETO LEGISLATIVO Nº 6, DE 2020. Reconhece, para os fins do art. 65 da Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, a ocorrência do estado de calamidade pública, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 20 mar. 2020. Disponível em: < [https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1928147](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1928147) >. Acesso em: 26 nov. 2022.

BRASIL. Decreto Lei n.º 579, de 30 de julho de 1938. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. **Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/del0579.htm#:~:text=DECRETO%2DLEI%20No%20579,30%20DE%20JULHO%20DE%201938.&text=Organiza%20o%20Departamento%20Administrativo%20do,Minist%C3%A9rios%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del0579.htm#:~:text=DECRETO%2DLEI%20No%20579,30%20DE%20JULHO%20DE%201938.&text=Organiza%20o%20Departamento%20Administrativo%20do,Minist%C3%A9rios%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs)>. Acesso em: 12 jan. 2023.

BRASIL. Decreto n.º 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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 18 mai. 2022. Disponível em: <

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm) >. Acesso em: 26 nov. 2022.

BRASIL. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 24 fev. 2006. Disponível em: <  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>. Acesso em: 26 nov. 2022.

BRASIL. Decreto n.º 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 22 mar. 2010. Disponível em: <  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm)>. Acesso em: 26 nov. 2022.

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. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 31 jul. 2022. Disponível em: <  
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395> >. Acesso em: 26 nov. 2022.

BRASIL. Lei n.º 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo **Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos**. Disponível em: <  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm)>. Acesso em: 04 jan. 2022.

BRASIL. PEC 30/20. Altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa. **Câmara dos Deputados**. Brasília, DF, 03 set. 2020. Disponível em: <  
[https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop\\_mostrarintegra?codteor=1928147](https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1928147) >. Acesso em: 26 nov. 2022.

BRASIL. Portaria n.º 267, de 30 de abril de 2010. Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, 03 mai. 2021. Disponível em: <

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>  
>. Acesso em: 26 nov. 2022.

BRASIL. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Mare, 1995.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2. p. 77-101. 2006.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. **O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) à luz da literatura brasileira**. 2020.

COELHO JUNIOR, F.A., Odaguiri, Y & Vieira, M.B.N. (sem data). Modelo de maturidade de práticas organizacionais de gestão de pessoas. Manuscrito em fase de submissão.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio et al. Maturidade da gestão do desempenho em uma agência reguladora federal. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 3, p. 564-580, 2018.

COSTIN, Claudia. **Administração pública**. Elsevier, 2010

CURTIS, Bill; HEFLEY, William E.; MILLER, Sally A. The people capability maturity model: Guidelines for improving the workforce. **(No Title)**, 2002.

DA SALETE LUCENA, Maria Diva. **Planejamento estratégico e gestão do desempenho para resultados**. Atlas, 2004.

DE BRUIN, Tonia et al. Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In: **Australasian Conference on Information Systems (ACIS). Australasian Chapter of the Association for Information Systems**, 2005. p. 8-19.

DE SOUZA MINAYO, Maria Cecília; DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Editora Vozes Limitada, 2011.

FERNANDO, Valdir Soares. O perfil do servidor público na sociedade moderna. **Revista da Esmafe**, v. 10, p. 75-106, 2006.

LEITE, Matheus Henrique Bastos et al. Evidências de Validade de uma Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, v. 6, 2001.

MINAYO, M. C. S. Introdução. In: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (Org.). **Avaliação por triangulação de métodos: Abordagem de Programas Sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2010.

PANDINI, Lunara Stollmeier; DOS SANTOS PEREIRA, Eliana. O teletrabalho no contexto de pandemia de Covid-19: a percepção de servidores públicos do judiciário brasileiro e MPU. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 2, p. 55-81, 2020.

PEREIRA ANDRADE, Daniel. Neoliberalismo autoritário no Brasil: Reforma econômica neoliberal e militarização da administração pública. **Sens public**, p. 1-28, 2020.

PORTAL DO SERVIDOR. **Nota Oficial sobre a Revogação da IN nº 89/2022**.

Disponível em:

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/pgd-2-0/in-89/nota-oficial-sobre-a-revogacao-da-in-no-89-2022>. Acesso em: 22 jun. 2023.

PORTAL DO SERVIDOR. **Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 02 jun. 2023.

PORTAL DO SERVIDOR. **Quem já implementou**. Disponível em:

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/quem-ja-implementou>. Acesso em: 22 jun. 2023.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: Bases para a concepção do curso de especialização público em gestão de pessoas no serviço. **Brasília: ENAP**, 2010.

SECCHI, Leonardo; DE SOUZA COELHO, Fernando; PIRES, Valdemir. Políticas públicas: conceitos, casos práticos, questões de concursos. **Cengage Learning Edições Ltda.**, 2019.

SHERWOOD-JONES, Brian et al. A Human Factors Integration Capability Maturity Model. In: **INCOSE International Symposium**. 1999. p. 1526-1532.

SILVEIRA, Victor Natanael Schwetter. Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 228-246, 2009.

SONNENTAG, Sabine; FRESE, Michael. Performance Concepts and Performance Theory. **Psychological Management of Individual Performance**, p. 1-25, 2002.

UNB. Plano de Desenvolvimento Institucional - 2023-2028. Brasília, DF. Disponível em: <<http://planejamentodpo.unb.br/>>. Acesso em: 27 nov. 2022.

UNBTV, UnBTV. Programa de Gestão e Desempenho na UnB. YouTube, 14 de jun. de 2022.

VASCONCELOS, Marinalva Ferreira de et al. **Avaliação sobre os processos da gestão do desempenho na Universidade Federal da Paraíba**. 2020.

VIEIRA, Euripedes Falcão; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 899 a 920-899 a 920, 2003.

## **Apêndice - Roteiro de Entrevista**

1. Descreva sua experiência profissional e atribuições na UnB.
2. Porque a UnB optou pela implementação do PG?
3. Quais as vantagens e desvantagens que anda percebendo com a utilização do Programa de Gestão?
4. Houveram dificuldades para a implementação do Programa?
5. A UnB pensa neste programa a longo prazo?