



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**GESTÃO POR RESULTADOS: UMA AVALIAÇÃO DA  
IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO  
INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS**

**VANESSA BARBOSA SANTIAGO**

**Seropédica, RJ  
2025**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**GESTÃO POR RESULTADOS: UMA AVALIAÇÃO DA  
IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO  
INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS**

**VANESSA BARBOSA SANTIAGO**

Sob a Orientação da Professora  
**Maria Cristina Drumond e Castro**

Dissertação submetida como requisito  
parcial para obtenção de grau de  
**Mestre**, no curso de Mestrado  
Profissional em Gestão e Estratégia do  
Programa de Pós-Graduação em Gestão  
e Estratégia da Universidade Federal  
Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Seropédica - RJ  
2025

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B235g  
BARBOSA SANTIAGO, VANESSA, 1987-  
GESTÃO POR RESULTADOS: UMA AVALIAÇÃO DA  
IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO  
INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS / VANESSA BARBOSA  
SANTIAGO. - MANAUS, 2025.  
141 f.

Orientadora: Maria Cristina Drumond e Castro.  
Dissertação(Mestrado). -- Universidade Federal Rural  
do Rio de Janeiro, Programa de Pos-Graduação em Gestão  
e Estratégia/Mestrado Prossional, 2023., 2025.

1. Gestão Por Resultados. 2. Gestão de Pessoas no  
Setor Público. 3. Programa de Gestão e Desempenho. 4.  
Política de Gestão Baseada em Resultados. I. Drumond e  
Castro, Maria Cristina, 1960-, orient. II  
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.  
Programa de Pos-Graduação em Gestão e  
Estratégia/Mestrado Prossional, 2023. III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de  
Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 e do Instituto  
Federal de Ciência, Educação de Tecnologia do Amazonas (IFAM), por meio de celebração de  
convênio com a UFRRJ.

Aos meus pais, Maria Antônia Barbosa Santiago e Valcy Costa Santiago, que, com sacrifício, coragem e amor incondicional, nunca mediram esforços para ver os filhos estudando e sonhando mais alto. Aos meus filhos, Isa Victoria e Ian Lucas, razão do meu maior propósito, que me inspiram diariamente a ser melhor. Ao meu esposo, Isaac de Andrade Mariano, pelo companheirismo constante, carinho e por segurar minha mão nos momentos difíceis. A todos vocês, minha eterna gratidão. Esta conquista é nossa!

**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÉNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**VANESSA BARBOSA SANTIAGO**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 28/04/2025.

Prof(a). Dr(a). Maria Cristina Drumond e Castro  
Presidente da Banca/Orientador(a)  
Membro Interno  
UFRRJ

Prof(a). Dr(a). Sandro Luís Freire de Castro Silva  
Membro Interno  
UFRRJ

Documento assinado digitalmente  
**gov.br**  
JOSE PINHEIRO DE QUEIROZ NETO  
Data: 29/04/2025 18:34:52-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof(a). Dr(a). José Pinheiro de Queiroz Neto  
Membro Externo  
IFAM



**TERMO Nº 289/2025 - PPGE (12.28.01.00.00.00.00.05)**

*(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)*

*(Assinado digitalmente em 30/04/2025 21:35 )*  
MARIA CRISTINA DRUMOND E CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCAdmS (12.28.01.00.00.01.16)  
Matrícula: ####425#2

*(Assinado digitalmente em 30/04/2025 08:12 )*  
SANDRO LUÍS FREIRE DE CASTRO SILVA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: ####.###.807-##

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/documentos/> informando seu número: 289, ano: 2025, tipo: TERMO, data de emissão: 29/04/2025 e o código de verificação: 23c83418c4

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pois sem Ele nada seria e nada suportaria. Sua presença me sustentou nos momentos de incerteza e me fortaleceu a cada passo desta jornada.

À minha família, que é meu alicerce, minha fortaleza e fonte inesgotável de inspiração. São eles que me dão forças para enfrentar os desafios e superar os obstáculos. Cada vitória em minha trajetória profissional representa a possibilidade de oferecer o melhor em amor, cuidado e conforto a quem mais amo. À minha mãe, Maria Antônia, ao meu pai, Valcy, à minha filha, Isa Victoria, ao meu filho, Ian Lucas, e ao meu esposo e companheiro de vida, Isaac Mariano, agradeço profundamente pela acolhida, compreensão e constante incentivo. Vocês me motivam a ser uma filha melhor, uma mãe mais dedicada e uma esposa mais companheira.

À minha parceira de IFAM e, hoje, parceira de vida e melhor amiga, Marlena Raquel dos Santos, minha gratidão por todo apoio, escuta sensível e palavras de incentivo. Sua preocupação genuína e seu suporte emocional foram fundamentais em tempos tão difíceis.

À minha orientadora, Dra. Maria Cristina, que me acompanhou com leveza, cuidado e sabedoria ao longo deste trabalho. Sua compreensão nos momentos em que pensei não conseguir, me fortaleceu e foi decisiva para que eu chegassem até aqui. Serei eternamente grata por sua escuta acolhedora e pela confiança depositada em mim.

Aos colegas e amigos da PROAD, pelo companheirismo, afeto e apoio ao longo desta jornada. Um agradecimento especial à querida Adriana Mafra, a “Drica”, que esteve ao meu lado, oferecendo constante incentivo, sua sensibilidade e cuidado foram essenciais. À equipe do DEOC, minha valorosa equipe de servidores que atua na linha de frente da execução no IFAM, meu sincero reconhecimento. Este trabalho também foi pensado para vocês. Desejo ser, a partir daqui uma líder ainda mais consciente e preparada do que fui ao início desta trajetória.

À professora Josiane Faraco, por sua atenção constante, preocupação genuína e apoio nos momentos de maior vulnerabilidade. Estendo este agradecimento a todos os amigos e colegas do IFAM que contribuíram com gestos, palavras e apoio ao longo deste processo.

Aos 80 servidores que participaram da pesquisa, meu especial reconhecimento. Mesmo diante de um questionário extenso, compreenderam a importância do estudo e contribuíram com opiniões valiosas, sempre em prol do bem institucional.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, minha gratidão pelo ambiente de aprendizado, troca e crescimento. Cada aula e orientação contribuiu significativamente para a consolidação deste trabalho.

Aos colegas da turma IFAM/2022.

Aos professores membros da banca de qualificação e da defesa: Prof. Dr. José Pinheiro de Queiroz Neto e Prof. Dr. Sandro Luís Freire de Castro Silva que contribuiram para o aperfeiçoamento da pesquisa.

Por fim, agradeço ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas e a todos os colegas envolvidos no esforço coletivo que possibilitou firmar esta importante parceria, tornando este mestrado uma realidade possível.

## RESUMO

Em decorrência das transformações na gestão de pessoas no setor público e da necessidade de maior eficiência administrativa, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi instituído pelo governo federal como um mecanismo para implementar a Gestão Baseada em Resultados (GBR) nas instituições públicas. Diante disso, esta pesquisa teve como objetivo principal elaborar uma minuta de política institucional de gestão por resultados para o Instituto Federal do Amazonas (IFAM), visando aprimorar a eficácia do PGD em sua implementação prática. A questão de pesquisa que norteou o estudo foi: “Quais fatores interferem na eficácia do PGD enquanto ferramenta de gestão por resultados no IFAM?”. A investigação utilizou uma abordagem quali-quantitativa, com a coleta de dados efetuada por meio de questionário semiestruturado dirigido a servidores da Reitoria do IFAM que integraram o programa piloto. A análise dos dados foi realizada mediante a combinação de estatísticas descritivas e análise qualitativa de conteúdo, fundamentada nos princípios teóricos da GBR. Os resultados indicaram percepções favoráveis em relação ao PGD como promotor de autonomia, produtividade e organização no ambiente de trabalho. Contudo, também foram identificados desafios relevantes, incluindo a necessidade de um alinhamento estratégico entre as metas individuais e os objetivos institucionais, a fragilidade dos sistemas de monitoramento e a necessidade de capacitação para as lideranças. Adicionalmente, destacaram-se a demanda por maior transparência nos processos, além da necessidade de indicadores mais claros para a avaliação do desempenho. A aplicabilidade deste trabalho está vinculada à viabilidade da adoção institucional da minuta de política proposta, que integra elementos e metodologias da Gestão por Resultados, com potencial de adaptação a outras instituições da Rede Federal de Educação. Entre as limitações do estudo, ressalta-se o enfoque restrito à Reitoria do IFAM e à fase piloto do programa, o que pode comprometer a generalização dos resultados. Entretanto, o modelo proposto apresenta potencial para replicação mediante adequações contextuais. A pesquisa fornece contribuições teóricas ao estabelecer uma conexão entre a Gestão de Pessoas e a GBR, além de oferecer contribuições práticas ao apresentar um modelo estruturado de política institucional orientada para resultados. Relativo à originalidade, destaca-se a integração entre os princípios da GBR e as práticas de gestão na formulação de uma política pública aplicada ao contexto do IFAM, abordando tanto os aspectos normativos quanto operacionais da implementação do PGD.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão Por Resultados; Gestão de Pessoas no Setor Público; Programa de Gestão e Desempenho; Política de Gestão Baseada em Resultados

## **ABSTRACT**

As a result of the transformations in people management in the public sector and the need for greater administrative efficiency, the Management and Performance Program (PGD) was instituted by the federal government as a mechanism to implement Results-Based Management (GBR) in public institutions. Given this, the primary objective of this research was to develop a draft institutional policy on management by results for the Federal Institute of Amazonas (IFAM), to enhance the effectiveness of the PGD in its practical implementation. The research question that guided the study was: "What factors interfere with the effectiveness of the PGD as a results-based management tool at IFAM?". The investigation employed a qualitative-quantitative approach, with data collected through a semi-structured questionnaire addressed to civil servants at the IFAM Rectorate who were part of the pilot program. The data was analyzed using a combination of descriptive statistics and qualitative content analysis, based on the theoretical principles of GBR. The results indicated favourable perceptions of the PGD as a promoter of autonomy, productivity, and organization in the workplace. However, relevant challenges were also identified, including the need for strategic alignment between individual goals and institutional objectives, the weakness of monitoring systems, and the need for leadership training. In addition, the demand for greater transparency in processes was highlighted, along with the need for clearer indicators to evaluate performance. The applicability of this work is linked to the feasibility of institutional adoption of the proposed draft policy, which integrates elements and methodologies of Management by Results, with the potential to be adapted to other institutions in the Federal Education Network. The study's limitations include its limited focus on the IFAM Rectorate and the program's pilot phase, which may compromise the generalizability of the results. However, the proposed model has the potential to be replicated through contextual adjustments. The research makes theoretical contributions by establishing a connection between People Management and GBR, and offers practical contributions by presenting a structured model of results-oriented institutional policy. In terms of originality, it highlights the integration between the principles of GBR and management practices in the formulation of a public policy applied to the context of IFAM, addressing both the normative and operational aspects of implementing the PGD.

**KEYWORDS:** Management by Results; People Management in the Public Sector; Management and Performance Program; Results-Based Management Policy.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Contextualização.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.1 Caracterização da organização .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2 Situação problema de pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Pergunta e Objetivos da Pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Delimitações da Pesquisa .....</b>	<b>15</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Revisão Integrativa.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 Etapas da revisão integrativa .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 A Nova Gestão Pública.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3 Gestão de Pessoas no Serviço Público.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.1 Desafios e oportunidades na gestão de pessoas no serviço público .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 Gestão Baseada em Resultados no Serviço Público.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.1 Desafios e oportunidades da gestão por resultados .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Conexão entre Gestão de Pessoas e Gestão Baseada em Resultados .....</b>	<b>25</b>
<b>2.6 Políticas, Estratégias e Práticas de Gestão para Implementação da GBR.....</b>	<b>26</b>
<b>2.6.1. Cultura organizacional e sua influência na gestão por resultados.....</b>	<b>26</b>
<b>2.6.2 Liderança e seu papel na implementação da gestão por resultados .....</b>	<b>27</b>
<b>2.6.3 Práticas de gestão por resultados no setor público.....</b>	<b>28</b>
<b>2.6.4 Ferramentas de gestão e gestão ágil .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6.4.1 Ferramentas de planejamento estratégico no setor público .....</b>	<b>31</b>
<b>2.6.4.2 Ferramentas de visualização e monitoramento.....</b>	<b>33</b>
<b>2.6.4.3 Ferramentas de gestão de desempenho.....</b>	<b>34</b>
<b>2.6.4.4 Ferramentas de comunicação e colaboração .....</b>	<b>36</b>
<b>2.6.4.5 Gestão ágil como base para a gestão por resultados.....</b>	<b>37</b>
<b>2.7 Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal do Brasil.....</b>	<b>38</b>
<b>2.7.1 Diretrizes para implementação do PGD.....</b>	<b>40</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
<b>3.1 Natureza da Pesquisa .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 Forma de Abordagem da Pesquisa e Métodos Epistemológicos .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Campo de Estudo.....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 Universo e Amostragem .....</b>	<b>45</b>
<b>3.5 Coleta de Dados .....</b>	<b>46</b>
<b>3.6 Técnicas de Pesquisa .....</b>	<b>46</b>
<b>3.7 Procedimentos Éticos .....</b>	<b>47</b>
<b>3.7.1 Riscos da pesquisa .....</b>	<b>48</b>
<b>3.8 Método de Análise de Dados.....</b>	<b>48</b>
<b>3.8.1 Análise quantitativa.....</b>	<b>48</b>
<b>3.8.2 Análise qualitativa .....</b>	<b>49</b>
<b>3.8.2.1 Construção dos códigos iniciais .....</b>	<b>49</b>
<b>3.8.2.2 Refinamento e consolidação dos códigos .....</b>	<b>49</b>
<b>3.8.2.3 Estruturação das categorias temáticas .....</b>	<b>50</b>

<b>3.8.3 Triangulação de dados .....</b>	<b>51</b>
<b>3.8.4 Variáveis e categorias de análise .....</b>	<b>51</b>
<b>4. RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1 Análise de Implementação das normativas do PGD .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.1 PGD em números.....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.2 Indicadores de implementação do PGD .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.3 Indicadores de implementação do PGD no IFAM .....</b>	<b>54</b>
<b>4.2 Análise Quantitativa Descritiva da Implantação do PGD no IFAM .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.1 Informações Demográficas .....</b>	<b>56</b>
<b>4.2.2 Informações da participação dos servidores no PGD .....</b>	<b>59</b>
<b>4.2.3 Resultados relacionado ao questionário em escala Likert para uma GBR sólida...62</b>	
4.2.3.1 – Princípio 1: Compromisso da liderança de alto nível na promoção da GBR; .....	62
4.2.3.2 - Princípio 2: Promover e apoiar uma cultura de resultados; .....	65
4.2.3.3 - Princípio 3: Construir estruturas de resultados com participação em todos os níveis da organização .....	67
4.2.3.4 - Princípio 4: Medir o desempenho de forma sensata, com sistemas de informação acessíveis e amigáveis ao usuário.....	70
4.2.3.5 - Princípio 5: Utilizar as informações obtidas para o aprendizado e gestão .....	72
4.2.3.6 – Princípio 6: Criar um regime adaptativo de gestão por resultados, por meio de revisões e atualizações periódicas. ....	75
<b>4.3 Análise Qualitativa da Implantação do PGD no IFAM .....</b>	<b>76</b>
<b>4.3.1 – Análise qualitativa da compreensão dos participantes sobre o PGD, considerando as categorias temáticas dos princípios da GBR .....</b>	<b>77</b>
4.3.1.1 Análise detalhada do princípio 1: Fomentar a Liderança em Gestão por Resultados ..	78
4.3.1.2 Análise detalhada do princípio 2: Promover e Apoiar uma Cultura Organizacional de Resultados.....	79
4.3.1.3 Análise detalhada do princípio 3: Construir Estrutura de Resultados em todos os níveis .....	84
4.3.1.4 Análise detalhada do princípio 4: Medir de Forma Sensata e Desenvolver Sistemas de Informação de GBR .....	87
4.3.1.5 Análise detalhada do princípio 5: Uso da Informação para Gestão e Aprendizado .....	91
4.3.1.6 Análise detalhada do princípio 6: Adaptação e Melhoria Contínua .....	95
<b>4.3.2 Análise semântica da nuvem de palavras do contexto geral de todas as falas .....</b>	<b>97</b>
<b>4.4 Principais Desafios e Limitações Identificados .....</b>	<b>98</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>99</b>
<b>6 MINUTA DE REGULAMENTO.....</b>	<b>101</b>
<b>7 REFERÊNCIAS .....</b>	<b>111</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>122</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>136</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

O desenvolvimento de novos modelos de gestão de pessoas tornou-se uma prioridade para uma Administração Pública eficiente, eficaz e transparente, orientada para resultados que promovam impactos na sociedade. Esse movimento, alinhado com os princípios da Nova Gestão Pública (NGP), ganhou força durante a pandemia da Covid-19. Diante desse cenário, a imposição do trabalho remoto revelou uma fragilidade na forma como a administração pública mensura o trabalho: a tendência de mensurar o trabalho apenas com base nas horas presenciais, sem considerar os resultados efetivamente alcançados (Pojo, 2021).

Considerando o contexto, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) no setor público, no modelo tradicional de administração de pessoal, envolve uma política burocrática alinhada aos princípios de ação racional e de regras. No entanto, a insatisfação com os resultados e a percepção da necessidade de uma nova abordagem de gestão baseada na responsabilidade e eficiência dos servidores. A introdução da NGP alterou a ênfase no setor público, passando de administração para gestão, com o propósito de alcançar eficiência e eficácia nos serviços prestados (Yilmaz, 2022).

Para conceituar eficiência e eficácia na perspectiva da gestão pública, é importante compreender que os termos possuem distintas dimensões do desempenho organizacional. A eficácia refere-se ao grau de alcance dos resultados pretendidos, em comparação com os objetivos propostos; por outro lado, a eficiência relaciona-se aos efeitos decorrentes da utilização dos recursos, buscando maximizar os resultados de uma ação com o mínimo de insumos. Portanto, uma gestão de desempenho adequado exige um equilíbrio entre eficácia, que mede o cumprimento dos objetivos, e eficiência, que considera o uso dos recursos (Kazho; Atan, 2022; Gębczyńska; Brajer-Marczak, 2020).

Desta forma, os aspectos relacionados à gestão de pessoas na administração pública passaram por mudanças, transformando a visão burocrática em uma perspectiva mais gerencial, com foco em resultados e na entrega de serviços eficazes e eficientes à sociedade. Consequentemente, essa visão incorpora a Gestão por Resultados ou Gestão Baseada em Resultados (GBR), que aplica uma metodologia que promove uma administração pública mais eficiente e orientada para criar valor para a sociedade, focando no impacto real das políticas e programas implementados (Schnell; Gerard, 2022; Mayne, 2007; Ha; Nguyen, 2020).

### **1.1 Contextualização**

Diante da temática da GRH e GBR, para o contexto do Brasil, a avaliação da gestão de recursos humanos, realizada pelo Governo brasileiro em 2010, destacou no relatório da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a necessidade de alinhar a gestão de pessoas com uma orientação com foco em resultados. Esse relatório enfatizou o desafio de priorizar o melhoramento da prestação de serviços públicos sem prejudicar valores como a integridade, legalidade e continuidade (OCDE, 2010).

Com base nos resultados encontrados, a OCDE tem se dedicado, a explorar e recomendar práticas que reforcem essa abordagem de resultados. Uma das principais sugestões é a implementação da gestão por competências e desempenho, que busca fortalecer a eficácia do serviço público no Brasil. Nos relatórios mais recentes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), como o *Public Employment and Management 2023* e os *OECD Reviews of Public Service Leadership and Capability*, é possível perceber um foco renovado na flexibilidade da força de trabalho e na liderança eficaz. Esses elementos são vistos como fundamentais para melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados pelo setor público brasileiro (OCDE, 2022; 2023).

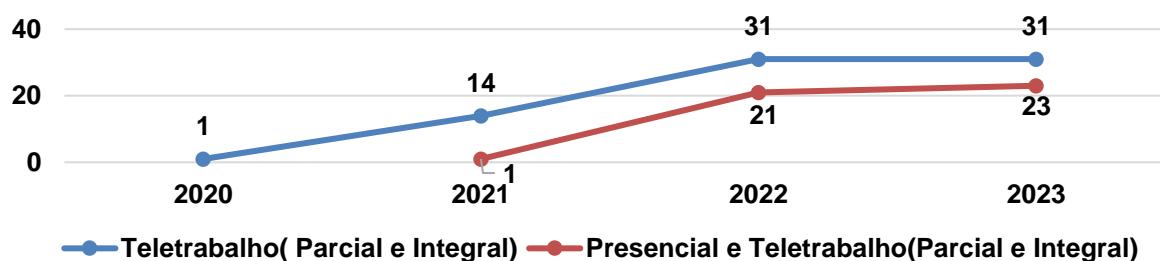
Esses relatórios reforçam a necessidade de reformas que integrem práticas de gestão,

garantindo que as estruturas de governança pública evoluam para atender às demandas modernas sem comprometer os valores essenciais que sustentam o serviço público. Em decorrência dessa avaliação, a trajetória desde 2010, reflete um compromisso contínuo com a melhoria da gestão pública por meio de estratégias inovadoras e adaptativas que respeitam e mantêm a integridade do serviço público brasileiro (OCDE, 2010; 2022; 2023).

Colaborando com essas melhorias na área de gestão de pessoas na administração pública, o governo federal brasileiro tem apresentado regulamentações que fornecem orientações, critérios e procedimentos para a implantação da gestão por resultados, como a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nos órgãos públicos. Inicialmente, o PGD foi estabelecido sob a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 65, de 2020, como um programa para otimizar a entrega de resultados por meio da regulamentação do teletrabalho (Brasil, 2020).

Em 2022, a publicação do Decreto nº 11.702, de 17 maio de 2022, marcou um ponto importante nesta trajetória, abordou o tema da gestão por resultados ao redefinir o PGD como: “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade”. Logo, o decreto apresenta conceitos para além da regulamentação do teletrabalho, prevendo a gestão por resultados inclusive no ambiente presencial (Brasil, 2022a).

Em estudo da análise evolutiva das normativas do PGD entre 2022 e 2023, conforme apresentado no (Gráfico 01), observou-se um crescimento significativo na adoção do modelo de teletrabalho, em especial no período de 2021 a 2023, quando a modalidade “apenas teletrabalho” aumentou de 14 para 31 órgãos, enquanto a modalidade “presencial e teletrabalho” passou de 1 para 23. Essa mudança reflete uma transformação gradual na cultura organizacional das unidades ligadas ao MEC, sinalizando uma adaptação para um modelo de gestão focado em resultados (Santiago; Drumond; Andrade, 2024).



**Gráfico 01** - Evolução da Implantação do Programa de Gestão e Desempenho

Fonte: Adaptado de Santiago, Drumond e Andrade (2024).

Em síntese, desde sua criação, o PGD passou por uma série de mudanças normativas que regulamentam o Decreto n.º 11.072/2022, refletindo a necessidade de adaptação às demandas dos órgãos por eficiência e transparência. Desta forma, foram implementadas algumas alterações normativas significativas entre 2022 e 2025, cada uma incorporando e revisando as avaliações práticas e promovendo a eficácia e a adaptabilidade do programa. Por isso, as últimas Instruções Normativas n.º 24/2023 e n.º 52/2023, por exemplo, com suas subsequentes alterações IN. 21/2024 e IN. 20/2025, ajustou os procedimentos de gestão do desempenho, permitindo orientações e adaptações às especificidades de cada órgão (Brasil, 2025a).

Considerando que este é um tema relativamente novo na administração pública, as regulamentações e normativas têm passado por revisões e alterações contínuas, demonstrando o compromisso do governo com a modernização da administração pública. No entanto, diante das adversidades e das barreiras culturais existentes na administração pública, provenientes de

sistemas de gerenciamento de pessoas consolidados, certamente, ainda existem grandes desafios a serem enfrentados pela administração pública na adoção de Programas de Gestão e Desempenho.

### **1.1.1 Caracterização da organização**

Considerando uma instituição vinculada ao MEC, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) desempenha um papel fundamental na promoção do ensino técnico e superior na região amazônica, sendo um agente importante de desenvolvimento social e econômico. No caso específico, o IFAM é uma instituição de educação que promove o ensino nos níveis básico, técnico e tecnológico, incluindo programas de formação e qualificação profissional, licenciaturas, bacharelados e cursos de pós-graduação. A instituição possui natureza jurídica de uma autarquia com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, conforme parágrafo único do art. 1 da Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008, possui uma Reitoria e 17 *campi* distribuídos no estado do Amazonas (Brasil, 2008; IFAM, 2024a).

No âmbito do IFAM, o PGD foi instituído em um modelo piloto por meio da Decisão Administrativa nº 18/GR/IFAM/2022 em 09 de maio de 2022 e Ordem de Serviço nº 45/2022 de 18 de maio de 2022. Inicialmente o programa piloto teve abrangência e direcionamento apenas para o teletrabalho, com objetivo principal da construção da tabela de atividades dos servidores e ajustes para utilização dos sistemas da Controladoria Geral da União - CGU, sistema escolhido pela gestão do IFAM para implantação do PGD (IFAM, 2022a).

Neste contexto, a investigação das normativas e práticas de gestão adotadas pelo IFAM não apenas contribui para o entendimento de suas especificidades, mas também serve como exemplo do impacto das reformas de gestão pública em instituições de ensino e relevância social.

### **1.1.2 Situação problema de pesquisa**

A gestão para resultados é primordial quando se almeja a gestão do desempenho no setor público, por apresentar foco nas entregas à sociedade. Desta forma, as políticas de gestão de desempenho devem evoluir na direção de monitorar as respostas de ação do servidor em contexto dos processos de trabalho, para a satisfação dos cidadãos. Portanto, esse modelo de gestão visa alinhar os processos administrativos aos objetivos estratégicos das políticas públicas, priorizando resultados mensuráveis e aumentando a responsabilidade das instituições pelos seus desempenhos (Bergue, 2020).

O PGD, regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022, é uma iniciativa para estruturar práticas de gestão orientadas a resultados, com ênfase em metas claras, avaliação contínua e flexibilidade no regime de trabalho. Como resultado, o programa incentiva o cumprimento de objetivos institucionais por meio de uma gestão focada na produtividade e na clareza de metas (Brasil, 2022a). No IFAM, a implementação do PGD representa uma oportunidade de adotar práticas mais modernas e eficientes, que podem apoiar a instituição na superação de desafios locais e na promoção de uma gestão eficaz.

Portanto, a análise de como o IFAM adota e implementa o PGD, e sua conexão com as diretrizes da Gestão Baseada em Resultados, pode oferecer uma visão prática sobre a aplicação dessas diretrizes federais no contexto institucional e regional. Esse cenário evidenciou o problema de pesquisa, que investiga a lacuna entre o potencial do PGD como ferramenta de gestão por resultados e a realidade de sua implementação no IFAM.

## **1.2 Pergunta e Objetivos da Pesquisa**

Considerando a apresentação do problema que impulsiona a investigação do tema da Gestão por resultados na implantação do PGD, este estudo responderá a seguinte pergunta: “Quais são os principais fatores organizacionais que atuam como barreiras ou facilitadores à eficácia do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como ferramenta de Gestão por Resultados no IFAM, e de que forma esses fatores podem subsidiar a elaboração de uma política institucional mais eficaz?”

### **1.2.1 Objetivo geral**

O estudo tem como principal objetivo compreender as percepções dos servidores e analisar as normativas e práticas atuais do Programa de Gestão e Desempenho no IFAM, com o propósito de subsidiar a elaboração de uma minuta de política de gestão por resultados que contribua para sua eficácia.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analisar a literatura sobre a gestão de pessoas no serviço público e sua relação com a gestão por resultados, identificando desafios e oportunidades para a implementação eficaz do PGD;
- Examinar as normativas, regulamentações e diretrizes do PGD, a fim de identificar necessidades de aprimoramento para uma melhor aplicação da gestão por resultados;
- Investigar as percepções dos servidores da Reitoria do IFAM sobre a efetividade e os entraves do PGD enquanto instrumento de Gestão por Resultados;
- Identificar as recomendações necessárias para construção da política de Gestão por Resultados, considerando os desafios e oportunidades identificados na literatura, análise normativa e nas percepções dos servidores sobre a implantação do PGD.
- Integrar os achados empíricos e teóricos para fundamentar a elaboração de uma minuta de política de gestão por resultados adaptada à realidade do IFAM.

## **1.4 Justificativa**

Com o advento da pandemia do COVID-19 e a necessidade do trabalho remoto, isto causou aos gestores públicos grandes desafios quanto à gestão de entregas e resultados dos servidores. Decerto, antes deste advento, o trabalho remoto ou teletrabalho parecia inaplicável em algumas áreas e atividades. Contudo, quando milhares de servidores foram submetidos ao trabalho remoto, possibilitou a percepção da necessidade de empregar um modelo na gestão com foco em resultados e adoção de novas práticas de gestão e tecnologias. Conforme Fornazin *et.al.* (2021), a pandemia da Covid-19 exerceu um impacto significativo sobre a atividade econômica, gerando passivos sociais substanciais e acelerando transformações que já estavam em andamento de forma disruptiva. As medidas de isolamento e distanciamento social adotadas para conter a disseminação do novo coronavírus facilitaram a incorporação generalizada de tecnologias nas práticas cotidianas.

Portanto, essa abordagem ganhou ainda mais importância no contexto das medidas de isolamento social adotadas durante a pandemia de Covid-19, quando, entre 2020 e 2022, muitos trabalhadores foram impedidos de comparecer presencialmente aos locais de trabalho devido às políticas de isolamento implementados pelo governo. Esse período acelerou a necessidade de repensar a gestão de desempenho e trouxe aprendizados significativos que podem ser incorporados permanentemente na avaliação e a produtividade no setor público. Por isso, o estudo se justifica pela relevância do tema que visa a gestão por resultados por meio do PGD,

destacando as contribuições para a administração pública por meio de políticas orientadas para o alcance de resultados. O tema abordado explora a inovação na gestão de pessoas, especificamente no que se refere à medição do trabalho focada em resultados e não apenas no controle de frequência.

A implementação do PGD tem adquirido importância crescente nos últimos anos, especialmente para as instituições de ensino. O PGD permite que as instituições atinjam resultados mais relevantes, bem como se tornem mais eficientes e competitivas. Portanto, ao adotar o PGD, o IFAM está antecipando melhorias significativas em sua eficiência e relevância. Isso cria uma expectativa e otimismo em relação aos resultados que podem ser realizados. Além disso, esta iniciativa desperta o interesse de como as estratégias e ferramentas foram aplicadas e quais percepções podem ser descobertas durante o processo.

Embora os impactos e contribuições da implementação do PGD ainda sejam desconhecidos para muitas instituições, torna-se necessário um estudo mais aprofundado do tema para maximizar os benefícios que o programa pode oferecer. No caso do IFAM, esse estudo permite identificar e reconhecer as contribuições específicas da implantação do PGD para a geração de resultados, além de avaliar sua viabilidade de aplicação em outras organizações educacionais.

No mais, a justificativa pela oportunidade e viabilidade, considera que a pesquisadora é servidora da Instituição com possibilidade de levantamento e acesso às informações. Em virtude da pesquisa, a pesquisadora participou da elaboração da minuta normativa do IFAM para implantação do PGD. Desta forma, apresenta proximidade com o objeto de estudo. Além disso, a pesquisadora possui experiência em gestão de equipes, atuando como Chefe de Departamento de Execução Orçamentária e Contabilidade desde 2019, estando lotada na Pró-reitoria de Administração, sendo assim, comprehende a necessidade de eficiência nos serviços públicos e a importância da gestão por resultados. A experiência adquirida ao liderar equipes e lidar com questões de gestão possibilitou uma base para a compreensão da relevância do PGD.

Desta maneira, a pesquisadora visa aperfeiçoar seus conhecimentos por meio de sua pesquisa, contribuindo com os interesses do IFAM na busca de aprimoramento do desempenho de seus servidores para o sucesso do programa. Diante disso, a viabilidade contempla aos anseios institucionais, ao passo que o tema possui alinhamento com os objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFAM (2019-2023), que visa implementar, aperfeiçoar e padronizar mecanismos de gerenciamento. Portanto, estabelecendo uma conexão direta entre os interesses do pesquisador, instituição e as metas da pesquisa (IFAM, 2019).

## **1.5 Delimitações da Pesquisa**

Este estudo foi delimitado à Reitoria do IFAM, abrangendo os 100 servidores que participaram do programa piloto do PGD. No que se refere à delimitação teórica, a pesquisa abordou às teorias da Gestão de Pessoas (GP) e a Gestão Baseada em Resultados (GBR) no setor público. Quanto a delimitação temporal contempla três fases: Pesquisa bibliográfica – Inclui artigos revisados por pares, publicados entre 2019 e 2023; não se limitando a estes, considerando também outras publicações de autores renomados citados nos artigos encontrados. Pesquisa documental – Análise das normativas do PGD no período de 2020 a 2025; Pesquisa de campo – Coleta de dados com aplicação de questionários foi realizada em janeiro de 2025, junto aos servidores da Reitoria do IFAM.

A revisão da literatura foi conduzida considerando as publicações dos últimos cinco anos (2019-2023), considerando o período de qualificação do estudo realizado ao fim de 2023 e assegurando fontes teóricas com debates e avanços sobre o tema. Esse recorte temporal possibilitou um levantamento inicial de 654 artigos, dos quais 153 foram selecionados por sua pertinência e contribuição para a construção do referencial teórico.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A revisão da literatura aborda os temas relacionados à Gestão de Pessoas e Gestão por Resultados, ambos no contexto do setor público. Dessa forma, foram analisados artigos publicados em repositórios de bases de dados acadêmicas. Adicionalmente, realizou-se a verificação e inclusão de referências relevantes citadas nos estudos selecionados, mediante consulta às fontes originais, com o intuito de aprofundar a análise teórica e garantir maior clareza na revisão da literatura. Desse modo, este capítulo fornecerá os detalhes sobre o processo da revisão realizada, que buscou desenvolver uma compreensão dos fundamentos teóricos que sustentam este estudo, com o objetivo de embasar a análise e as sugestões propostas.

A revisão bibliográfica foi realizada considerando os objetivos da pesquisa, a saber: analisar a literatura sobre gestão de pessoas e sua conexão com a gestão por resultados para implantação eficaz do PGD. Dessa forma, o referencial teórico foi estruturado para abordar A Nova Gestão Pública (NGP); Gestão de Pessoas no Serviço Público; Gestão por Resultados no Serviço Público; A Conexão entre Gestão de Pessoas e Gestão por Resultados; Políticas, Estratégias e Práticas de Gestão para Implementação da GBR e O Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Esses temas foram selecionados pela sua aplicabilidade direta na elaboração de uma minuta de política de gestão por resultados para o IFAM, garantindo pertinência imediata aos objetivos específicos desta pesquisa. A análise integrativa dessas áreas oferece suporte teóricos para compreender os desafios e as oportunidades associadas ao PGD, além de identificar práticas que podem auxiliar nas necessidades atuais da gestão pública. Segundo, Botelho, Cunha e Macedo, M. (2011), a revisão integrativa é um método abrangente para o desenvolvimento da revisão da literatura, permitindo a síntese e análise do conhecimento científico existente sobre o tema investigado.

### **2.1 Revisão Integrativa**

A revisão foi realizada por meio de levantamento de artigos publicados no período de 2019 a 2023, disponível em plataformas como <sup>1</sup>Scopus, Science Direct, Capes e ISI Web of Science, por meio dos descritores de busca “Gestão de Pessoas no Setor Público” em língua inglesa utilizando 5 variações: *"People management in the public sector"* OR *"Human Resource Management in the Public Sector"* OR *"Personnel Management in the Public Sector"* OR *"Human resource management in public administration"* OR *"human resources in public service"* e na busca de artigos relacionados a Gestão por Resultados no Setor Público, nesse caso, para abranger um maior número de artigos a busca foi realizada utilizando os descritores “Gestão por Resultados” em língua inglesa utilizando 7 variações: *"results management"* OR *"managing by objectives"* OR *"management by objectives"* OR *"management by results"* OR *"results-based management"* OR *"managing by results"* OR *"managing for results"* em combinação com AND “Setor Público” em língua inglesa utilizando 5 variações *"public organizations"* OR *"public institutions"* OR *"public sector"* OR *"public administration"* OR *"public service"*.

A busca dos estudos foi realizada no mês de agosto/2023 nas bases de dados. Utilizou-se as strings de pesquisa conforme o Quadro 1:

---

<sup>1</sup> Scopus, Science Direct, CAPES e ISI Web of Science são bases de dados acadêmicas que reúnem publicações científicas revisadas por pares de diversas áreas do conhecimento, amplamente utilizadas em pesquisas acadêmicas para garantir a qualidade e a relevância das fontes utilizadas.

**Quadro 1** - Strings de pesquisa da literatura

Motores de busca	Base de Dados	Indexador	Qtd. Estudos	Qtd. Estudos aceitos
5 variações: "People management in the public sector" OR "Human Resource Management in the Public Sector" OR "Personnel Management in the Public Sector" OR "Human resource management in public administration" OR "human resources in public service"	Scopus	todos os campos	118	43
	Science Direct	todos os campos	5	0
	Capes	todos os campos, revisado por pares	89	25
	SI Web of Science	todos os campos	7	1
<b>Total GP</b>			<b>219</b>	<b>69</b>
7 variações: "results management" OR "managing by objectives" OR "management by objectives" OR "management by results" OR "results-based management" OR "managing by results" OR "managing for results" em combinação com AND utilizando 5 variações "public organizations" OR "public institutions" OR "public sector" OR "public administration" OR "public service"	Scopus	Acesso livre	236	25
	Science Direct	Título, Resumo, Palavra-chave	48	5
	Capes	Título, revisado por pares, acesso livre	120	43
	SI Web of Science	Todos os campos	31	11
<b>Total GR</b>			<b>435</b>	<b>84</b>
<b>Totais</b>			<b>654</b>	<b>153</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Portanto, utilizou-se de várias variações dos descritores para cobrir uma ampla variedade de artigos e temas relacionados a autores nacionais e internacionais. Isso ampliou o alcance da investigação e a diversidade das fontes utilizadas, promovendo uma visão contemporânea sobre as áreas de Gestão de Pessoas e Gestão por Resultados no Setor Público.

### 2.1.1 Etapas da revisão integrativa

As etapas da revisão integrativa envolveram o planejamento do estudo realizado. Nesse processo foi definida as strings de pesquisa (perguntas de busca) com base no tema estudado, bem como as bases de dados de repositórios das fontes, além dos critérios de seleção e exclusão. Para auxiliar na organização dos estudos e no controle das fontes pesquisadas, foram utilizados os recursos do sistema denominado <sup>2</sup>Escritha. Esse sistema auxiliou na importação dos arquivos em formato BibTeX extraídos das bases, o que possibilitou uma seleção mais organizada dos estudos.

Considerando o grande volume de artigos encontrados utilizando os motores de busca com as strings de pesquisa, foram definidos critérios de inclusão para a primeira parte da seleção dos artigos e critérios de exclusão adotados para a fase de leitura, conforme (Quadro 2):

**Quadro 2** - Critérios de Inclusão e Exclusão da revisão integrativa (Continua)

Critérios de Inclusão:	Critérios de Exclusão:
Artigos Científicos: Apenas artigos publicados em periódicos científicos, assegurando a qualidade e a credibilidade das fontes.	Falta de Foco em Setor Público: Trabalhos que não mencionam, em seus resumos, envolvimento com estudos em órgãos ou instituições do setor público.

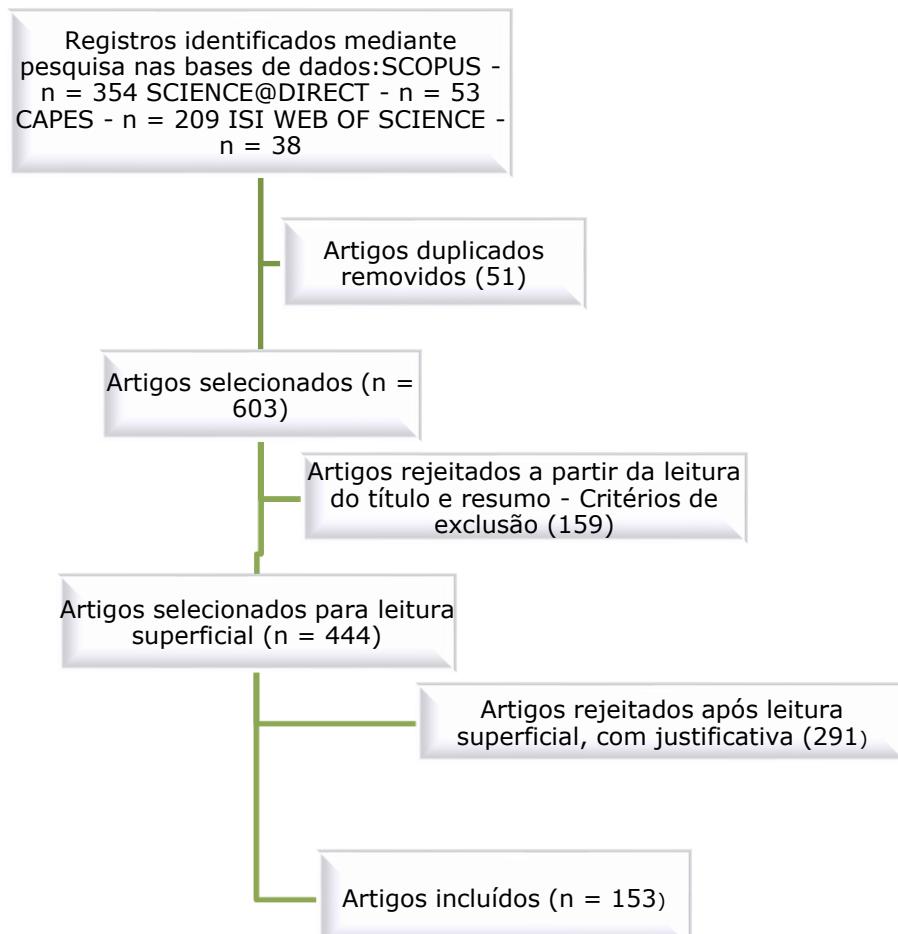
**Quadro 2** - Continuação

<sup>2</sup> A Escritha é uma plataforma de produção científica, e auxilia no desenvolvimento do trabalho e organização de referências.

Período das Publicações: incluídos trabalhos publicados de 2019 a 2023, para assegurar que as informações e análises sejam contemporâneas.	Disponibilidade Restringida: Artigos indisponíveis na íntegra foram desconsiderados, devido à impossibilidade de análise completa. Ressalta-se que este critério não foi adicionado no filtro, onde buscou-se o artigo disponível em qualquer plataforma da rede via google.
Ambientes Governamentais: Os artigos abordam especificamente de estudos realizados em ambientes governamentais, alinhando-se ao foco da pesquisa sobre gestão de pessoas e gestão por resultados no serviço público.	Foco Central: Trabalhos que não tenham como foco central a Gestão de Pessoas (GP) ou Gestão por Resultados (GR) foram excluídos.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Desta forma, a primeira fase, após a importação de todos os artigos para a plataforma Escritha, totalizando 654, a própria plataforma identificou 51 artigos duplicados que estavam presentes em mais de uma fonte. Após essa filtragem, 603 artigos foram selecionados para leitura dos resumos, visando a exclusão conforme critérios pré-definidos. Nessa fase, 159 artigos foram rejeitados, restando 444 artigos para leitura superficial, focando na introdução e resultados. Após a leitura dos artigos, 291 foram rejeitados com justificativas baseadas nos critérios de rejeição. Por fim, restaram 153 artigos para análise da literatura e abordagem no referencial teórico. A Figura 01 apresenta um resumo deste percurso, por meio de um Mapa de Literatura.



**Figura 01** - Mapa da Literatura  
Fonte: Elaborado pela autora (2024)

## **2.2 A Nova Gestão Pública**

Certamente para aprofundar os estudos da Gestão de Pessoas e Gestão para Resultados no setor público, faz-se necessário abordar brevemente sobre os aspectos da Nova Gestão Pública (NGP), tema abordado em boa parte dos artigos selecionados para leitura. Sendo mencionada a NGP, como uma forma inovadora de administrar organizações públicas fundamentada em resultados e tendo como objetivo aumentar a qualidade e o desempenho dos serviços públicos oferecidos (Ugyel, 2021).

Nesse sentido, para alcançar tais melhorias, é necessário considerar a transição na gestão de pessoal, deixando para trás a abordagem tradicional de administração pública e compreender os princípios da NGP. Por isso, a adoção de uma perspectiva de Gestão de Recursos Humanos (GRH) centrada no ser humano e no desempenho tem se difundido entre as instituições públicas (Yilmaz, 2022). Considerando o foco no desempenho, nesse contexto da NGP, apresenta-se a Gestão para Resultados, que se enquadra nos debates sobre a reforma do setor público. Essas reformas buscam melhorar o funcionamento do setor por meio de mudanças nas estruturas e processos governamentais (Klingebiel *et al.*, 2019).

Essas mudanças estruturais e processuais, decorrentes da adoção desse novo modelo de gestão pública, geram novos desafios na socialização organizacional e no equilíbrio das relações de trabalho. Essas mudanças indicam uma possível necessidade de valores, habilidades e comportamentos da NGP para uma administração pública de alto desempenho, apesar da potencial volatilidade do apoio a essas políticas (Schnell; Gerard, 2022). Logo, assuntos relacionados às práticas de gestão, como a gestão de pessoas e resultados, desempenham um papel significativo no contexto organizacional, vinculando-se à busca de competitividade, eficiência, eficácia e efetividade das ações, práticas e processos nas Organizações (Montenegro *et al.*, 2021).

Portanto, integrar os conceitos da NGP na discussão sobre a gestão de recursos humanos e resultados no setor público, é possível destacar como as práticas de RH são adaptadas para atender às demandas contemporâneas de eficiência. Conforme, o que é considerado como "gestão moderna" no setor privado é frequentemente apontado como um modelo a ser seguido pelas instituições do setor público (Bryson; White, 2021).

## **2.3 Gestão de Pessoas no Serviço Público**

O conceito amplo da gestão de pessoas no setor público se concentra em administrar e direcionar os recursos humanos para a prestação eficiente de serviços públicos à sociedade. Tanto que a concepção de recursos humanos focada no cidadão é observada na Nova Gestão Pública (NGP), que representa uma transformação da abordagem tradicional de governo, hierárquica e vertical, para uma relação mais moderna, descentralizada e horizontal com a governança. Nesse cenário, os servidores públicos assumem um papel ativo e estratégico, alinhado às demandas de uma sociedade (Mutiarin *et al.*, 2019).

Para desenvolver a gestão eficiente de recursos humanos é preciso reconhecer o campo complexo da gestão de pessoas no setor público. Conforme, justificado por, Leal *et al.*, (2022) a gestão de pessoas é um campo complexo da administração pública, empregando técnicas modernas para melhorar o desenvolvimento do capital humano nas organizações, seu objetivo é melhorar o desempenho dos trabalhadores e da organização. Por isso, persiste o desafio de superar conceitos ultrapassados, como burocracias, relacionados a esses processos de gestão.

Nas atividades básicas da gestão de pessoas, compreende uma análise da organização, a avaliação de cargos, a elaboração de normas e requisitos para esses cargos, bem como a determinação do quadro de funcionários adequado. A questão é garantir que a instituição tenha a quantidade necessária de pessoal qualificado, evitando excessos ou déficits, e recrutando no

momento oportuno (Yilmaz, 2022).

As reformas no campo dos recursos humanos buscam melhorar o desempenho organizacional ao comunicar com clareza as estratégias de RH em todos os níveis da organização. Nesse sentido, é fundamental que as organizações públicas implementem estratégias destinadas a atrair, recrutar e manter talentos capazes de conciliar suas vidas pessoais e profissionais, promovendo o desenvolvimento profissional de longo prazo (Taheri, 2021; Suhail; Steen, 2021).

Porquanto, a gestão de pessoas pode desempenhar um papel fundamental na promoção da inovação organizacional e no apoio à identificação e implementação de práticas gerenciais Inovadoras (Montenegro *et al.*, 2021). Por isso, a gestão eficaz de pessoas vai além da mera criação de um conjunto formal de normas e regulamentações de pessoal, o capital humano é vital para as organizações públicas devido à sua influência na confiança, comportamento proativo e percepção do desempenho organizacional. Desta forma, é importante administrar o capital humano - pessoal, psicológico e social - para garantir o bom desempenho organizacional (Kidron; Vinarski-Peretz, 2022; Ali *et al.*, 2021).

Ademais, fica evidente a importância da gestão de pessoas no crescimento da organização, com ênfase no capital humano, destacando as pessoas, além do aspecto puramente orçamentário e financeiro. Administrar recursos humanos não envolve tratar pessoas como objetos gerenciáveis, mas sim como parceiros colaborativos capazes de contribuir de forma eficaz para organização. Assim, um ambiente de trabalho deve ser acolhedor e colaborativo, livre de conflitos e autoritarismo, promovendo maior produtividade (Leal *et al.*, 2022).

Portanto, a gestão estratégica de pessoas no setor público está em um movimento voltado ao ser humano para contribuir e para satisfazer as necessidades dos cidadãos, levando em consideração todos os envolvidos, avaliando o valor agregado gerado pelos servidores nas mudanças organizacionais, contribuindo diretamente para uma prestação de serviços mais eficiente à sociedade (Lima *et al.*, 2023).

### **2.3.1 Desafios e oportunidades na gestão de pessoas no serviço público**

As instituições enfrentam muitos desafios na esfera da gestão de pessoas, como a resistência à mudança, obstáculos na implementação de inovações e uma adesão sólida às práticas tradicionais e burocráticas. Nesse sentido, estudos apontam para a necessidade das organizações que enfrentam desafios com programas de recursos humanos, de buscarem minimizar o desalinhamento entre as necessidades dos trabalhadores e as condições proporcionadas pelo ambiente de trabalho (Montenegro *et al.*, 2021; Jong; Ford, 2021).

Certamente, práticas deficientes de gestão de talentos por parte dos órgãos podem ter um impacto negativo nos níveis de desempenho dos funcionários. Por isso, a gestão de recursos humanos enfrenta o desafio de implementação de práticas concretas capazes de melhorar o desempenho e aprimorem as habilidades dos servidores públicos nas organizações (Sixpence *et al.*, 2021).

Desta forma, explorar ao máximo o potencial dos funcionários é um objetivo prático e intelectual de importância máxima. Esse desafio torna-se prioritário nas organizações do setor público, no qual muitas das ações de gestão comuns ao setor privado são restritas por considerações legais, políticas e pelas características específicas das responsabilidades do setor público. Isso sugere que melhorias substanciais no desempenho das organizações do setor público sejam viáveis, mesmo em situações em que os recursos são escassos e as possibilidades de contratação ou demissão de funcionários são limitadas (Ali *et al.*, 2021).

Por outro lado, deve-se considerar que o aumento das preocupações nas organizações influencia diretamente as demandas de trabalho, impactando a força e o engajamento dos indivíduos. Essa pressão provoca uma interligação cada vez mais evidente entre o trabalho e a

vida pessoal, o que pode gerar efeitos secundários indesejáveis. Portanto, a definição de estratégias personalizadas mostra-se adequada para atenuar esses impactos e potencializar os benefícios previstos pelas práticas de gestão de pessoas (Palumbo, 2023).

Portanto, na administração pública, deve-se considerar todos os elementos para promover o engajamento e o desempenho eficaz dos servidores. Pois, sem treinamento e motivação, a realização dos objetivos e metas se torna uma tarefa inatingível. Assim, para direcionar a sociedade para um futuro igualitário e sustentável, são necessárias políticas e práticas de gestão de pessoas que promovam valores, atitudes e comportamentos que abordem de forma eficaz essas questões (Lima *et al.*, 2023).

## 2.4 Gestão Baseada em Resultados no Serviço Público

Conforme fundamentado na NGP, o enfoque na terminologia “resultados” surgiu em debates relacionados à cooperação para o desenvolvimento e à eficácia das instituições. Desde o início dos anos 2000, os gestores de enfrentam pressão para prestar contas aos cidadãos de suas ações e dos trabalhos desenvolvidos no setor público. Nessa esfera, intensificou-se a demanda por apresentação de resultados e incentivou o surgimento de conceitos centrados em resultados (Klingebiel *et al.*, 2019).

Sendo assim, a Gestão Baseada em Resultados (GBR) pode ser conceituada como a implementação dos preceitos inerentes à gestão voltada para resultados no âmbito do planejamento de instituições públicas ou privadas. De maneira mais precisa e detalhada, o GBR implica em uma análise minuciosa dos resultados almejados, que engloba desde os impactos em uma escala macro até os resultados setoriais altamente específicos. Esta abordagem promove uma gestão mais eficiente e eficaz, focada na obtenção de resultados mensuráveis e na melhoria contínua do desempenho organizacional (Ha; Nguyen, 2020).

A missão da GBR é desenvolver a eficiência e a eficácia do setor público por meio de sistemas de recompensas, orientados pelos resultados alcançados. Esses arranjos não oferecem apenas incentivos, mas também funcionam como orientações que conduzem as organizações do setor público na direção de resultados que agregam em vantagens e benefícios para o público em geral (Klingebiel *et al.*, 2019).

De acordo a literatura, uma gestão pública eficaz depende da disponibilidade de informações avaliativas que possam ser usadas para aprendizagem, embasando decisões e gerando resultados para os constituintes. Ele destaca que três elementos-chave são geralmente considerados fundamentais para a GBR: Liderança de Desempenho; Estrutura de Gestão de Desempenho; e Informações e Conhecimento sobre Desempenho. Esses três elementos são fundamentais para garantir a eficácia da implementação da GBR no contexto da gestão pública (Mayne, 2007, 2010; Nielsen; Montague, 2023).

Sendo assim, a liderança de desempenho é um componente que abrange as práticas dos líderes seniores e dos gestores operacionais na concepção, implementação e gestão da Gestão Baseada em Resultados (GBR). Nesse contexto, a liderança desempenha um papel decisivo no alinhamento estratégico, operacional e no monitoramento contínuo dos resultados (Nielsen; Montague, 2023).

Portanto, é indiscutível que a liderança se envolva de forma incondicional do modelo da Gestão por Resultados. Este modelo deve ser eleito como orientador de todas as ações relacionadas à gestão de pessoas. Além disso, é importante que tais práticas sejam validadas e endossadas por todos os gestores da instituição, essa validação não irá apenas fomentar uma cultura organizacional coesa, mas também garantir que essas práticas sejam claramente perceptíveis e compreendidas pelos demais servidores (Landim *et al.*, 2023).

Com relação à estrutura de gestão de desempenho — que abrange sistemas e procedimentos de responsabilização, estruturas de incentivos, planejamento, orçamento e

revisões periódicas —, é fundamental destacar o papel dos gestores públicos no desenvolvimento da Gestão Baseada em Resultados (GBR). Esses gestores empenham-se em estabelecer metas realistas e alcançáveis, considerando os recursos disponíveis, com dedicação ao alcance de resultados concretos. Essa abordagem focada em metas visa gerar benefícios organizacionais, fortalecendo a percepção de responsabilização. Além disso, a prática contínua de definição de metas constitui uma ferramenta eficaz para avaliar o desempenho dos trabalhadores de forma mais sistemática e frequente (Mayne, 2007, 2015; Nyamori; Boyce, 2022; Al-Saadi et al., 2023).

Embora seja concedido um grau de autonomia para os administradores públicos definirem suas próprias metas, essa autonomia é exercida dentro dos limites estabelecidos pelas metas e objetivos gerais do governo. Portanto, é fundamental garantir que, ao elaborarem os planos de trabalho individuais, os gestores públicos mantenham o foco nas metas e objetivos da organização (Nyamori; Boyce, 2022).

Logo, os resultados, nesse contexto, dizem respeito à realização de metas em termos de produtos, resultados e/ou impactos. Esses resultados devem ser mensuráveis e, idealmente, alcançados por meio de etapas incrementais e sujeitos ao monitoramento regular, como, por exemplo, anualmente, por meio de indicadores. Consequentemente, os resultados acordados devem ser cuidadosamente incorporados a um sistema de medição de desempenho bem integrado (Klingebiel *et al.*, 2019).

Diante do elemento da GBR, informações e conhecimentos sobre desempenho, esse inclui ações de expectativas estruturadas, monitoramento e relatórios de avaliação. Logo, os objetivos e metas do sistema de GBR são geralmente concretizados por meio de contratos de desempenho e acompanhados por relatórios regulares relacionados a esses objetivos e metas. A GBR se destaca pela ênfase na definição clara de responsabilidades individuais, o que ressoa com a agenda neoliberal de remodelar o setor público à semelhança do setor privado (Mayne, 2007, 2015; Nyamori; Boyce, 2022).

De acordo com Nielsen e Montague (2023), no GBR, "Gerenciar para Resultados" implica concentrar-se nos resultados em todas as faces da gestão. Organizações que obtêm sucesso têm uma visão nítida da razão de sua existência, de seus objetivos e do grau em que os estão alcançando. Elas planejam suas atividades com base em um conjunto claro de metas, atividades, resultados e medidas.

Os resultados estão ligados à consecução dos objetivos táticos, enquanto os impactos representam as consequências da realização dos objetivos estratégicos. No setor público, numa perspectiva de curto prazo, o que assume importância são os resultados dos serviços públicos oferecidos, os quais devem ser avaliados com base no nível de satisfação dos clientes (Gębczyńska; Brajer-Marczak, 2020).

A partir dos elementos chaves da GBR, Mayne (2004, 2007, 2009, 2015) com base em estudos e experiências internacionais, propôs um modelo estruturado por seis princípios essenciais, que, quando observados, fortalecem a implementação e o desempenho sustentável da GBR. Esses princípios orientam a criação de sistemas organizacionais robustos, integrando liderança, cultura institucional e processos de avaliação contínua (Mayne, 2007; Nielsen; Montague 2023). Conforme, embasado pelo autor os princípios considerados essenciais são descritos no (Quadro 3).

**Quadro 3 - Princípios para a Gestão Baseada em Resultados (Continua)**

Princípio 1: Promover o Nível Sênior — Reconhece que a liderança em gestão baseada em resultados é crucial para o sucesso. Uma liderança eficaz é fundamental para o sucesso da abordagem.
Princípio 2: Promover e Apoiar uma Cultura de Resultados - Destaca a importância de promover uma cultura organizacional que valorize e priorize os resultados.

**Quadro 3 - Continuação**

Princípio 3: Construir uma Estrutura de Resultados com Propriedade em Todos os Níveis - Enfatiza a necessidade de uma organização estabelecer metas estratégicas gerais e específicas para que todos os níveis estejam alinhados com os objetivos.
Princípio 4: Medir de Forma Significativa e Desenvolver Sistemas de Informação GBR de Fácil Utilização - Salienta a importância de detalhamento e analisar informações confidenciais sobre o desempenho, facilitando a tomada de decisões informadas.
Princípio 5: Utilização de Informações de Resultados para Aprendizado e Gestão, bem como para Prestação de Contas - Destaca a necessidade de usar as informações de resultados não apenas para relatórios e fornecimento de contas, mas também para melhorar o aprendizado e a gestão.
Princípio 6: Construir um Regime de GBR Adaptativo por Meio de Revisões Regulares e Atualizações - Reconhece que a implementação da GBR é um processo contínuo de aprendizado, enfatizando a importância da revisão e atualização regular das práticas.

Fonte: Elaborada pela autora adaptado de Nielsen; Montague (2023); Mayne (2004, 2007, 2009, 2015)

De acordo com Mayne (2007) em primeiro lugar, deve-se observar a liderança comprometida com o sucesso da GBR, sendo à participação dos executivos de forma ativa e consistente. Ou seja, os gestores estratégicos precisam demonstrar liderança e comprometimento para que a equipe compreenda a necessidade da ação por meio de exemplos práticos e ações efetivas, e não apenas de palavras. Nesse sentido, o apoio à GBR deve ser evidenciado por meio do provimento de recursos adequados, suporte aos atores envolvidos e monitoramento constante.

Outra condição referida por Mayne (2009) é estabelecer e promover a criação de uma cultura de melhoria centrada em resultados. A mudança dessa natureza para a cultura é considerada relevante para que todos da organização estejam motivados na busca dos resultados. Uma organização que adota tal método valoriza o desempenho, partilha a responsabilidade e continuamente promove a aprendizagem organizacional.

Desta forma, Mayne (2007, 2015) destaca a importância de criar estruturas de resultados que envolvam a participação ativa de todos os níveis da organização. Segundo ele, é fundamental que gestores e equipes participem diretamente na elaboração dessas estruturas, garantindo que sejam práticas e aplicáveis. Assim, é essencial que as metas e expectativas sejam definidas de forma realista, levando em conta os recursos disponíveis e as experiências anteriores. Isso contribui para um maior engajamento das equipes envolvidas na execução dos processos.

É importante também destacar a necessidade de medir os resultados de forma adequada e desenvolver sistemas de informação que sejam amigáveis (Mayne, 2007, 2004). Segundo Mayne (2007, 2004) a eficácia da GBR depende, em grande parte, da capacidade da organização de medir e monitorar seus resultados com precisão. Essa medição deve se basear em um número reduzido, mas significativo, de indicadores escolhidos com cuidado, que consigam fornecer informações claras e práticas. Sistemas informatizados simples e intuitivos tornam muito mais fácil a coleta, o processamento e a divulgação das informações, ajudando na tomada de decisões.

Mayne (2004) destaca que a mera coleta de dados e informações é insuficiente. O valor efetivo da GBR reside na utilização dessas informações para aprendizado, tomada de decisões e prestação de contas. Assim, é necessário que a organização empregue as informações coletadas para comunicar seus resultados de forma coerente e transparente, elaborando uma comunicação clara e confiável sobre seu desempenho.

Adicionalmente, Mayne (2007, 2015) declara a necessidade de adaptação e revisão contínua do modelo de gestão adotado. Ele argumenta que nenhuma metodologia de gestão está isenta das mudanças que podem ocorrer, tanto no âmbito interno quanto externo. Para que o sistema de GBR mantenha sua relevância e eficácia, a organização deve realizar revisões periódicas, incorporando avaliações internas e externas que possam oferecer novas percepções

e possibilitar os ajustes necessários para sua melhoria contínua.

A adoção sistemática desses princípios promove o fortalecimento das capacidades gerenciais da organização, a melhoria do desempenho institucional e a obtenção de resultados mais eficazes e consistentes. A metodologia demonstra eficácia e eficiência quando aplicada por alguns líderes, mas pode ocasionar efeitos adversos quando implementada por outros líderes de forma equivocada. Essa circunstância enfatiza a importância da liderança orientada para o desempenho, visto que a eficácia dessa abordagem está diretamente vinculada à competência e à orientação dos líderes responsáveis pela sua aplicação (Mayne, 2007, 2010; Nielsen; Montague, 2023).

No estudo, Mayne (2010, 2015) identificou a GBR como uma ferramenta eficaz para promover o desenvolvimento contínuo das organizações. Essa abordagem possibilita o uso responsável dos recursos públicos e atende às expectativas de desempenho dos envolvidos. A GBR abrange todas as etapas do processo, desde o planejamento inicial até a execução, monitoramento, adaptações, aprendizado contínuo e elaboração de relatórios de desempenho. A utilização sistemática de informações e ferramentas de avaliação constitui um pilar essencial para a obtenção da excelência na gestão.

Portanto, a GBR, enquanto agente de transparência, tem como objetivo revelar todas as dimensões de uma organização. Os resultados dessa abordagem manifestam-se como soluções que podem se concretizar em curto, médio ou longo prazo após sua implementação. Esses resultados abrangem a definição clara de metas e objetivos propostos, a melhoria na qualidade e coerência dos planos, o estímulo à transparência e à prestação de contas, além da avaliação minuciosa dos resultados em relação aos objetivos estabelecidos (Ha; Nguyen, 2020).

#### **2.4.1 Desafios e oportunidades da gestão por resultados**

A implementação da GBR exige mudanças profundas na cultura organizacional, modificando a longo prazo os costumes das organizações públicas. Isso porque as organizações públicas, estão frequentemente orientadas para recursos, atividades e conformidade, enfrentando um grande desafio ao direcionar sua atenção de maneira equilibrada para os resultados (Nielsen; Montague, 2023).

Desta forma, existem estratégias de implementação, que incluem capacitação e formação em todos os níveis da organização, visando garantir o apoio de todas as partes envolvidas. Especialmente com atenção e a obtenção de apoio das lideranças, isso ressalta o requisito fundamental de que uma liderança deve estar à frente ao antecipar, conceber, alinhar e implementar de forma sustentável a gestão por resultados. Cabendo aos líderes realizar a divulgação de objetivos, valores, estruturas, processos de gestão, incentivos, coleta de informações, relatórios, tecnologia e capacidades humanas em um sistema coeso orientado para resultados (Mayne, 2007; Nielsen; Montague, 2023).

As práticas de gestão de desempenho dependem diretamente do reflexo dos indivíduos aos incentivos e feedback, além de como essas respostas afetam a colaboração nas equipes. Além disso, a forma como os líderes implementam políticas relacionadas aos seus trabalhadores desempenham um papel fundamental, em virtude de, à medida que as estratégias de engajamento intensificam a exigência no trabalho, é possível afetarem níveis de bem-estar mental e físico dos funcionários públicos que não estão preparados ou não desejam assumir maiores responsabilidades na organização (Palumbo, 2023; Ali *et al.*, 2021).

Desse modo deve-se destacar que o estabelecimento de uma cultura avaliativa dentro de uma organização não se materializa de forma espontânea, nem por mero acaso, tampouco através da mera implementação de sistemas de resultados e de mecanismos de medição. Pelo contrário, requer um esforço, que deve ser liderado pela organização em conjunto com os seus gestores de alto escalão, a fim de fomentar, instituir e sustentar tal cultura (Nielsen; Montague,

2023).

Para que a GBR seja eficaz, é importante que as organizações invistam em sistemas de informação que sejam não apenas econômicos e relevantes, mas também fáceis de usar. Um sistema intuitivo garante que os gestores e servidores possam acessar e utilizar as informações de desempenho de forma eficiente, o que, por sua vez, contribui para a tomada de decisões informadas e para a melhoria contínua dos processos (Mayne, 2007).

Segundo Siverbo (2023), existe uma influência positiva quando os controles de gestão de desempenho apresentam uma definição mais clara das funções dos gestores, resultando em maior autonomia e bem-estar no contexto de trabalho. Já o aumento das tarefas administrativas relacionadas a excesso de controles burocráticos, diminui a autonomia e o bem-estar desses gestores. Portanto, a formação adequada dos avaliadores é essencial para implementar com sucesso das novas práticas de gestão de desempenho (Al-Saadi *et al.*, 2023).

Nesse contexto, é fundamental que tanto os gestores quanto os trabalhadores compreendam que a informação e as evidências relacionadas aos resultados são inestimáveis e devem constituir programas regulares dos processos de planejamento, orçamentação, implementação e revisão. A ênfase reside na valorização desses elementos como pilares fundamentais para uma gestão eficaz e responsável (Nielsen; Montague, 2023).

Portanto, o compromisso com a mudança, no contexto da GBR, é definido como uma atitude que vincula um indivíduo a ações para a implementação bem-sucedida. Quando os funcionários demonstram desejo de cooperar com a GBR com base em valores afetivos, acreditam que apoiar o programa é benéfico para eles e sentem um senso de dever normativo em relação às atividades, eles participam mais ativamente nos processos. Isso resulta em objetivos de plano mais claros e em um aumento da qualidade e lógica dos resultados (Ha; Nguyen, 2020).

## 2.5 Conexão entre Gestão de Pessoas e Gestão Baseada em Resultados

Em primeira análise, os aspectos da gestão de pessoas apresentam correlação direta a gestão por resultados, sendo importante ressaltar que a gestão de pessoas e a administração pública devem estar estreitamente conectadas, com objetivos e metas claramente definidos com o propósito de promover o desenvolvimento, a produtividade e o sucesso da organização, que tem como missão principal cumprir sua função social no contexto da administração pública (Leal *et al.*, 2022).

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

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

Elementos organizacionais que exercem influência sobre a abordagem de GBR - estão interligados às estratégias de gestão do desempenho e encontram-se registrados nos anais da literatura acadêmica. Assim, como as práticas de gestão organizacional, ainda que não diretamente ligadas ao RH, como a gestão e supervisão dos processos da organização, mas ainda podem ter um impacto substancial na produtividade de cada membro da equipe (Ali *et al.*, 2021; Ha; Nguyen, 2020).

No contexto da Gestão Baseada em Resultados (GBR), os gestores desempenham um papel fundamental ao transmitir mensagens vigorosas de apoio a GBR por meio de discursos e

comunicados. Essa comunicação é utilizada para motivar os subordinados a abraçar essa nova abordagem, fornecendo a assistência necessária, os recursos e investindo tempo no processo. Ao mesmo tempo, que é possível induzir os trabalhadores nesse processo para um conjunto de ações que aumentam a consciência e a compreensão sobre os valores da GBR para a organização, bem como os benefícios pessoais que podem obter ao adotá-lo (Ha; Nguyen, 2020).

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

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

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

Desta forma, no topo das preocupações sobre políticas de instituições públicas encontra-se o engajamento dos servidores, pois quando estes participam das decisões organizacionais, proporcionam muitos benefícios, transformando o ambiente de trabalho democrático e fortalecendo as relações emocionais e intelectuais dos funcionários (Palumbo, 2023).

A coesão entre envolvimento e engajamento no ambiente de trabalho visa elevar a autoeficácia dos funcionários públicos e melhorar a percepção, tanto individual quanto coletiva, do propósito do trabalho. Portanto, estudos recentes explorando a teoria do apoio organizacional destacam o papel desempenhado pela percepção do apoio do supervisor/organização na conexão entre diversas condições de trabalho e os resultados obtidos (Alfes *et al.*, 2018; Jong; Ford, 2021; Huntsman *et al.* 2022; Palumbo, 2023).

## **2.6 Políticas, Estratégias e Práticas de Gestão para Implementação da GBR**

Este capítulo apresenta uma análise detalhada das políticas, estratégias e práticas gerenciais essenciais à implementação da Gestão Baseada em Resultados (GBR) no contexto das organizações públicas. Para isso, serão abordados os principais elementos que sustentam a GBR, destacando as abordagens conceituais, metodológicas e operacionais, visando oferecer uma base sólida para compreensão dos mecanismos necessários ao sucesso dessa abordagem.

### **2.6.1. Cultura organizacional e sua influência na gestão por resultados**

A implementação de uma abordagem orientada para resultados representa uma mudança significativa no âmbito do setor público, evidenciando o ingresso de mudança cultural, que altera não apenas o modo de pensar, mas também a maneira de agir e administrar. Nesse cenário, a atenção deixa de se concentrar nos processos burocráticos e na mera conformidade regulatória para direcionar-se para os objetivos tangíveis e os resultados alcançados pelas ações governamentais (Lener, 2021).

Com base nas contribuições de Mayne (2017) e outros estudiosos, a implementação da Gestão Baseada em Resultados representa um desafio devido à necessidade de uma mudança cultural nas organizações públicas. Essa transformação é um caminho de longo prazo, e a perspectiva enfatiza a responsabilidade nos resultados da organização e sua capacidade de gerenciá-los eficazmente (Mayne, 2017; Nielsen; Montague, 2023).

Desta forma, Yee e Van Thiel (2020) discutem a relação entre cultura organizacional e adoção de reformas no setor público destacando que a adoção de práticas da Nova Gestão Pública (NGP) depende da compatibilidade entre a cultura existente e as novas práticas propostas. Além disso, fatores como cooperação orientada para resultados e reação proativa são fundamentais para uma implementação bem-sucedida das reformas.

Outro fator importante que pode ser mencionado é a influência sobre processos, conforme estudo de Kregel, Distel e Coners (2021) aponta que a influência cultural organizacional afeta diretamente o sucesso da gestão de processos no setor público, destacando que a transformação digital e a modernização da administração pública incluem mudanças culturais para facilitar a adoção de novas práticas. Além disso, argumenta que nem todas as lógicas do setor privado podem ser aplicadas diretamente ao setor público, reforçando a necessidade de adaptação cultural.

Além disso, a cultura organizacional influencia diretamente o desempenho das instituições públicas. As culturas organizacionais fortes podem ser benéficas, mas também podem gerar resistência às mudanças. Portanto, a cultura organizacional forte pode ser um fator crítico para o desempenho organizacional, especialmente no setor público, onde há uma relação direta entre a força da cultura e o desempenho. Isso sugere que culturas extremamente fortes podem aumentar o desempenho, mas também criar resistência às mudanças possíveis para inovação (Xanthopoulou; Sahinidis; Bakaki, 2022).

## **2.6.2 Liderança e seu papel na implementação da gestão por resultados**

Os pesquisadores da liderança no setor público estão cada vez mais conscientes da importância dos relacionamentos como um mecanismo fundamental para conectar indivíduos nas organizações e sistemas. Desta forma, os estudos recentes sobre liderança têm, em sua maioria, retratado o comportamento ideal do líder como menos hierárquico, mais colaborativo, mais adaptável e com um foco maior nas relações interpessoais do que o que é tradicionalmente associado, especialmente em ambientes burocráticos. Assim, o modo como um supervisor gerencia e busca resultados é um fator decisivo para o sucesso tanto da organização como dos indivíduos em seu trabalho (Ali *et al.*, 2021; Kim; Mullins; Yoon, 2021).

Desta maneira, a liderança eficaz resulta em maior motivação dos trabalhadores. Visto que os gestores públicos podem explorar como o aprimoramento de suas habilidades de liderança podem fortalecer suas iniciativas de gestão de funcionários ao implantar programas de recursos humanos e motivação. Desta maneira, os funcionários associam a concordância entre o ambiente de trabalho e suas preferências à competência do supervisor, afetando sua percepção sobre se estão sendo supervisionados de maneira atenciosa e solidária. Essa liderança atenciosa e solidária se manifesta na criação de um senso de visão individualizada, uma das dimensões essenciais da liderança transformacional (Jong; Ford, 2021).

Portanto, considerando as especificidades dos órgãos públicos, em conformidade com a Constituição Federal de 1988, onde as chefias são escolhidas pela autoridade competente do órgão com poderes de "livre nomeação e exoneração", estudos enfatizam a relevância de designar líderes com base em sua competência, histórico profissional e capacidade de conexões internas, em contraposição a critérios apenas políticos. Além disso, ressaltam a importância de investir na capacitação e no aprimoramento dos servidores comprometidos com o serviço público, em detrimento daqueles que buscam apenas cargos, status e poder (Leal *et al.*, 2022).

Por isso, é de suma relevância que os líderes recebam treinamento em gestão de pessoas, considerando que, em sua maioria, não estão devidamente preparados para assumir cargos de liderança. Além disso, é pertinente acompanhar como esses gestores podem ser eficazmente apoiados na adoção de práticas de liderança focadas no desenvolvimento das pessoas, tendo em vista o benefício potencial que tais comportamentos da gestão de pessoas podem proporcionar (Van Leeuwen *et al.*, 2023).

Outro fator importante é treinar líderes para expressar emoções positivas e incorporar afetos positivos na cultura organizacional. A gestão emocional apresenta benefícios importantes, principalmente na liderança e no trabalho em equipe, permitindo aos gestores compreender as emoções dos funcionários e o clima emocional na organização. Portanto, é fundamental que os gestores tenham conhecimento dos desafios que essa abordagem pode apresentar, mas também reconheçam seus aspectos positivos para obter vantagens para a organização (Sinaj; Kasemi; Cenolli, 2022).

Desta forma, uma liderança forte consegue definir a direção e a cultura da equipe e da organização como um todo. Conforme, Sinaj, Kasemi e Cenolli, (2022) ser líder é, em geral, uma posição única, pois, uma liderança eficaz consegue equilibrar conflitos de valores internos e lidar com influências tanto internas quanto externas para atender aos requisitos de responsabilidade. Além disso, a responsabilidade funciona melhor quando as normas e valores predominantes de um órgão são coerentes e podem ser aplicados pela maioria dos membros da organização.

Portanto, líderes que adotam abordagens participativas promovem um alinhamento maior entre a cultura organizacional e os objetivos institucionais. Isso resulta em maior engajamento dos funcionários e melhor desempenho organizacional. Assim, por meio da cultura organizacional e a liderança transformacional são fundamentais para a adoção de práticas de gestão do conhecimento. Uma cultura organizacional mais flexível reduz a resistência à mudança e promove inovação no setor público (Jong; Ford, 2021).

### **2.6.3 Práticas de gestão por resultados no setor público**

As práticas de gestão organizacional estão relacionadas à busca pela competitividade, eficiência e efetividade dentro das instituições. Desta maneira, essas ações englobam um conjunto de ações estratégicas que geram impacto diretamente a gestão de pessoas, os estilos de liderança e a estrutura organizacional, influenciando a forma como as metas são alcançadas (Montenegro *et al.*, 2021). Conforme, Knies *et al.*, (2022) a adoção de sistemas eficazes de gestão pode impactar positivamente a motivação e o engajamento dos servidores, refletindo diretamente na melhoria do desempenho organizacional. No entanto, o sucesso desses sistemas depende da sua estrutura de implementação, sendo fundamental estabelecer metas claras, garantir a transparência nos critérios de avaliação e fornecer feedback contínuo aos trabalhadores.

Desta maneira, adotar prática de mensuração de desempenho no setor público deve utilizar critérios objetivos e claros que possibilitem a comparação entre diferentes unidades e assegurem a alocação eficiente de recursos e pessoas. Para isso, a combinação de indicadores quantitativos e qualitativos é essencial, pois permite analisar de forma efetiva as políticas adotadas (Huntsman *et al.*, 2022). Sendo assim, o estabelecimento de objetivos bem definidos é um fator de decisão na gestão organizacional, pois fornece direcionamento claro aos servidores, alinhando suas atividades às metas institucionais e promovendo maior eficiência operacional (Boudlaie *et.al.*, 2020).

Conforme, Blom, Voorn e Borst (2020) e Aisha *et al.* (2021) a formulação de metas estratégicas no setor público exige um planejamento e estratégias, uma vez que os objetivos institucionais costumam ser mais abstratos, menos tangível, o que torna mais desafiador que no

setor privado. Assim, retorna-se ao conceito que as metas precisam ser específicas, quantificáveis e relevantes para influenciar no desempenho dos servidores públicos. Sendo que o alinhamento dos objetivos organizacionais com a visão estratégica da instituição facilita a coerência e o engajamento dos funcionários.

O desempenho é um indicador quantificável na organização. Assim, a avaliação do desempenho organizacional é frequentemente tratada em estudos como variável dependente. Pois, estudos clássicos já apontaram diferentes critérios para medir o desempenho, como eficiência, produtividade, retenção de talentos e rentabilidade. Para minimizar a subjetividade da análise, escalas validadas em pesquisas são utilizadas para mensuração objetiva dos resultados organizacionais (Xanthopoulou; Sahinidis; Bakaki, 2022).

Considerando o fator que envolve a produtividade, um dos desafios enfrentados pelos líderes das organizações, refere-se a gestão de equipes. Considerando, que a literatura orienta, que ao considerar a formação de uma equipe, é fundamental abordar três aspectos principais: o número de pessoas da equipe, as características individuais que devem ser consideradas para atingir níveis específicos de desempenho, e como os membros da equipe são distribuídos com base em suas características. Esses fatores desempenham um papel na eficácia das equipes. Além disso, é importante observar que existem diversos processos que influenciam a eficácia das equipes, com destaque para aqueles relacionados ao planejamento das atividades de trabalho e à execução de tarefas, bem como ao acompanhamento do desempenho (Ali *et al.*, 2021).

Nesse contexto, a ênfase, na prática de delegação se mostra alinhada com os estudos que associam práticas que promovem autonomia e participação em inovações no serviço público. Isso colabora na importância de considerar abordagens flexíveis e adaptáveis para lidar com a complexidade das dinâmicas organizacionais. No contexto da administração pública, há uma tensão constante entre a padronização e o monitoramento rígido dos processos e a promoção da autonomia e flexibilidade na gestão de pessoas. A adoção de práticas que valorizem a capacitação e a comunicação pode contribuir para uma administração mais adaptável e responsável às demandas organizacionais (Montenegro *et al.*, 2021; Aisha *et al.*, 2021).

Portanto, a gestão de recursos humanos deve adotar uma abordagem horizontal, concedendo maior autonomia e responsabilidade aos trabalhadores. Nesse cenário, todos são encorajados a expressar suas opiniões, com o direito de ser ouvidos. O líder de RH não é percebido como um chefe, mas como um coordenador que facilita a tomada de decisões (Leal *et al.*, 2022). No entanto, apesar das práticas de recursos humanos que incentivam a participação dos funcionários nas decisões do trabalho serem consideradas benéficas para os resultados, esse benefício pode ser influenciado pelas opções individuais. A suposição comum é que os trabalhadores valorizem mais autonomia e menos centralização nas decisões do trabalho, mas a verdade é que as preferências podem variar. Portanto, o nível ideal de autonomia e controle no trabalho depende de parte das opções individuais (Jong; Ford, 2021).

Sendo assim, uma dose maior de autonomia e liberdade em comparação com o que é habitual em um trabalho pode resultar em falta de clareza e orientação, criando ambiguidade para trabalhadores não familiarizados ou não apreciativos da autonomia. Por outro lado, espera-se que uma quantidade insuficiente de autonomia aumente a tensão e a insatisfação, uma vez que os indivíduos desejam algum grau de controle sobre suas tarefas (Jong; Ford, 2021).

Por isso, uma ideia fundamental que permeia a literatura sobre controle de gestão é que esses mecanismos podem trazer consequências tanto positivas quanto indesejáveis, e essa dualidade também se estende ao seu efeito sobre o bem-estar dos gestores. Conforme, Siverbo (2023), os controles de gestão se dividem em controle de resultados e controle de ações. O primeiro envolve o estabelecimento de metas, a medição de desempenho e a correção de desvios. Um aspecto importante é a amplitude da medição de desempenho, ou seja, quantas dimensões são avaliadas e quais medidas são usadas em cada uma. Todavia, o controle de ações

é característico da burocracia, sendo usualmente utilizadas nas organizações públicas.

Portanto, o efeito negativo dos controles de gestão está relacionado à carga de controle, que se refere ao tempo e ao esforço que os gerentes dedicam aos controles. Assim, controles rigorosos aumentam essa carga, já que os gestores precisam gerenciar a decisão. Quando os controles são rigorosos, é difícil para os gestores reduzirem a carga administrativa. Em geral, mais controles pode significar mais carga para os gestores. Além disso, os controles de gestão podem acionar mecanismos que preservem a autonomia e o bem-estar dos gestores. Para alguns gestores, até os poucos controles podem ser vistos como sobrecarga (Siverbo, 2023).

Desta forma, ao comparar os controles de ação e resultados, percebe-se que os controles de ação têm uma influência maior na carga de trabalho e estresse dos gestores. Por outro lado, os controles de resultados têm uma influência mais forte na clareza do papel em comparação com os controles de ação. Assim, a eficiência no ambiente de trabalho dos gestores, parece ser mais observada ao introduzir os controles de resultados, no lugar dos controles de ação (Siverbo, 2023).

Certamente, algumas ações podem aumentar o engajamento e a satisfação dos servidores, a exemplo, desenvolver a autonomia pode desempenhar um papel fundamental na eficiente organização de suas atividades laborais, permitindo-lhes, sincronizar seus horários de trabalho com os períodos de maior demanda. Além disso, a autonomia concede aos funcionários a liberdade de moldar suas abordagens de trabalho de acordo com suas preferências individuais, oferecendo flexibilidade para suas responsabilidades profissionais com as demandas de outros aspectos de suas vidas pessoais (Metselaar; Den Dulk; Vermeeren, 2022).

Sendo assim, a proposta de redução de controles de ações fomenta a confiança e a autonomia, além de diminuir a carga administrativa, permitindo que funcionários públicos e profissionais tenham mais liberdade para aplicar sua experiência e julgamento no trabalho. Porquanto, que essa redução provavelmente resultaria em um ambiente de trabalho mais favorável para os gestores e liderados. No mais, as práticas de controle de gestão podem ter resultados positivos ou negativos no bem-estar dos indivíduos. O bem-estar pode ser medido de várias maneiras, sendo a satisfação no trabalho e o estresse exemplos comuns, além de conceitos relacionados, como a exaustão emocional, que também são considerados (Siverbo, 2023).

Portanto, considerando a necessidade de reforçar a cultura de reconhecimento pelo esforço e desempenho. A flexibilidade temporal e espacial é vista como o potencial de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, promovendo o bem-estar e impulsionando o desempenho dos membros da equipe. Desta forma, diversas instituições efetuaram a transição de espaços de trabalho convencionais para ambientes laborais flexíveis, nos quais os trabalhadores possuem a prerrogativa de ajustar os seus horários e desempenhar as suas atividades em distintas localidades, quer estas estejam situadas fora ou nas instalações corporativas (Metselaar; Den Dulk; Vermeeren, 2022).

Assim, alguns incentivos na modalidade de trabalho visam facilitar a consecução de objetivos estratégicos das organizações. Então, os resultados obtidos pelos estudos apontam que a combinação de uma gestão baseada em resultados e uma estratégia para fomentar a confiança são fatores fundamentais para impulsionar o desempenho das organizações que adotam o teletrabalho. Desta forma, infere-se por meio da literatura que uma abordagem de supervisão, de forma eficiente e eficaz, permite que os trabalhadores cumpram com seus objetivos de trabalho e construam um ambiente de confiança mútua. Dessa forma, é possível obter melhores resultados, tanto para as organizações quanto para os profissionais envolvidos nesse formato de trabalho flexível (Kim; Mullins; Yoon, 2021).

No mais, a gestão de incentivos no setor público apresenta um dos grandes desafios dos gestores públicos. Isso porque a prática de gestão menos observada por diferentes categorias de servidores é referente a aplicação de incentivos, essa constatação pode ser atribuída à

complexidade na implementação de sistemas de remuneração baseados em competências, habilidades e/ou resultados devido a restrições legais no setor público. Além disso, a previsibilidade dos planos de carreira, em que as mudanças nas remunerações estão vinculadas a prazos e critérios específicos, às vezes não relacionadas a competências e/ou resultados, pode ser um fator desafiador (Montenegro *et al.*, 2021).

Considerando que os incentivos visam motivar os trabalhadores a alcançarem metas e resultados. Embora fatores extrínsecos, tais como remuneração e benefícios, sejam de grande relevância, os incentivos intrínsecos também demonstram estar correlacionados com um vínculo mais profundo à missão de organização. Assim, para explorar os fatores intrínsecos na ausência de um sistema de incentivos explícito ou implícito, o desempenho e a realização de resultados podem ser reconhecidos e valorizados com o potencial de influenciar o reconhecimento e a valorização do desempenho e dos resultados. (Klingebiel *et al.*, 2019)

Por fim, as organizações devem aproveitar práticas de gestão que estimulem uma ampla gama de motivações. Melhorar o desempenho individual não se restringe à modificação de incentivos ou informações, mas envolve também a reestruturação da tarefa e o fortalecimento do senso de propósito dos funcionários, que passam a entender como seu trabalho contribui para os objetivos maiores da administração pública (Ali *et al.*, 2021). Ao mesmo tempo, embora a burocracia tradicional garanta a transparência e a padronização na gestão, a crescente demanda por eficiência requer que essas estruturas evoluam, adotando práticas ágeis e soluções tecnológicas que assegurem a prestação de contas sem comprometer a flexibilidade operacional (Ashok *et al.*, 2021).

#### **2.6.4 Ferramentas de gestão e gestão ágil**

As ferramentas de gestão são instrumentos estruturados que auxiliam a administração pública na organização, como o planejamento estratégico, a avaliação de desempenho e a gestão por resultados. Inspiradas em práticas do setor privado, essas ferramentas visam aprimorar a eficiência e a eficácia governamental, contribuindo para uma administração mais orientada para resultados e homologada às necessidades da sociedade (George; Van de Walle; Hammerschmid, 2019; Alvarenga *et al.*, 2020).

Assim, as ferramentas de gestão organizam processos, monitoram o desempenho e orientam a gestão de pessoas no setor público. Desta forma, com a digitalização, os governos adotam soluções tecnológicas para aumentar a eficiência e a transparência, o que inclui métodos como o Lean Management que otimizam processos e economizam desperdícios, contribuindo para a melhoria operacional. No campo de gestão de planejamento, sistemas como os OKRs (Objetivos e Resultados-Chave) ajustam metas organizacionais às atividades dos servidores, tornando os objetivos mais claros e facilitando a tomada de decisão. Essas ferramentas ajudam a administrar recursos e melhorar a prestação de serviços públicos (Alvarenga *et al.*, 2020; Klein *et al.*, 2022; Al-Saadi *et al.*, 2023).

O uso de ferramentas e a integração de sistemas é um dos pilares para o funcionamento eficiente de estruturas baseadas em resultados, como destaca Mayne (2007). Desta maneira, Vasyunina *et al.* (2023) defendem que controle no setor público dependem de uma plataforma digital integrada, que abrange a consolidação de informações relacionadas ao planejamento, contabilidade, informações e relatórios. Colaborando, George, Van de Walle e Hammerschmid (2019) e Al-Saadi *et al.* (2023), relatam que a automação na gestão pública melhora a capacidade de monitoramento, reduz falhas humanas e proporciona ganhos de eficiência. A implementação de painéis interativos e ferramentas como OKRs e dashboards (painéis de controle visual) são fundamentais para monitoramento sistemático e apoio à decisão.

##### **2.6.4.1 Ferramentas de planejamento estratégico no setor público**

A partir da abordagem teórica de Al-Saadi *et al.* (2023), os Objetivos e Resultados Chave (OKRs) são uma ferramenta utilizada para estabelecer metas e resultados esperados, promovendo o alinhamento estratégico em organizações públicas e privadas. Esse sistema define objetivos qualitativos e mede seu progresso por meio de indicadores-chave, garantindo que toda a equipe trabalhe na mesma direção. No setor público, sua adoção enfrenta desafios relacionados à adaptação dos servidores ao modelo, além da necessidade de esclarecer a definição das especificações e no acompanhamento do desempenho. Sua implementação requer um alinhamento entre os objetivos institucionais e os indivíduos, garantindo que as metas organizacionais sejam refletidas nos desempenhos individuais.

Além dos OKRs, existem outras ferramentas de planejamento estratégico que auxiliam a estruturar de objetivos e medir o desempenho. O Balanced Scorecard (BSC) é uma dessas ferramentas, permitindo que as organizações alinhem suas estratégias com os resultados desejados através de métricas claras para monitorar e ajustar suas estratégias conforme necessário (Nafari; Rezaei, 2022). No setor público, o BSC fortalece o planejamento, facilita a gestão de mudanças e melhora a comunicação interna, promovendo uma administração mais orientada para resultados. Por outro lado, a Análise SWOT é uma ferramenta usada para identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, guiando decisões estratégicas e ajudando a priorizar ações. A integração dessas abordagens aprimora a gestão estratégica, tornando o planejamento mais eficaz e flexível (Al-Saadi *et al.*, 2023; Tadesse, 2019; George; Van de Walle; Hammerschmid, 2019).

Segundo, Al-Saadi *et al.* (2023), para aplicar os OKRs na administração pública, é recomendado que os funcionários estabeleçam entre três e cinco objetivos estratégicos que estejam em consonância com as metas da instituição. Para cada objetivo, deve haver de três a cinco resultados-chave (Key Results), elaborados com base no modelo SMART, que são específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos determinados. A formulação dos OKRs deve levar em conta os planos anuais da instituição, a definição das responsabilidades e os indicadores já presentes no sistema de avaliação de desempenho.

Conforme literatura, o uso do Balanced Scorecard (BSC) na administração pública consiste em organizar metas estratégicas em quatro áreas principais: financeira, cidadãos (clientes), processos internos, desenvolvimento e aprendizado. Em cada uma dessas áreas, é necessário estabelecer indicadores que permitam monitorar o avanço da instituição. Além disso, o BSC promove a ligação entre as estratégias de gestão de pessoas e o desempenho da organização. Contudo, para que sua aplicação seja bem-sucedida, é preciso realizar adaptações culturais e operacionais na gestão pública, como promover a integração entre diferentes unidades e avançar na utilização dos indicadores (Nafari; Rezaei, 2022; Gębczyńska; Brajer-Marczak, 2020).

De acordo com Gurel e Tat (2017), a análise SWOT tem como objetivo reconhecer forças e fraquezas internas, além de oportunidades e ameaças externas. Essa ferramenta possibilita um mapeamento do ambiente institucional, auxiliando na definição de objetivos que sejam mais realistas e alinhados com as capacidades da organização. No contexto do setor público, é essencial levar em conta os diversos grupos de interesse, o que demanda um equilíbrio entre as perspectivas operacionais e sociais.

Dessa forma, o uso de ferramentas de planejamento estratégico, como OKR, Balanced Scorecard e análise SWOT, representa um avanço na sistematização da gestão por resultados no setor público. Cada uma contribui com abordagens complementares: os OKRs reforçam o alinhamento entre metas institucionais e indivíduos; o BSC amplia a visão estratégica ao integrar diferentes dimensões de desempenho; e a SWOT fornece suporte analítico para o diagnóstico organizacional. A adoção dessas metodologias articulada não exige apenas capacitação técnica, mas também ajustes culturais e estruturais, favorecendo uma gestão mais

orientada por evidências e pela melhoria contínua dos processos institucionais (Al-Saadi *et al.*, 2023; Tadesse, 2019; George; Van de Walle; Hammerschmid, 2019; Gurel; Tat, 2017).

#### 2.6.4.2 Ferramentas de visualização e monitoramento

As ferramentas de visualização e monitoramento são utilizadas para fortalecer uma gestão pública orientada por resultados, essas ferramentas transformam dados operacionais e estratégicos em informações acessíveis e compreensíveis, o que facilita análises, acompanhamentos e tomada de decisões em todos os níveis da administração. Como ressaltado por Mayne (2007), “manter o monitoramento constante e utilizar informações sobre desempenho são aspectos essenciais para sustentar uma gestão baseada em resultados”. Em relação a isso, os gestores públicos utilizam-se de painéis de desempenho e relatórios para monitorar metas, detectar falhas operacionais e estimular a melhoria contínua, fortalecendo a cultura avaliativa (Lapuente; Walle, 2020).

Conforme, Borodiyenko *et al.*, (2021) entre as ferramentas recomendadas para apoiar a gestão de visualização e monitoramento, destacam-se recursos tecnológicos como Microsoft Project, Trello, Coggle e XMind, que permitem visualizar o fluxo de trabalho, distribuir tarefas e acompanhar o progresso das entregas. Além disso, são empregadas metodologias como análise PEST, benchmarking, mapas mentais, análise ABC, matriz de Eisenhower, KPIs, princípio de Pareto e algoritmos de delegação, que estruturam o processo de tomada de decisão, priorização de atividades e avaliação dos resultados. Essas abordagens operam de forma integrada, possibilitando o acompanhamento visual do desempenho, a gestão de impedimentos e a melhoria contínua das práticas gerenciais no setor público.

Ainda, entre as ferramentas de visualização e monitoramento conforme Sathe e Panse (2023), o Kanban é uma abordagem no desenvolvimento organizacional que ajuda na visualização da progressão do trabalho para fornecer valor aos usuários finais com eficiência. Nessa prática específica do método são listados em um quadro onde as tarefas avançam linearmente por etapas definidas até o seu término. Além disso o método Kanban é muito flexível; permite ajustes constantes de acordo com as mudanças no escopo do projeto e ajuda na melhoria contínua do fluxo de trabalho por meio de feedback regular dos envolvidos no processo; isso contribui para diminuir os riscos e garantir a execução eficiente e efetiva dos projetos.

Nas instituições públicas, o Kanban se destaca pela maneira visual de mostrar as etapas de realização, tornando mais fácil identificar rapidamente os obstáculos e simplificar a resolução de questões no procedimento. Essa abordagem realça a execução just-in-time, direcionando atenção para as atividades mais importantes, delineando processos claros e estipulando prazos para conclusão das atividades (Lapuente; Walle, 2020; Borodiyenko *et al.*, 2021; Sathe; Panse 2023).

Desta forma, as ferramentas de visualização e controle representam um avanço significativo nas práticas de gestão pública voltadas para resultados. Ao oferecer suporte ao acompanhamento em tempo real de objetivos específicos e fluxos de trabalho e indicadores-chave, essas tecnologias auxiliam na tomada de decisões assertivas, promovem maior transparência e incentivam uma cultura organizacional responsável (Lapuente; Walle, 2020; Borodiyenko *et al.*, 2021).

Portanto, os recursos como painéis interativos, sistemas abrangentes de informação e abordagens visuais como o Kanban são úteis para identificar obstáculos, ajustar processos e fomentar melhorias contínuas. Além disso, ao adotar uma cultura de avaliação e utilizar de maneira estratégica essas ferramentas, é possível fortalecer o processo de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação, alinhando as estratégias organizacionais para fornecer valor à sociedade (Mayne, 2007; Lapuente; Walle, 2020; Borodiyenko *et al.*, 2021;

Sathe; Panse 2023)

#### 2.6.4.3 Ferramentas de gestão de desempenho

As ferramentas de gestão de desempenho no setor público são instrumentos usados para planejar, acompanhar, avaliar e melhorar os resultados das instituições e de seus servidores. Desta forma, a gestão de desempenho pode ser compreendida como um conjunto sistemático de processos e instrumentos que visam definir metas estratégicas, medir e monitorar a execução das tarefas e utilizar os dados obtidos para aprimorar o desempenho organizacional (Garengo; Sardi, 2020).

Nesse contexto, ressalta-se a integração entre planejamento e monitoramento, como no modelo Gestão Baseada em Resultados, que estabelece ligações entre planejamento, orçamento e acompanhamento dos resultados, além da necessidade de que os dados coletados sejam efetivamente aplicados na tomada de decisões e na reformulação de estratégias (Garengo; Sardi, 2020; Zheng *et al.*, 2019; Mayne, 2007).

Considerando as ferramentas de gestão de desempenho, destaca-se a avaliação de desempenho individual, que vai além da simples mensuração de indicadores quantitativos. É essencial que o servidor confie no processo avaliativo, já que ele promove melhorias no desempenho individual, reforçando a sensação de justiça e satisfação. Além de incentivar o alcance contínuo das metas organizacionais, a avaliação de desempenho também envolve a comunicação dos resultados, proporcionando feedback e integrando a participação do servidor em todo o processo (Andrade, 2023).

É importante que os funcionários entendam e se sintam satisfeitos com esse processo para que ele seja mais eficiente. Para a implementação dessa avaliação, são feitas várias etapas como definir metas, comunicar, administrar e revisar. Portanto, os sistemas de avaliação de desempenho devem viabilizar que os funcionários obtenham feedback de maneira ágil sobre seu desempenho (Al-Saadi *et al.*, 2023).

A combinação de avaliações realizadas por superiores, pares e pelo próprio avaliado, como no formato da avaliação 360°, promove uma visão mais abrangente dos comportamentos e resultados individuais, possibilitando a identificação de competências e áreas de melhoria. Além do feedback formal, a prática do acompanhamento contínuo, com ciclos regulares de revisão e atualização das metas é considerada essencial para que a avaliação não se torne meramente formalista, mas sim um instrumento de aprendizado e melhoria contínua (Mayne, 2007; Suhail; Stenn, 2021; Boudlaie *et al.*, 2020; Garengo; Sardi, 2020).

Desta forma, esses funcionários devem ter conhecimento sobre o que precisa ser feito e como seu desempenho será avaliado. Uma boa avaliação do desempenho incentiva as pessoas a serem mais produtivas e a realizarem seu trabalho de forma alinhada com as metas da organização. Para estabelecer um sistema de gestão de desempenho eficaz, a abordagem para a formulação dos critérios de desempenho e a melhoria contínua do desempenho da equipe é um objetivo prioritário (Fallahnejad; Nazari; Fard, 2023; Al-Saadi *et al.*, 2023).

Em contraposição aos sistemas convencionais de Gestão de Recursos Humanos, a avaliação de desempenho empreendida de maneira tradicional tende a ser de natureza qualitativa, com seu foco principal voltado para questões pertinentes à folha de pagamento e à estrutura remunerativa. No entanto, os sistemas atuais de avaliação de desempenho caracterizam-se pela integração de diversos elementos, envolvendo o estabelecimento de metas direcionadas, o monitoramento contínuo do progresso, o investimento em capacitação tanto para funcionários como para líderes, e o planejamento cuidadoso das trajetórias de carreira (Ali *et al.*, 2021; Schnell; Gerard, 2022).

Nesse sentido, a avaliação de desempenho contemporânea influenciada pela NGP, para uma avaliação baseada em objetivos, estabelece vínculos entre metas individuais e

organizacionais, bem como a implementação de motivadores baseado no desempenho, a gestão do desempenho precisará mudar o seu foco da avaliação de desempenho para além da progressão na carreira e a remuneração (Ali *et al.*, 2021; Schnell; Gerard, 2022).

Portanto, é importante notar que as pessoas não são máquinas; sua motivação para um desempenho excepcional muitas vezes é influenciada quando aplicada a abordagem mais flexível da gestão de recursos humanos. Conclui-se que, atualmente, a ênfase das práticas de avaliação de desempenho evoluiu, destacando-se a dimensão orientadora como um aspecto preponderante. O primeiro e último propósito da avaliação de desempenho não reside mais na repreensão e limitação de funcionários com desempenho inferior, mas sim na promoção da eficiência e eficácia da organização como um todo (Fallahnejad; Nazari; Fard, 2023; Sixpence *et al.*, 2021).

No mais, outra ferramenta de gestão de desempenho é a articulação entre a avaliação e o desenvolvimento dos funcionários. Para tanto, torna-se necessário a sistematização de planos que orientem o desenvolvimento das competências dos trabalhadores, identificando as necessidades de capacitação e os caminhos para o aprimoramento dos resultados individuais e coletivos. Assim, do ponto de vista geral, a participação dos servidores devem integrar um conjunto coordenado de práticas de gestão de recursos humanos, visando capacitar os indivíduos e estimular seu compromisso em contribuir para o desempenho organizacional (Palumbo, 2023; Montenegro *et al.*, 2021).

Nesse contexto, a capacitação aprimora as habilidades dos funcionários, tornando-os mais eficazes em suas funções. Desta forma, o aprimoramento das habilidades humanas está estreitamente associado ao processo de educação e desenvolvimento. A conexão entre o crescimento das capacidades e o desempenho é, portanto, respaldada por várias perspectivas na literatura, o desenvolvimento pessoal e profissional impulsiona o crescimento individual e organizacional. Isso demonstra a necessidade de incluir programas de capacitação para os funcionários públicos para desenvolver as aptidões técnicas e comportamentais essenciais para participação na tomada de decisões e na resolução de problemas (Palumbo, 2023; Sixpence *et al.*, 2021).

Consequentemente, servidores capacitados são mais motivados e engajados em suas tarefas. Isso porque, quando demonstram uma preferência por ambientes laborais que exigem um alto nível de habilidade e talento, e buscam tarefas que propiciem oportunidades de aprendizado, tendem a vivenciar um aumento na satisfação no trabalho e no seu comprometimento emocional, ao mesmo tempo, em que experimentam níveis mais baixos de ansiedade no ambiente de trabalho. Esse esforço visa criar uma organização dinâmica, capaz de atender com maior agilidade às demandas da sociedade de forma eficaz e eficiente (García-Juan; Escrig-Tena; Roca-Puig, 2020; Boudlaie *et al.*, 2020).

Desta forma, a capacitação e desenvolvimento tem o intuito de contribuir para uma cultura organizacional de excelência. Por isso, a importância do treinamento ressaltando a adoção de uma abordagem centrada em resultados, o que exige habilidades que não foram amplamente utilizadas nos planos anteriores, que tinham uma orientação voltada para as atividades. Essas habilidades incluem a capacidade de empregar diversas técnicas de gestão na coleta e utilização de dados estatísticos, na monitorização por meio de uma variedade de análises, na apresentação de relatórios sobre o desempenho e na reavaliação de estratégias e metas com base em informações de desempenho (Ha; Nguyen, 2020).

Em suma, o aprendizado deve ser contínuo e o plano de desenvolvimento de recursos humanos deve abranger todas as etapas previstas para melhorar o desempenho dos trabalhadores, desde o momento de sua integração na instituição até o término de seu vínculo. Este plano compreende diferentes fases de formação realizadas durante o serviço. Seu principal objetivo é aumentar a eficiência dos recursos humanos durante o processo (Côrtes; Meneses, 2019).

No contexto brasileiro, os órgãos do Poder Executivo Federal, tem implementado uma atenção particular ao desempenho, resultados e busca pela excelência na entrega de serviços, há uma clara ênfase na criação de mecanismos destinados a motivar e capacitar os servidores públicos. Isso pode ser observado na implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), em conjunto com a Gestão por Competências (GPC), que representa uma das perspectivas estratégicas da Gestão Pública (Côrtes; Meneses, 2019; Yilmaz, 2022).

Ao considerar as diversas abordagens, afirma-se que as ferramentas de gestão de desempenho, quando articuladas com práticas de feedback contínuo, avaliações 360º e planos individuais de desenvolvimento, tornam-se essenciais para a efetivação da gestão por resultados. Essas ferramentas possibilitam não apenas a mensuração dos resultados, mas também apontam caminhos para a melhoria contínua e a otimização dos processos institucionais. (Bester; Hofisi, 2020; Nielsen; Montague, 2023; Francês; Mollinger-Sahba, 2020).

Portanto, a eficácia do sistema depende não só da adequação técnica dos processos, mas também do desenvolvimento de capacidade institucional para usar os dados para fins de aprendizagem e melhoria. Assim, um sistema de gestão de desempenho bem-sucedido deve contemplar a integração dos elementos de avaliação, planejamento e desenvolvimento, promovendo um ambiente em que o feedback contínuo e as autoavaliações contribuam para uma compreensão integral do desempenho (Mayne, 2007).

#### 2.6.4.4 Ferramentas de comunicação e colaboração

A adoção de ferramentas de comunicação e colaboração apoiam as práticas para a implementação da gestão por resultados no setor público. A clareza nos objetivos organizacionais depende da existência de canais de comunicação abertos e contínuos entre lideranças e servidores, promovendo não apenas o monitoramento, mas o compartilhamento de conhecimento e a aprendizagem conjunta. Em contextos de administração pública marcados por estruturas rígidas, ferramentas digitais de colaboração ampliam a fluidez da comunicação entre setores, contribuindo para maior planejamento estratégico e operacional (George; Van de Walle; Hammerschmid, 2019; Alvarenga *et al.*, 2020).

A comunicação de qualidade no setor público fortalece os laços de confiança, a união entre as equipes e o alinhamento de propósitos, elementos essenciais para o sucesso da gestão de desempenho e o alcance de resultados institucionais. Com o apoio de tecnologias da informação as práticas de gestão na administração pública, amplia o acesso, a flexibilidade e a colaboração em tempo real. Nesse contexto, as ferramentas de comunicação e colaboração desempenham papel para assegurar agilidade, transparência e integração entre os setores (Czerniachowicz, 2022).

Na administração pública, ferramentas digitais de tramitação de processos contribui para a economia de recursos e possibilita um maior rastreamento das ações, reforçando o controle interno. Um dos sistemas mais conhecidos é a utilização do SEI, Sistema Eletrônico de Informações, que permite a tramitação de processos administrativos de forma eletrônica, promovendo agilidade, transparência e a redução do uso de papel, outros sistemas similares são utilizados por outros órgãos federais (Alvarenga *et al.*, 2020).

A substituição dos processos baseados em papel por sistemas digitais não só contribui para a eficiência operacional, mas também reforça a gestão do conhecimento, fator crítico na transformação digital do setor público. A escolha de ferramentas tecnológicas deve, portanto, considerar sua contribuição para o acesso à informação e a promoção da transparência institucional e colaboração (Alvarenga *et al.*, 2020).

No mais, outras ferramentas de colaboração como as Plataformas como o Google Workspace facilitam o trabalho em equipe, promovendo o compartilhamento de documentos e

a comunicação simultânea entre os usuários. Essa solução digital atende à necessidade de acesso imediato à informação e de alinhamento das atividades em tempo real. Demais plataformas, de comunicação virtuais, para a implementação de reuniões regulares para o envio de metas e o acompanhamento das atividades promovem o alinhamento entre as áreas e criam oportunidades para o feedback entre líderes e servidores. Dessa maneira, essas práticas garantem que as equipes estejam integradas e que os processos de gestão se ajustem continuamente às demandas da administração (Alvarenga *et al.*, 2020; Czerniachowicz, 2022).

Diante das transformações no ambiente organizacional, é fundamental que os gestores ampliem seus conhecimentos sobre o uso de ferramentas de tecnologia da informação e promovam a capacitação de suas equipes nas novas tecnologias. Isso contribui para tornar o trabalho remoto não apenas viável, mas também eficiente e atrativo. Mais do que dominar recursos técnicos, espera-se que os líderes adotem uma postura inclusiva, estimulando a comunicação aberta, o compartilhamento de ideias e a participação ativa nas decisões. Essa abordagem fortalece a autonomia, a cooperação e o senso de responsabilidade entre os funcionários (Toleikiene; Juknevičienė; Rybnikova, 2022).

No contexto do trabalho remoto, a transparência e o fácil acesso à informação favorecem a autonomia individual e ampliam os ganhos coletivos. No entanto, a exigência de conectividade constante, por meio de ligações ou redes sociais, pode ocasionar em estado de alerta contínuo, gerando estresse e afetando a saúde física e mental de todos os envolvidos. Por essa razão, diversos estudos ressaltam a importância de uma formação específica para os desafios da comunicação e da gestão em ambientes virtuais, bem como para o domínio das ferramentas tecnológicas que viabilizam uma gestão eficaz (Toleikiene; Juknevičienė; Rybnikova, 2022).

#### 2.6.4.5 Gestão ágil como base para a gestão por resultados

A adoção da Gestão Ágil no setor público, pode transformar a maneira como as instituições gerenciam seus processos e pessoas. Desta maneira, a implementação de ferramentas digitais, metodologias e trabalho remoto pode melhorar a prestação de serviços e promover maior eficiência e transparência. Contudo, existem desafios entre padronizar processos e monitoramento em contrapartida de concessão de maior autonomia e flexibilidade aos servidores, o que envolve um equilíbrio entre controle administrativo e empoderamento dos profissionais, garantindo melhoria contínua e adaptação organizacional (Aisha *et al.*, 2021).

No mais, a gestão ágil pode ser aplicada no setor público para aumentar a capacidade de adaptação e resposta às transformações do setor. Esta metodologia baseia-se em ciclos curtos de planejamento e execução, estimulando a cooperação entre equipes e incentivando um processo contínuo de aprendizagem e inovação para aprimorar os resultados institucionais. Portanto, a gestão ágil e de pessoas está intrinsecamente ligada à forma como as organizações estruturam suas políticas e práticas de trabalho. As estratégias incluem o alinhamento de expectativas, o feedback contínuo e a criação de um ambiente que favoreça o aprendizado e o crescimento profissional (Greve *et al.*, 2019; Van Strydonck *et al.*, 2023).

Portanto, a adoção dos princípios das práticas ágeis no setor público representa inovações em relação aos modelos tradicionais de gestão, frequentemente caracterizados por estruturas burocráticas. A Governança Ágil promove ciclos curtos de planejamento, feedback contínuo e a priorização de soluções centradas no cidadão. Entretanto, a resistência de gestores acostumados com hierarquias formais e processos normativos pode dificultar essa transformação, criando desafios para a implementação de abordagens mais flexíveis e adaptáveis (Mergel, 2023).

Assim, a partir dessa estrutura ágil, conhecida como *Scrum*, projetado para melhorar a eficiência no desenvolvimento e gestão de projetos. Baseando-se em ciclos de trabalho

chamados *sprints*, promovendo entregas inovadoras e contínuas, permitindo ajustes conforme necessário. Por isso, o Scrum fundamenta-se nos pilares da transparência, inspeção e adaptação, sendo amparado por cinco valores: compromisso, foco, abertura, respeito e coragem. No contexto do setor público, a adoção desses princípios pode transformar a cultura organizacional ao incentivar a inovação, facilitando a priorização de demandas e fomentando um ambiente mais flexível e responsável às mudanças (Pinto; Leme, 2024; Mutiarin *et al.*, 2019).

Como resultado, a adoção da gestão ágil no setor público possibilita maior eficiência na entrega de valor à sociedade, reduzindo a burocracia e aumentando a capacidade de adaptação. Essa abordagem promove a melhoria contínua dos serviços e uma maior satisfação dos cidadãos, visto que prioriza respostas rápidas às demandas da sociedade. No mais, a gestão ágil promove a transparência e a comunicação, permitindo o alinhamento eficaz entre servidores e a comunidade. Essa abordagem facilita a participação ativa na formulação de estratégias institucionais e possibilita a tomada de decisões mais assertivas, impactando diretamente os resultados organizacionais (Greve *et al.*, 2019).

## 2.7 Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal do Brasil

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

Considerando alguns fatores essenciais que levaram as primeiras iniciativas de programa de gestão. O primeiro foi a limitação do controle de assiduidade como mecanismo de incentivo de melhoria de resultados. Depois, o controle do “ponto” começou a significar uma administração arcaica, uma forma de focar nos meios e não nos fins. Por fim, os recursos administrativos dedicados à atividade tinham escasso valor gerencial e nada de positivo indicavam a direção das atividades dos servidores (Brasil, 2023a). Desta forma, faz-se necessário apresentar uma linha do tempo, o qual destaca as principais etapas e mudanças relacionadas à gestão por desempenho e ao teletrabalho na administração pública brasileira ao longo das décadas (Figura 02).

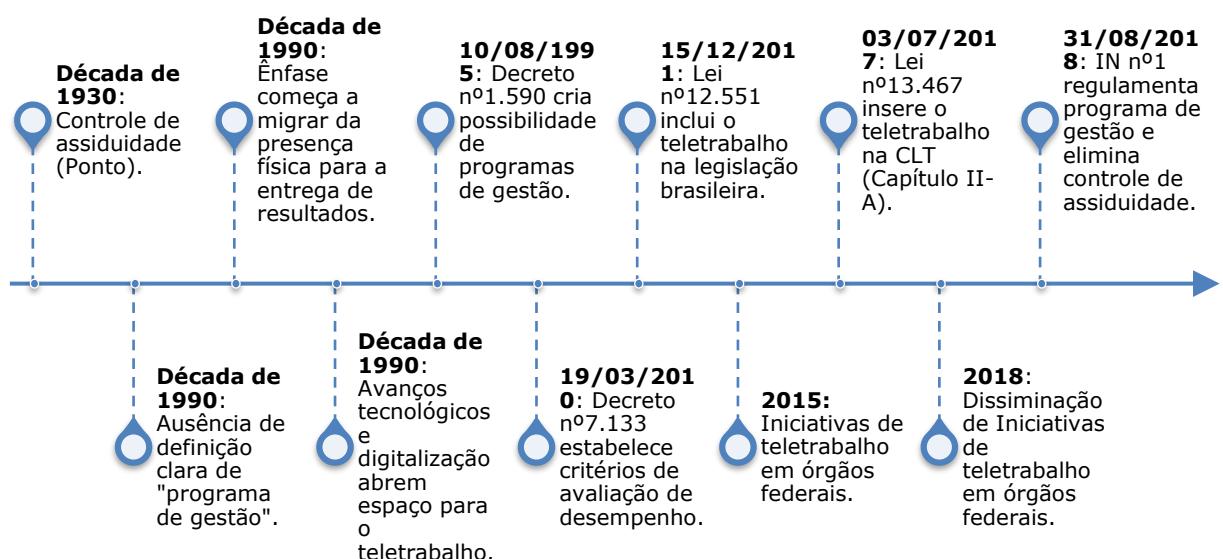
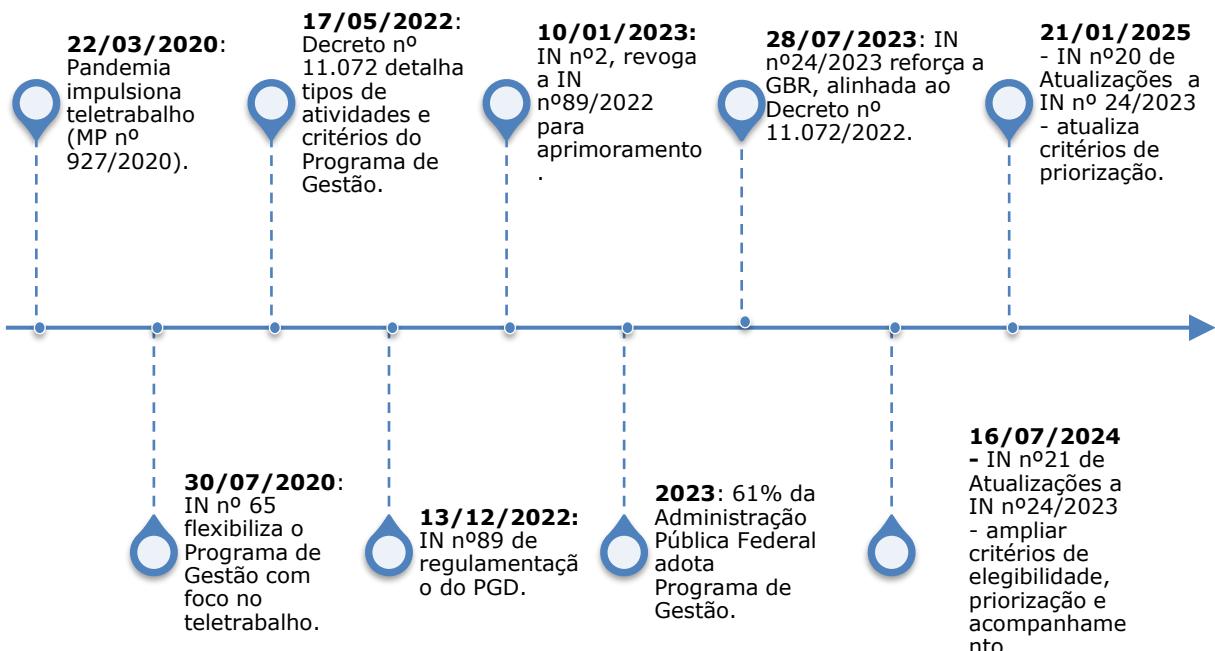


Figura 02 – Histórico do PGD (continua)



**Figura 02 – (continuação)**  
Fonte: Própria autora, adaptado site PGD, (Brasil, 2023a)

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

Conforme, Pojo (2021) O programa possui como fundamento três metas. A primeira é a delegação aos dirigentes do encargo de construir e desenvolver os programas de gestão em suas organizações. A segunda proposta foca na gestão com mudanças nos padrões de controle de ponto e destaca o desempenho da unidade e dos servidores. Por último, a transparência na relação entre o estado e a sociedade é considerada uma peça fundamental para o sucesso do programa. Portanto, o programa é fundamentado em uma mudança cultural com foco em resultados e entregas, bem como em uma gestão de desempenho e produtividade sistematizada, gerando transparência para a sociedade.

Logo, o PGD é fundamentado em uma gestão de pessoas baseada no desempenho e nos resultados, indo além da questão do teletrabalho e abrangendo o processo de gestão de forma mais amplo. Ele estabelece uma nova maneira de organizar a força de trabalho nas instituições públicas Brasileiras, deixando o controle de frequência como um instrumento de gestão de equipes no passado. Apesar da implantação do PGD ser facultativa para os órgãos da Administração Pública Federal, a utilização da ferramenta visa potencializar a produtividade, oferecer uma melhor qualidade de vida aos servidores e fornecendo serviços à população de forma eficiente e eficaz (Brasil, 2023a).

Ao considerar o marco regulatório, em que foi instituído o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre o PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Assim, o decreto passou a normatizar o programa de gestão nas modalidades presencial ou teletrabalho. Logo, o PGD não está voltado apenas para o teletrabalho, mas para um programa de gestão mais abrangente (Brasil, 2022a).

Em dezembro de 2022, foi promulgada a Instrução Normativa SGP-

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

Desta forma, em 2023, com a mudança de governo, a Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 2/2023 revogou a IN 89/2022 e definiu um prazo de 90 dias para a elaboração de uma nova regulamentação com base no Decreto nº 11.072, de 2022. Neste contexto histórico, em abril de 2023, a IN SGPRT-SEGES/MGI n.º 14 prorrogou o prazo por mais 30 dias para a publicação da nova instrução normativa, que foi definida após vencido os prazos para ocorrer em 28 de julho de 2023. Como resultado, foi publicada a nova Instrução Normativa Conjunta nº 24 SEGES-SGPRT/MGI, o PGD passou para uma nova fase de aprimoramento (Brasil, 2023b).

Portanto, a Instrução Normativa Conjunta nº24/2023 em questão, estabeleceu diretrizes e procedimentos gerais para a implementação do PGD nos órgãos e entidades do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec) e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg). O PGD é um programa voltado para a melhoria do desempenho institucional no serviço público, com foco na relação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais (Brasil, 2023b).

Os principais objetivos do PGD incluem a promoção de uma gestão orientada por resultados, baseada em evidências, visando à melhoria contínua das entregas dos órgãos públicos. Além disso, o programa busca estimular o planejamento institucional e a gestão eficiente dos recursos públicos, incentivar a inovação e fomentar a transformação digital. Também se propõe a atrair e reter talentos na administração pública federal, contribuir para o dimensionamento da força de trabalho, evoluir o desempenho institucional e individual, bem como promover a saúde e a qualidade de vida dos participantes, e apoiar a sustentabilidade ambiental na administração pública (Brasil, 2023b).

Além disso, a instrução normativa definiu diversos conceitos relevantes para a compreensão do programa, como atividades síncronas e assíncronas, demandantes, destinatários, entregas, escritório digital, participantes, plano de entregas da unidade, plano de trabalho do participante, Rede PGD, Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), tempo volante, unidade instituidora e unidade de execução. Essas definições claras são fundamentais para a operacionalização do PGD e para a compreensão das responsabilidades dos envolvidos. Assim, as principais inovações foi a inclusão do Plano de entrega das unidades, fim da tabela de atividades, vinculação com a estratégia do órgão, criação do comitê executivo do PGD, simplificação do papel da chefia imediata e descentralização da execução do PGD (Brasil, 2023b).

### **2.7.1 Diretrizes para implementação do PGD**

A gestão para resultados no trabalho e na administração pública são conceitos extensos que não apenas incorporam o ingresso dos resultados e o impacto deles, mas também inclui conceitos como adequação, processo adequado e confiabilidade. Certamente no funcionalismo público difere dos eventos privados de duas maneiras importantes. Primeiro, a forma como os resultados são conquistados é tão significante quanto o valor econômico. Em segundo lugar, o fruto ou os resultados das atividades públicas não costumam ter um preço de mercado que combine qualidade, quantidade e satisfação do usuário (OCDE, 2010).

Quando se trata do PGD, um dos primeiros passos para sua implementação eficaz é definir as atividades a serem realizadas pelas equipes da unidade. Essas entregas da unidade

devem ser cuidadosamente planejadas, fornecendo uma base comum para os planos de trabalho dos participantes. A clareza e a abrangência do planejamento são fatores determinantes para sua eficácia como referência para a equipe (Brasil, 2023a).

Para Bergue (2020) O conhecimento orientado para resultados é essencial para a gestão do desempenho no setor público, uma vez que prioriza as entregas à sociedade. Nesse sentido, as políticas de gestão de desempenho devem se desenvolver visando monitorar as respostas dos servidores no contexto dos processos de trabalho, com o intuito de atender às demandas dos cidadãos. Desta maneira, para atender seu objetivo a implementação do PGD deve seguir um conjunto estruturado de etapas e responsabilidades claramente definidas. A Figura 03 a seguir apresenta um resumo das informações mais relevantes sobre a implementação do PGD.

### **1. Autorização**

- Ato autorizativo de autoridade competente.
- A autorização deve ser formalmente publicada.
- O Comitê responsável deve ser informado da publicação.

### **2. Instituição**

- Definição das diretrizes de implementação do PGD.
- Inclui: tipos de atividades, modalidades, quantitativo de vagas e vedações.
- Estabelece conteúdo mínimo do (TCR).
- Define prazo mínimo de antecedência para convocações presenciais.

### **3. Modalidades e Regimes**

- Determina a modalidade e o regime de execução (presencial, teletrabalho integral ou parcial).
- Considera o interesse da administração, entregas da unidade e atendimento ao público.
- A escolha do regime deve observar a situação individual do participante.

### **4. Seleção dos Participantes e Pactuação do TCR**

- Seleção com base na natureza do trabalho e nas competências dos servidores.
- Havendo mais demanda que oferta, aplicam-se critérios de prioridade.
- O TCR é pactuado entre participante e chefia da unidade.
- O termo define responsabilidades, regime, modalidade e obrigações mútuas.

### **5. Ciclo do PGD**

- Fase 1: Elaboração do plano de entregas da unidade de execução.
- Fase 2: Elaboração e pactuação dos planos de trabalho dos participantes.
- Fase 3: Execução e monitoramento das atividades pactuadas.
- Fase 4: Avaliação dos planos de trabalho dos participantes.
- Fase 5: Avaliação final do plano de entregas da unidade.

**Figura 03 – Etapas de implementação do PGD**  
Fonte: Adaptado da IN 24/2023, Brasil (2023b).

Em relação às responsabilidades no âmbito do PGD, pode-se destacar, conforme IN 24/2023, as autoridades máximas são responsáveis por monitorar e avaliar os resultados do PGD, além de enviar os dados relacionados ao programa. Devem também manter atualizados os endereços onde os atos e informações referentes ao PGD serão divulgados. Caso haja

descumprimento dos requisitos estabelecidos, o Comitê poderá recomendar a suspensão do PGD (Brasil, 2023b).

Outros responsáveis, são as chefias das unidades instituidoras que devem alinhar os planos de entrega das unidades de execução subordinadas ao planejamento institucional, quando aplicável. Além disso, devem monitorar o PGD no âmbito de suas respectivas unidades. As chefias das unidades de execução são responsáveis por elaborar e monitorar o plano de entregas da unidade, bem como selecionar os participantes do PGD. Também devem pactuar o Termo de Compromisso e Responsabilidade (TCR) com os participantes, além de monitorar e avaliar a execução dos planos de trabalho destes. Assim, as chefias devem ainda fornecer informações relevantes ao registrador e realizar o desligamento dos participantes quando necessário (Brasil, 2023b).

Os participantes do programa têm a responsabilidade de coordenar e cumprir o plano de trabalho e o Termo de Compromisso e Responsabilidade (TCR). Devem participar de convocações presenciais sempre que necessário, além de estarem disponíveis para comunicação durante o horário de trabalho. Também são responsáveis por informar sobre as atividades realizadas e manter os equipamentos autorizados em boas condições. Essa organização contribui para tornar as responsabilidades mais claras e compreensíveis em relação ao PGD (Brasil, 2023b).

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo apresenta a metodologia adotada para a realização do estudo, descrevendo as etapas e os métodos utilizados para atingir os objetivos da pesquisa. Desta forma, são detalhados os aspectos metodológicos quanto à natureza, abordagem, métodos, campo, coleta e análise dos dados no Quadro 4.

**Quadro 4:** Metodologia para Pesquisa

Aspectos	Descrição	Referências
<b>Natureza da Pesquisa</b>	Pesquisa Aplicada	Prodanov e Freitas (2013); Marconi; Lakatos (2022); Gil (2019)
<b>Abordagem</b>	Qualitativa/Quantitativa	Creswell e Plano Clark (2018); Yin (2016);
<b>Métodos epistemológicos</b>	Indutivo	Marconi; Lakatos, 2022; Gil, 2019
<b>Campo de estudo</b>	Reitoria do IFAM	IFAM (2022;2023)
<b>Amostragem</b>	Servidores participantes do programa PGD.	Marconi; Lakatos, 2022; Gil, 2019
<b>Fontes da Coleta de dados</b>	Primárias e secundárias, com aplicação de questionário pelo Google Formulários.	Gil, 2019
<b>Técnicas de pesquisa</b>	Pesquisa bibliográfica, Pesquisa documental e Pesquisa de campo	Gil, 2019; Prodanov; Freitas, 2013
<b>Procedimentos éticos</b>	Submissão da pesquisa ao comitê de ética. Lei nº 14.874/2024; Registro CAAE: 83556824.1.0000.0311	Brasil (2024);
<b>Análise de dados:</b>	Análise quantitativa descritiva; Análise conteúdo por categorias temáticas;	Ayres (2008)

Fonte: Próprio autor (2025)

#### **3.1 Natureza da Pesquisa**

A pesquisa em questão caracteriza-se como aplicada, tendo como objetivo a proposição de uma política de gestão por resultados direcionada à eficácia do PGD no IFAM. A proposta visa analisar de que maneira a implementação do PGD pode favorecer o aprimoramento das práticas de gestão pública, com ênfase na eficiência e eficácia das entregas institucionais.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa aplicada é aquela que gera conhecimento com um propósito prático, focando na resolução de problemas reais que surgem em determinados contextos sociais ou organizacionais. Complementando essa ideia, Gil (2019) destaca que esse tipo de pesquisa se destina a aplicar o conhecimento adquirido em intervenções específicas em situações do dia a dia. Na mesma linha, Marconi; Lakatos (2022) esclarecem que a pesquisa aplicada busca utilizar de forma prática os conhecimentos obtidos, sendo bastante comum em estudos que visam melhorar processos, políticas ou sistemas.

Dessa forma, esta investigação se propõe, a partir de um problema institucional concreto, sugerir soluções que possam contribuir para aprimorar a gestão pública no IFAM, evidenciando assim sua natureza aplicada.

#### **3.2 Forma de Abordagem da Pesquisa e Métodos Epistemológicos**

Adotou-se uma abordagem mista, combinando métodos Quantitativos e Qualitativos. A

abordagem quantitativa foi utilizada para análise das respostas fechadas, enquanto a abordagem qualitativa possibilitou explorar percepções mais detalhadas dos participantes. Essa combinação garantiu uma compreensão mais ampla dos dados e possibilitou a triangulação das informações coletadas. Conforme afirmam Creswell e Plano Clark (2018), a integração de abordagens qualitativas e quantitativas possibilita a obtenção de diversas perspectivas sobre um fenômeno, reforçando a validade dos resultados por meio da triangulação de dados. Adicionalmente, Yin (2016), um método não exclui o outro; ao invés disso, eles se complementam, permitindo uma compreensão mais clara do fenômeno estudado.

Sob a ótica epistemológica, a pesquisa fundamenta-se em uma abordagem indutiva, característica da metodologia qualitativa, na qual o conhecimento é elaborado a partir das observações efetuadas em campo e das interpretações dos participantes da pesquisa (Marconi; Lakatos, 2022; Gil, 2019).

### 3.3 Campo de Estudo

A pesquisa será realizada com servidores e gestores do IFAM que participaram do programa piloto do PGD. O universo específico será composto por servidores da Reitoria de diferentes níveis hierárquicos, permitindo a obtenção de uma visão diversa e abrangente sobre a percepção e os impactos da gestão por resultados no âmbito da instituição.

No que se refere à estrutura do IFAM, está composto por diversos campi localizados em diferentes municípios do estado do Amazonas, com uma estrutura multicampi, possui 18 unidades, sendo 1 reitoria e 17 campi. Desta forma, está presente na capital de Manaus/AM, com três Campi e a Reitoria, e no interior do estado com quatorze Campi, situados nas cidades de Iranduba, Presidente Figueiredo, Manacapuru, Itacoatiara, Coari, Maués, Tefé, Parintins, Lábrea, Humaitá, Boca do Acre, Eirunepé, Tabatinga e São Gabriel da Cachoeira, conforme Figura 04 (IFAM, 2023).

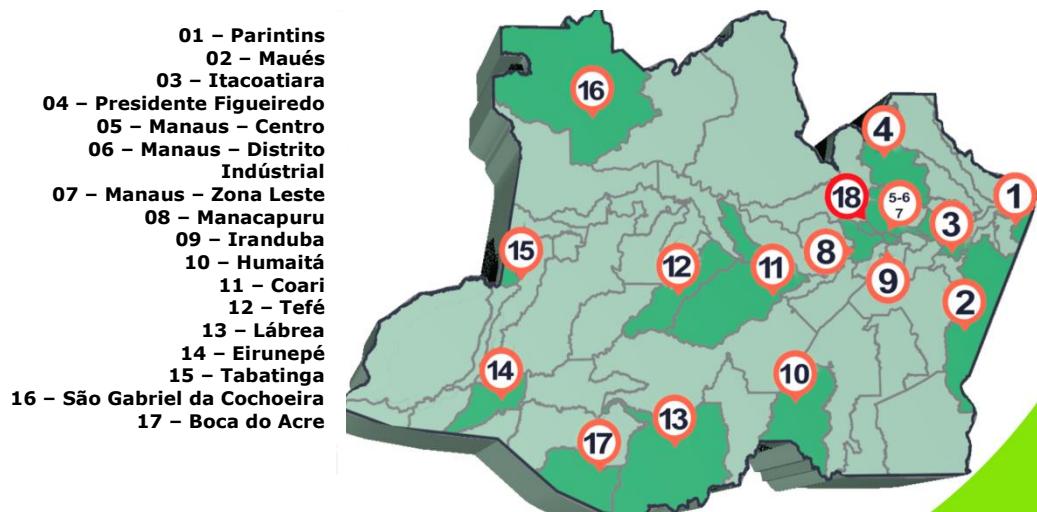
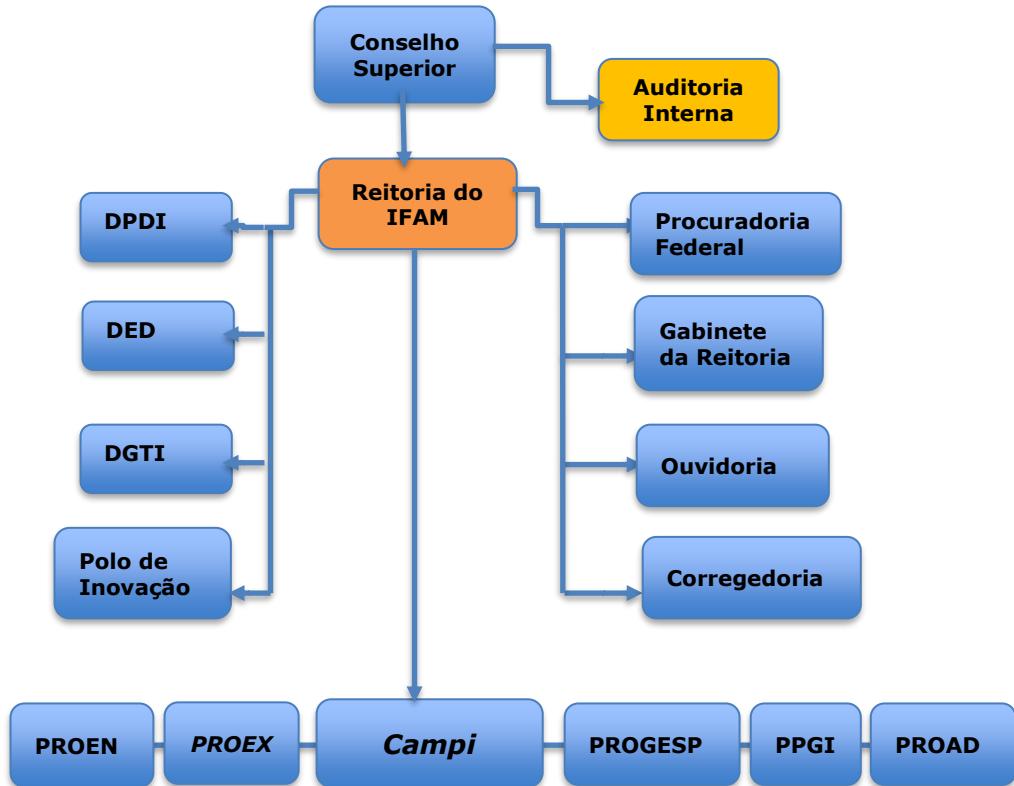


Figura 04 - Mapa dos *Campi* do IFAM

Fonte: IFAM, 2023.

Ainda, conforme dados da página Web Institucional, o IFAM possui em sua estrutura organizacional o Conselho Superior, Auditoria Interna, Reitoria, Gabinete da Reitoria, Procuradoria Federal, Ouvidoria do IFAM, Corregedoria Geral, Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DPDI), Diretoria de Educação a Distância (DED), Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação (DGTI), Polo de Inovação, Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGESP), Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PPGI), Pró-Reitoria de Ensino (PROEN), Pró-Reitoria de Extensão

(PROEX) e os Campi, conforme Estrutura Organizacional do IFAM, Figura 05 (IFAM, 2024a).



**Figura 05 - Estrutura Organizacional do IFAM**  
Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão (2024)

### 3.4 Universo e Amostragem

Considerando que a pesquisa é dirigida na Reitoria do IFAM, o universo específico para este estudo são os 175 servidores lotados na unidade, de acordo com os dados da Plataforma Nilo Peçanha (2024). Entre os 175 servidores da Reitoria, a população para considerar a amostra será composta pelos 100 servidores que participaram do programa PGD no período de junho de 2022 a janeiro de 2025. Este grupo é relevante porque eles têm a experiência direta com o programa que está sendo avaliado, permitindo uma análise focada nas percepções e resultados.

Segundo Gil (2019), o universo compreende a totalidade de elementos que possuem características comuns e relevantes ao estudo. Já a amostra consiste em um subconjunto desse universo, selecionado com base em critérios metodológicos que assegurem a pertinência e a qualidade da análise. Neste estudo, foi adotada a amostragem intencional ou não probabilística por julgamento, comum em abordagens qualitativas e mistas, especialmente quando o pesquisador busca sujeitos que tenham experiência direta com o fenômeno investigado. Conforme Marconi e Lakatos (2022), esse tipo de amostragem é adequado quando o objetivo da pesquisa é compreender em profundidade um fenômeno em um grupo específico e significativo.

Considerando que a população da pesquisa são os servidores participantes do PGD na Reitoria do IFAM, foi determinado o tamanho da amostra com base nos seguintes fatores:

- Tamanho da população do universo: 100 servidores.
- Nível de confiança estabelecido para o erro de amostragem: 95%, então (1,96).
- Erro de amostragem permitido: 5%, então (0,05)

d) Proporção Esperada (p): 50%, então (0,5)

Com base no universo finito não ultrapassando as 100.000 pessoas, utilizou-se a seguinte fórmula para determinação na amostra. Desta forma, a fórmula definida para o cálculo do tamanho da amostra é dada, segundo Gil (2019), por:

$$n = \frac{Z^2.P.Q.N}{E^2.(N-1)+Z^2.P.Q}$$

Onde:

n = é o tamanho da amostra.

Z = nível de confiança.

Q = 1 – P. Proporção do universo.

E = é o erro amostral expresso na unidade da variável em estudo e estabelecido pelo pesquisador.

N = é o tamanho da população.

P = proporção de um resultado de uma característica importante do perfil da população, calculada em porcentagem.

$$n = \frac{Z^2.P.Q.N}{E^2.(N-1)+Z^2.P.Q} = \frac{1,96^2.0,5.0,5.100}{0,05^2.(99-1)+1,96^2.0,5.0,5} = 79,674 \approx$$

Essa abordagem é respaldada pois “A fórmula para cálculo do tamanho da amostra em populações finitas deve levar em consideração, além do tamanho da população, o nível de confiança e a margem de erro aceitável para o estudo” (GIL, 2019, p. 120). Portanto, nesse caso, a amostra deste estudo precisaria ter pelo menos 80 servidores participantes do PGD para garantir um erro amostral de 5% com 95% de confiança.

### 3.5 Coleta de Dados

A coleta de dados da presente pesquisa foi realizada por meio de fontes primárias e secundárias. A principal fonte primária consistiu na aplicação de um questionário semiestruturado, utilizando a plataforma Google Forms<sup>3</sup>, direcionado a gestores e servidores da Reitoria do IFAM. O objetivo foi captar percepções sobre a mensuração de resultados, identificar dificuldades enfrentadas e compreender o nível de conhecimento acerca da estrutura organizacional que influencia a geração de resultados institucionais.

A participação foi voluntária, garantindo anonimato e confidencialidade, em conformidade com os preceitos éticos estabelecidos para pesquisas envolvendo seres humanos. O processo de coleta ocorreu online, de forma assíncrona, sem interferência direta do pesquisador, visando promover maior comodidade, alcance e espontaneidade nas respostas.

Conforme Gil (2019), o questionário é uma técnica eficaz para a obtenção de informações junto a grandes grupos, especialmente quando estruturado com perguntas abertas e fechadas. As respostas foram organizadas automaticamente em planilhas Excel, possibilitando armazenamento seguro e facilitando o manuseio e análise posterior. A coleta teve duração de uma semana, durante a qual foram enviados convites eletrônicos aos servidores elegíveis para participação.

### 3.6 Técnicas de Pesquisa

---

<sup>3</sup> Google Forms é uma ferramenta gratuita de formulários online, oferecida pela plataforma Google, que permite a criação e coleta de dados de forma automatizada e remota.

As técnicas utilizadas na pesquisa foram planejadas para atender de forma estruturada cada um dos objetivos específicos estabelecidos. Dessa forma, cada etapa metodológica foi vinculada diretamente aos propósitos da investigação, assegurando coesão entre problema, objetivos, técnicas e análise de dados (Gil, 2019; Prodanov; Freitas, 2013).

Considerando o primeiro objetivo - Analisar a literatura existente sobre a gestão de pessoas no serviço público e sua relação com a gestão por resultados, a fim de identificar os desafios e oportunidades na implementação do PGD. Nesta etapa, a revisão da literatura foi realizada para identificar e compreender os principais conceitos relacionados à gestão de pessoas no serviço público e à gestão por resultados. A análise de artigos acadêmicos permitiu identificar os desafios e oportunidades observados em estudos anteriores, criando a base teórica necessária para a análise dos dados e conclusões sobre o PGD no IFAM.

Com base no segundo objetivo - Analisar as principais normativas, regulamentações e características do PGD, com o propósito de verificar as áreas que precisam de melhoria para o IFAM. Nesta etapa, foi realizada a análise de documentos oficiais, portarias, decretos, leis e outros regulamentos relacionados ao PGD. O objetivo dessa fase foi examinar as normativas vigentes e avaliar como elas são implementadas no Governo Federal e no IFAM, identificando eventuais lacunas ou áreas que necessitam de aprimoramento.

Atendendo ao terceiro e quarto objetivo - Investigar a percepção dos servidores lotados na Reitoria do IFAM que participaram do programa piloto do PGD em relação à abordagem da gestão baseada em resultados no IFAM e Investigar a lacuna entre o potencial do PGD como ferramenta de gestão. Nesta fase foi elaborado o questionário, com base na literatura e inspirado nos Princípios da Gestão Baseada em Resultados (GBR), abordando temas da teoria de Mayne, (2007) como: o compromisso da liderança, a cultura de resultados, a estrutura de metas e objetivos, a medição de desempenho, o uso de informações para aprendizado e melhoria contínua. O questionário apresentou perguntas fechadas, com escala Likert, e perguntas abertas, permitindo uma análise mais detalhada das percepções dos respondentes sobre a implementação do PGD e seu impacto na gestão por resultados.

Por fim, considerando o último objetivo específico - Elaborar uma minuta para construção da política de Gestão por Resultados, considerando os desafios e oportunidades na implantação do PGD. Nesta etapa, fundamentado nos dados coletados nas fases anteriores, foi possível identificar os principais pontos críticos e as boas práticas relacionadas à implantação do PGD. A análise qualitativa e quantitativa dos dados forneceu as informações necessárias para a elaboração da minuta normativa de uma política de Gestão Baseada em Resultados. Essa minuta incluiu recomendações específicas, considerando os desafios e oportunidades identificados na análise da literatura, documental e nas percepções dos servidores, para promover oportunidades de melhoria no contexto do IFAM.

### **3.7 Procedimentos Éticos**

Aplicação da ética durante a pesquisa científica atesta que todas as fases do estudo foram produzidas com atenção aos princípios morais. Alguns princípios destacados são: responsabilidade do pesquisador quanto a honestidade; utilização correta de obras de terceiros, anuência do comitê de ética nas pesquisas com seres humanos (Prodanov; Freitas, 2013).

Considerando a realização da aplicação de entrevistas, o estudo manteve o sigilo das informações dos servidores envolvidos na pesquisa, observou-se o cuidado nas informações e encaminhamento ao comitê de ética antes da sua aplicação. No mais, a autora manteve a responsabilidade no sigilo das informações, na aplicação correta das normas e na citação do referencial teórico. Fazem parte da pesquisa o envio do TCLE - formulários que foram encaminhados ao comitê da instituição para cumprimento das normas de consentimento.

Esta pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, conforme previsto nas Resoluções nº 466/2012 e nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamentam pesquisas com seres humanos no Brasil. A submissão inicial ocorreu em setembro de 2024 e recebeu parecer com pendências em novembro do mesmo ano. As pendências referiam-se à necessidade de maior clareza nos critérios de inclusão e exclusão nos documentos “Informações Básicas” e “Projeto de Pesquisa”; adequações no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme a Resolução nº 466/2012; ajustes no cronograma; e a inclusão da orientadora como integrante da equipe de pesquisa.

Após o envio das correções solicitadas, a pesquisa foi aprovada pelo CEP em 16 de janeiro de 2025, sob o parecer nº 7.334.886 e o número de registro CAAE 83556824.1.0000.0311. Foram apresentados, junto ao protocolo, os seguintes documentos: informações básicas, cronograma, orçamento, carta de anuência institucional, versão qualificada da dissertação, previsão de 100 participantes, TCLE e autorização de gravação. Conforme consta no parecer final, todos os documentos foram considerados adequados, sem pendências.

Cabe destacar que o intervalo de aproximadamente cinco meses entre a submissão inicial e a aprovação final da pesquisa implicou a necessidade de ajustes no cronograma originalmente previsto. Esse fato exigiu readequações no planejamento das etapas de coleta e análise de dados, sem, contudo, comprometer a integridade metodológica do estudo.

### **3.7.1 Riscos da pesquisa**

Toda pesquisa envolve riscos, e alguns possíveis riscos foram identificados neste estudo. Um dos principais riscos é o viés na amostra, uma vez que a pesquisa se restringe aos servidores que participaram do programa piloto PGD no IFAM. Isso pode limitar a representatividade dos resultados, impossibilitando a generalização para toda a instituição.

Além disso, existe o risco de falta de sinceridade nas respostas, pois os participantes podem temer represálias ou desejar agradar aos gestores, o que pode distorcer os dados coletados. Outro risco identificado é a resistência à mudança, já que o PGD é uma iniciativa recente e os servidores podem ser relutantes em aceitar novas políticas e práticas de gestão por resultados, o que pode influenciar negativamente suas respostas e dificultar a implementação de futuras mudanças.

Por fim, os riscos decorrentes da participação na pesquisa podem surgir do constrangimento devido a não compreensão das questões, de lembranças negativas durante a resposta, ou de ansiedade relacionada à atividade desenvolvida.

### **3.8 Método de Análise de Dados**

A análise dos dados desta pesquisa apresentou uma abordagem mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas. Na fase quantitativa, aplica-se a análise de estatística descritiva dos dados coletados por meio de questionários estruturados Apêndice 1, enquanto na qualitativa realiza-se análise de conteúdo dos documentos e entrevistas Apêndice 1.

#### **3.8.1 Análise quantitativa**

As respostas fechadas foram analisadas utilizando estatísticas descritivas, com o objetivo de identificar padrões nas percepções dos servidores sobre o PGD e a gestão por resultados. As respostas da escala Likert foram agrupadas e apresentadas de forma a permitir a avaliação das tendências de concordância ou discordância em relação aos diferentes aspectos adotados para a gestão por resultados alcançados com o programa PGD. Conforme destacam

Mattar e Ramos (2021), nesse tipo de escala não se pode assumir que os intervalos entre os pontos são iguais, o que justifica o uso de técnicas descritivas para análise dos resultados. Essa abordagem é recomendada especialmente quando se busca compreender padrões de opinião sem realizar inferências estatísticas mais complexas. Para a análise quantitativa foram utilizados os sistemas: software IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)<sup>4</sup>, Excel, software R-Studio<sup>5</sup>

### **3.8.2 Análise qualitativa**

A análise qualitativa realizada neste estudo seguiu um processo rigoroso e sistemático para garantir a fidedignidade dos resultados e a coerência com os princípios da Gestão Baseada em Resultados (GBR), garantindo que a codificação fosse alinhada ao referencial teórico. Desta forma, as respostas abertas foram submetidas à análise de conteúdo, utilizando-se a codificação temática por meio do aplicativo WebQDA<sup>6</sup> e ATLAS.ti Research Assistant<sup>7</sup>. Os temas de análise pré-estabelecidos foram baseados nos Princípios de teoria da GBR de Mayne (2007), conforme detalhado no item 3.8.4. O processo de análise foi desenvolvido em três etapas: construção dos códigos iniciais, refinamento e consolidação dos códigos e estruturação das categorias temáticas. De acordo com Ayres (2008), a análise temática é um processo que consiste em identificar, organizar e interpretar os padrões de significado, ou seja, os temas presentes nos dados qualitativos. Essa abordagem é bastante comum em pesquisas sociais.

#### **3.8.2.1 Construção dos códigos iniciais**

A primeira etapa da análise qualitativa envolveu a codificação aberta, na qual as respostas dos participantes foram analisadas com o objetivo de identificar padrões. Nesse processo, realizou-se uma leitura flutuante e exploratória dos dados, permitindo a identificação de unidades de significado relevantes ao tema da pesquisa.

Os primeiros códigos foram criados a partir de ideias centrais contidas nas respostas. Inicialmente, a codificação foi aberta e descritiva, ou seja, cada trecho relevante foi categorizado de forma ampla, sem um modelo pré-determinado. Após essa fase, iniciou-se um processo iterativo de ajuste e refinamento dos códigos, no qual verificou-se sua adequação às respostas e eliminação de redundâncias. Em algumas situações, códigos muito amplos foram desdobrados para representar com maior precisão as diferentes perspectivas dos respondentes.

#### **3.8.2.2 Refinamento e consolidação dos códigos**

Após a etapa inicial de codificação aberta, iniciou-se o processo de revisão e consolidação dos códigos, garantindo maior precisão na análise. Nessa fase, buscou-se alinhar a codificação com os princípios da Gestão Baseada em Resultados (GBR), assegurando coerência teórica e metodológica. O refinamento envolveu três ações principais:

- a) Análise Crítica dos Códigos: Revisão de cada código e suas respectivas referências

---

<sup>4</sup> IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences): software estatístico amplamente utilizado em ciências sociais para análise de dados quantitativos, com foco em estatísticas descritivas, inferenciais e modelagens multivariadas.

<sup>5</sup> RStudio: ambiente de desenvolvimento integrado (IDE) para a linguagem R, utilizado para análise estatística, visualização de dados e modelagem preditiva.

<sup>6</sup> WebQDA: software online de apoio à análise qualitativa de dados, que permite organizar, codificar e interpretar textos, áudios e vídeos.

<sup>7</sup> ATLAS.ti Research Assistant: ferramenta de análise qualitativa usada para examinar dados textuais, visuais ou sonoros, com recursos para codificação, categorização e visualização das relações entre os dados.

para garantir que refletissem fielmente as percepções dos respondentes;

b) Agrupamento e Organização Temática: Códigos semelhantes ou sobrepostos foram combinados em categorias mais amplas, assegurando um sistema de classificação coeso;

c) Criação de Novos Códigos: Quando identificado informações que não estavam contempladas, novos códigos foram criados para melhor representar os dados coletados.

### 3.8.2.3 Estruturação das categorias temáticas

Com os códigos revisados e consolidados, nesta etapa envolveu a organização das categorias temáticas, com base nos princípios da Gestão Baseada em Resultados (GBR). A categorização permitiu estruturar a análise de maneira lógica e coerente, agrupando os códigos sob seis eixos principais, de acordo com os referenciais teóricos, conforme Quadro 5:

**Quadro 5 - Organização Temática da Análise Qualitativa (Continua)**

Princípio do GBR	Categorias Criadas	Códigos Relacionados
Fomentar a Liderança em Gestão por Resultados (Princípio 1)	Desafios na Implementação da Liderança no PGD	Resistência dos líderes ao PGD - Cód. Necessidade do apoio da liderança - Cód.
	Comprometimento e Gestão da Liderança no PGD	Liderança comprometida com Gestão por Resultados - Cód. Monitoramento e orientação por parte das lideranças - Cód.
Promover a Apoiar uma Cultura Organizacional de Resultados (Princípio 2)	Gestão Orientada para Resultados	Foco em resultados vs. controle de horas - Cód. Impacto do PGD na produtividade - Cód. Gestão baseada em metas e entregas - Cód.
	Desafios e Adaptação à Cultura de Resultados	Mudança de cultura organizacional - Cód. Resistência dos servidores à Gestão por Resultados - Cód. Engajamento institucional no PGD - Cód.
Incentivos que apoiam as práticas da GBR		Distribuição na carga de trabalho entre servidores no PGD - Cód. Flexibilidade no trabalho e qualidade de vida - Cód. Incentivos e Reconhecimento pelo Desempenho no PGD - Cód.
Construir Estruturas de Resultados em todos os níveis (Princípio 3)	Planejamento estratégico	Dificuldade na implementação do planejamento estratégico no PGD - Cód. Alinhamento entre PGD e objetivos institucionais - Cód. Desalinhamento entre objetivos estratégicos e atividades diárias dos servidores - Cód.
Participação e Construção Coletiva de Metas		Definição clara de objetivos - Cód. Participação ativa na formulação de metas - Cód.
Gestão Eficiente de Recursos e Processos		Eficiência operacional e redução de custos - Cód. Gestão estratégica da força de trabalho no PGD - Cód.
Medir de Forma Sensata e Desenvolver Sistemas de Informação de GBR de Fácil Utilização (Princípio 4)	Estrutura e Integração dos Sistemas de Gestão	Sistemas de gestão intuitivos - Cód. Integração do PGD com outros sistemas - Cód. Automação para monitoramento de metas - Cód.
Disponibilidade e Eficiência dos Sistemas		Dificuldades técnicas e operacionais no uso dos sistemas do PGD - Cód. Uso de canais de comunicação institucionais - Cód. Eficiência dos sistemas do PGD - Cód.
Métricas e Monitoramento do Desempenho		Uso de indicadores de desempenho - Cód. Avaliação de resultados - Cód. Dificuldade no acompanhamento de metas - Cód.

**Quadro 5 - (Continuação)**

Uso de Informação para	Gestão do Desempenho e Aprimoramento do PGD	Uso de dados para aprimoramento do PGD - Cód. Gestão de desempenho no PGD - Cód.
------------------------	---	---

Gestão e Aprendizado (Princípio 5)	Desenvolvimento e Capacitação	Transparência na gestão do PGD - Cód.
		Treinamentos para servidores - Cód.
	Comunicação e Feedback para Aprendizado	Capacitação das lideranças para avaliação por resultados - Cód.
Adaptação e Melhoria contínua (Princípio 6)	Adaptação e Revisão Contínua do PGD	Dificuldade na comunicação entre chefia e servidor sobre metas e resultados - Cód.
		Feedback contínuo - Cód.
		Adaptação dos servidores ao modelo de gestão por resultados - Cód.
		Necessidade de ajustes contínuos no PGD - Cód.
		Revisão contínua de processo - Cód.

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

### 3.8.3 Triangulação de dados

Para assegurar uma boa análise dos resultados, realizou-se a triangulação dos dados quantitativos e qualitativos com a base teórica desta pesquisa, permitindo cruzar as informações obtidas e validar as conclusões à luz de teorias consolidadas. Além disso, a triangulação incluiu a comparação das percepções entre os diferentes níveis hierárquicos da instituição pesquisada, proporcionando uma visão da implementação do PGD.

### 3.8.4 Variáveis e categorias de análise

Nos artigos encontrados por meio dos descritores de Gestão por Resultados no âmbito do setor público, um autor de destaque citado em algumas publicações é Mayne (2004, 2007, 2009, 2015). Desta forma, a base teórica utilizada para a triangulação de dados nesta pesquisa fundamenta-se, em grande parte, nos princípios da Gestão Baseada em Resultados (GBR) de Mayne (2007), amplamente discutidos na literatura sobre gestão pública que ao longo de seu trabalho no Governo Canadense, desenvolveu ferramentas e métodos que contribuíram significativamente para a implementação de uma gestão orientada por resultados. Sua abordagem é reconhecida em diversos estudos, incluindo os de Nielsen e Montague (2023), Lahey (2023), Nielsen, Lemire e Montague (2023), Andersen (2021), e Ha e Nguyen (2020), que destacam suas contribuições para a melhoria da eficiência no setor público.

As contribuições de Mayne (2004, 2007, 2009, 2015) para a Gestão Baseada em Resultados são significativas, sendo ainda relevante suas orientações práticas em diversos aspectos da teoria e aplicação da avaliação de desempenho. Assim, Mayne (2015), se autodenominou "um consultor especializado em desempenho do setor público". Com o passar do tempo, entretanto, suas obras foram além da teoria, encontrando aplicação, na prática e na integração da avaliação em organizações para além do âmbito público (Lahey, 2023).

Os seis princípios de uma GBR sólida, conforme propostos por Mayne (2007), orientam a análise da presente pesquisa e sustentam a triangulação dos dados. A aplicação desses princípios permite que a análise triangulada conte com diferentes perspectivas e fontes de dados, garantindo maior consistência e profundidade à interpretação dos resultados. A abordagem metodológica, baseada na GBR de Mayne (2007), assegura que tanto os dados quantitativos quanto os qualitativos sejam considerados, facilitando a identificação de padrões e a validação das percepções dos participantes em relação ao PGD no IFAM como um programa de gestão por resultados.

## 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os resultados obtidos com base nos procedimentos metodológicos descritos anteriormente. As análises realizadas são apresentadas em conformidade com os objetivos específicos da pesquisa, proporcionando uma visão clara e organizada dos principais achados referentes à implementação e eficácia da Programa de Gestão e Desempenho no contexto estudado.

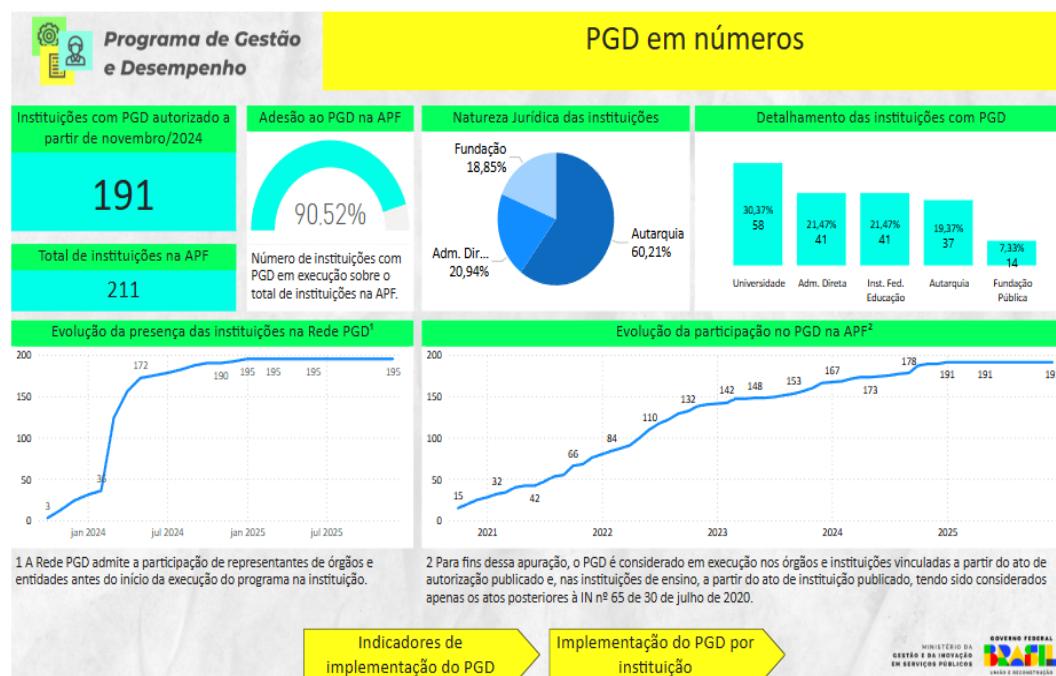
### 4.1 Análise de Implementação das normativas do PGD

A análise dos dados considerou as informações do painel de implementação do PGD, o qual fornece uma análise do progresso das autorizações deste programa na Administração Pública Federal. Este painel inclui dados sobre as datas de autorização nos diversos órgãos e entidades, os atos publicados, os sistemas utilizados e outras informações pertinentes. A consolidação das informações é realizada pelo Ministério da Gestão e Inovação (MGI), utilizando dados disponíveis no Diário Oficial da União, além de contatos estabelecidos com os órgãos e entidades (Brasil, 2025b).

#### 4.1.1 PGD em números

Conforme dados apresentados em Brasil (2025b), o relatório demonstra que, até novembro de 2024, 191 instituições da Administração Pública Federal (APF) já haviam autorizado a implementação do PGD. Os gráficos de evolução apresentados no relatório, Painel de implementação, Brasil (2025b), apontam para um crescimento progressivo e constante no número de instituições participantes da Rede PGD.

A significativa adesão ao programa evidencia sua importância como um mecanismo de transformação organizacional no setor público. A Figura 06 indica que os 191 órgãos representam 90,52% do universo total de 211 instituições públicas que integram o sistema federal que já aderiram ao PGD.



**Figura 06 - PGD em números**  
Fonte: Brasil (2025b)

Ao detalhar as instituições que adotaram o PGD, é possível observar que a maior parte pertence à categoria de autarquias, correspondendo a 60,21% do total, seguidas pela administração direta (20,94%) e fundações públicas (18,85%). Este cenário destaca a predominância de estruturas descentralizadas e especializadas, como universidades e institutos federais, na liderança da modernização da gestão pública (Brasil, 2025b).

A participação de universidades federais, representam 30,37%, e os Institutos Federais de Educação, representam 21,47%, das instituições com PGD, é notável e reflete a busca por alinhamento estratégico e melhorias na entrega de serviços educacionais no contexto das instituições. Essa predominância evidencia a viabilidade do PGD em locais de maior autonomia administrativa, propagando a cultura de planejamento efetivo (Brasil, 2025b).

#### 4.1.2 Indicadores de implementação do PGD

A análise dos gráficos apresentados sobre os indicadores de implementação do PGD no relatório, Painel de implementação, Brasil (2025b), fornece um panorama das etapas de conformidade das instituições em relação aos critérios estabelecidos pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP/MGI nº 24/2023.

Considerando os principais pontos destacados, realizou-se uma análise comparativa com o que estabelece a normativa, complementando as reflexões com base nos objetivos e elementos normativos, dos quais incluem os indicadores destacados na Figura 07, que medem a implementação e a aderência das instituições aos critérios chave estabelecidos pela normativa.

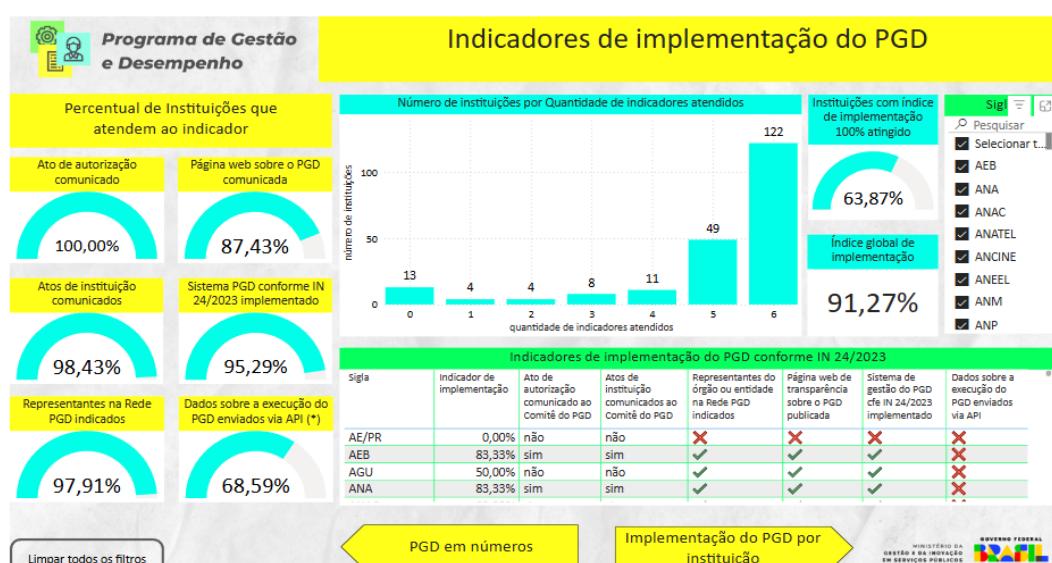


Figura 07 – Indicadores de implementação do PGD

Fonte: Brasil (2025b)

Considerando os dados apresentados na Figura 07, em conjunto com a análise da normativa, apresenta-se os seguintes resultados:

a) Ato de autorização comunicado: 100% das instituições cumprem este critério. Assim, todas as autorizações foram devidamente comunicadas, como exige o Art. 5º da IN 24/2023, que determina a comunicação oficial dos atos de autorização ao Comitê Executivo do PGD;

b) Página web sobre o PGD publicada: 87,43% das instituições desenvolveram e publicaram páginas com informações sobre o PGD. Embora sejam um avanço significativo, fica claro que 12,57% das instituições precisam atualizar este requisito, que está em conformidade com o Art. 23, § V, referente à transparéncia na divulgação de informações;

c) Atos de instituição comunicados: 98,43% das instituições cumpriram este critério.

Conformidade quase plena em relação ao Art. 6º da IN 24/2023, que exige que os atos de instituição do PGD sejam amplamente divulgados;

d) Sistema de gestão do PGD implementado: 95,29% das instituições aderiram a um sistema digital conforme os requisitos do Art. 28, que exige sistemas informatizados para o monitoramento, controle e transparência do programa;

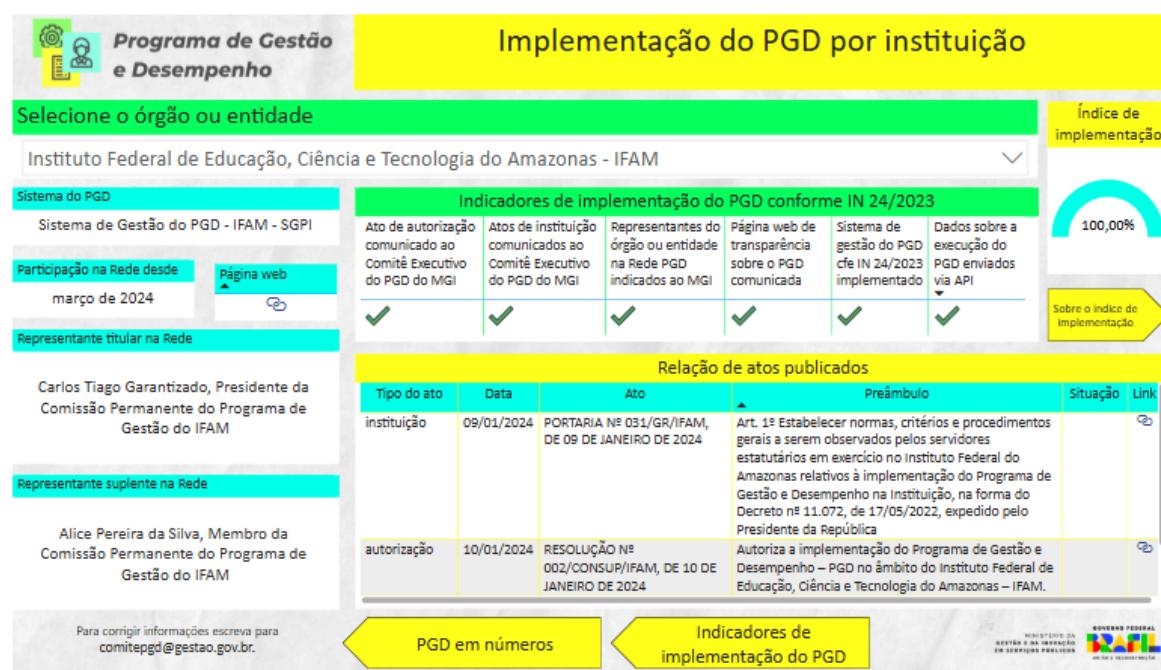
e) Representantes indicados à Rede PGD: 97,91% das instituições tomaram medidas para atender ao Art. 23, III, que prevê a composição da Rede PGD com representantes capacitados;

f) Envio de dados via API: Apenas 68,59% das instituições atendem ao requisito de envio de dados sobre o PGD por meio de APIs especificadas, em conformidade com o Art. 29, § único, da normativa. Este número é consideravelmente baixo, indicando desafios técnicos e operacionais para o cumprimento.

Desta forma, a Figura 07 revela que 63,87% das instituições atingiram 100% dos indicadores de conformidade do índice de implementação do PGD. Esse índice mostra que a maior parte das instituições está implementando o programa de forma sólida e consistente, mas 36,13% ainda não atingiram a totalidade dos requisitos exigidos pela normativa, deixando lacunas no cumprimento integral do PGD. Além disso, o índice global de implementação é de 91,27%, indicando que, de maneira geral, o PGD está bem estruturado, mas ainda há margem para melhorias.

#### 4.1.3 Indicadores de implementação do PGD no IFAM

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) demonstra um processo forte e completo de implementação PGD, conforme os critérios estabelecidos pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. O IFAM, com índice de implementação de 100%, pode ser considerado como referência em conformidade e adesão às normativas do PGD, conforme Figura 08.



O desempenho do IFAM no processo de implementação destaca-se pela observância

das exigências da normativa com o índice de 100% de conformidade, o IFAM reflete boas práticas administrativas, capacidade técnica e comprometimento institucional com as normas do PGD. Em um cenário no qual apenas 63,87% das instituições analisadas nacionalmente atendem a todos os indicadores. Portanto, o IFAM atende plenamente a todos os indicadores de implementação exigidos pela Instrução Normativa nº 24/2023, conforme Quadro 6:

**Quadro 6 - Detalhamento de atendimento de indicadores do PGD no IFAM**

Ato de autorização comunicado ao Comitê Executivo do PGD do MGI:	O ato de autorização do PGD foi comunicado em 10 de janeiro de 2024, por meio da Resolução nº 002/CONSUP/IFAM. Este documento regulariza todas as etapas iniciais, conforme o disposto no Art. 5º da normativa, que exige a comunicação formal dos atos de autorização.
Atos de instituição publicados por órgão ou entidade informados ao Comitê Executivo do PGD do MGI:	O ato de instituição foi formalizado por meio da Portaria nº 031/GR, de 09 de janeiro de 2024, cumprindo integralmente os requisitos do Art. 6º, que demanda que tais atos sejam publicados e divulgados.
Página web de transparência sobre o PGD publicada:	O IFAM mantém uma página web ativa e atualizada sobre o PGD, em conformidade com o Art. 23, que requer transparência e fácil acesso aos dados e informações relacionadas ao programa.
Sistema de gestão do PGD implementado:	O IFAM utiliza um sistema informatizado para monitorar o PGD, adequando-se plenamente ao Art. 28, que exige o uso de ferramentas digitais para gestão e transparência.
Envio de dados sobre a execução do PGD via API:	Os dados do PGD do IFAM estão sendo enviados por interface API conforme o Art. 29, demonstrando a integração tecnológica da instituição com os requisitos federais.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Brasil (2025b).

O IFAM integrou-se à Rede PGD em março de 2024, evidenciando seu comprometimento com a troca de boas práticas e participação em discussões estratégicas sobre o programa junto a outras instituições públicas. Ao atender a todos os critérios exigidos pela Instrução Normativa nº 24/2023, a instituição reafirma seu compromisso com a modernização administrativa e o foco em resultados.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Instituto Federal do Amazonas (IFAM) foi instituído por meio da Resolução nº 002/CONSUP/IFAM/2024 e regulamentado pela Portaria nº 031/GR/IFAM/2024. Trata-se de uma iniciativa alinhada ao Decreto nº 11.072/2022, com o objetivo de implementar uma lógica de gestão baseada em resultados e orientada à mensuração do desempenho institucional e individual (IFAM, 2024b).

O PGD no IFAM possibilita a execução de atividades em três modalidades: presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral, a depender da natureza das atividades desempenhadas e da conveniência administrativa. Os servidores interessados devem elaborar, junto à chefia imediata, um plano de trabalho, contendo entregas previstas, metas, prazos e critérios de avaliação. Essas entregas são vinculadas ao plano de entregas da unidade, que também é periodicamente avaliado (IFAM, 2024b).

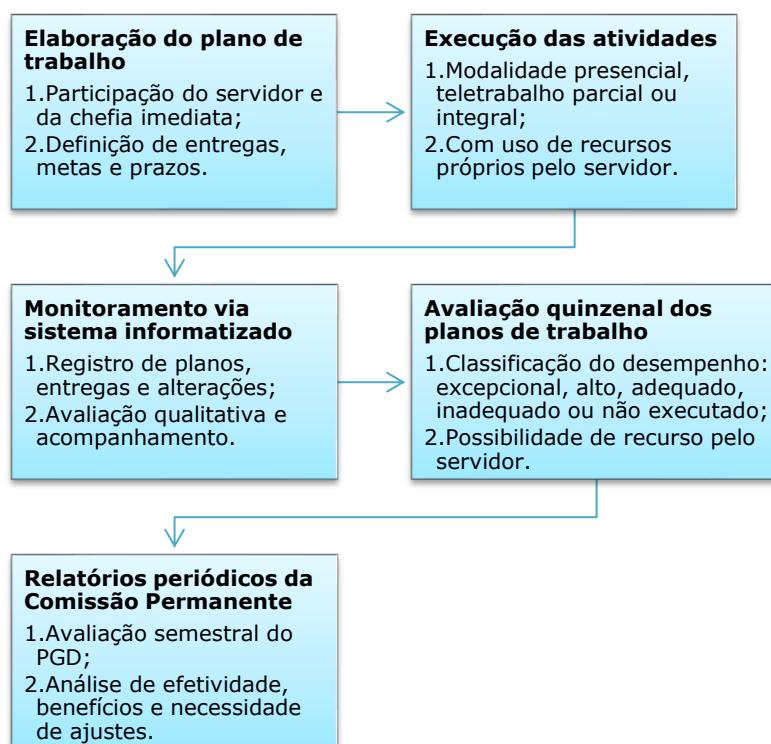
A participação no programa não é um direito automático do servidor, estando condicionada ao interesse da administração e ao cumprimento de critérios definidos em normativas internas. Existem limites percentuais de adesão para cada modalidade, diferenciados entre a Reitoria e os campi. Os servidores interessados devem acompanhar a divulgação das vagas disponibilizadas mensalmente pela Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (DPDI), conforme demandas das unidades (campi, pró-reitorias e diretorias sistêmicas) (IFAM, 2024b).

A seleção é feita por processo seletivo simplificado em fluxo contínuo, observando os seguintes critérios: Compatibilidade das atividades com a modalidade de teletrabalho; Atendimento aos requisitos técnicos da vaga; Disponibilidade de infraestrutura pelo servidor (equipamentos e conectividade); Preenchimento e aprovação de plano de trabalho em conjunto

com a chefia imediata. Havendo mais candidatos do que vagas, serão considerados critérios de prioridade, como: deficiência ou filhos com deficiência, mobilidade reduzida, gestação, amamentação, servidor com horário especial, número de dependentes, pertencimento a grupo de risco, entre outros (IFAM, 2024b).

A adesão é formalizada por meio da assinatura do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), que define as obrigações do servidor, a modalidade de execução, canais de comunicação e demais diretrizes. O participante também deve comprovar a realização de cursos obrigatórios ofertados pela Escola Virtual do Governo (EV.G), como "Noções Básicas de Trabalho Remoto" e "Inteligência Emocional" (IFAM, 2024b).

A gestão do PGD é feita por meio de sistema informatizado, que permite o registro, acompanhamento e avaliação das metas e das entregas. O ciclo do PGD (Figura 09) é estruturado em avaliações quinzenais dos planos de trabalho e relatórios periódicos elaborados por uma Comissão Permanente, a qual tem função consultiva e de assessoramento institucional (IFAM, 2024b).

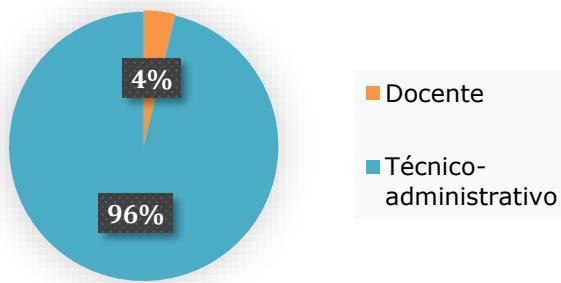


**Figura 09** - Funcionamento do PGD no IFAM  
Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de IFAM, (2024b).

## 4.2 Análise Quantitativa Descritiva da Implantação do PGD no IFAM

### 4.2.1 Informações Demográficas

Primeiramente, buscou-se traçar o perfil dos entrevistados identificando cargo, tempo de serviço no IFAM, gênero, escolaridade e faixa etária. Dessa forma, no primeiro dado no Gráfico 02, constatou-se que a maioria dos servidores participantes do PGD são técnicos-administrativos, indicando a predominância dessa categoria no programa. Contudo, essa tendência se justifica no âmbito da Reitoria, considerando que o corpo docente do IFAM está, em sua maioria, lotado nos campi, e apenas os docentes em cargos de gestão encontram-se em exercício na Reitoria.

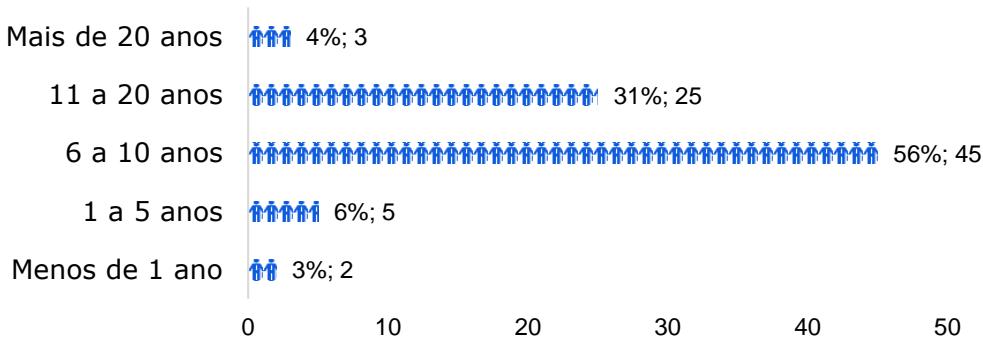


**Gráfico 02 - Distribuição dos servidores por cargos**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

Os servidores técnico-administrativos representam 96% do total de respondentes do PGD, enquanto os docentes correspondem a apenas 4%. Esse cenário ocorre porque o questionário foi aplicado ao público-alvo da Reitoria do IFAM, que é composta majoritariamente por técnicos administrativos.

Outro dado importante está relacionado ao tempo de serviço dos servidores do IFAM, uma variável relevante para compreender o perfil dos participantes do PGD. A análise dessa variável apresenta padrões de engajamento e adesão ao programa, considerando os diferentes estágios da carreira dos servidores. A distribuição dos participantes foi categorizada em cinco grupos, de acordo com o tempo de serviço na instituição, como demonstra o Gráfico 03.

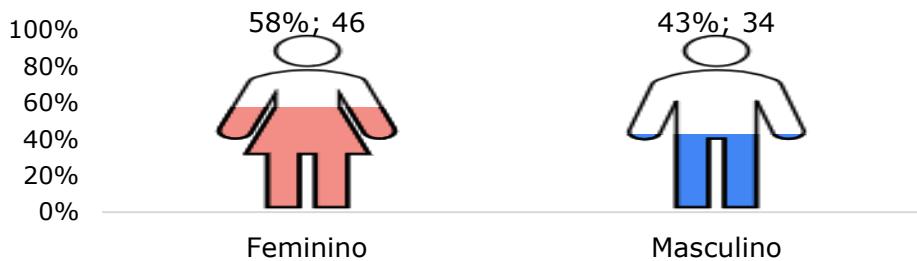


**Gráfico 03 - Percentual por tempo de serviço**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A maioria dos respondentes (56%) possui entre 6 e 10 anos de serviço no IFAM. O segundo maior grupo é composto por servidores com 11 a 20 anos de tempo de serviço, representando 31% do total, o que indica que boa parte dos participantes está em estágios intermediários ou avançados de carreira. Por outro lado, servidores com menos de 1 ano e mais de 20 anos de trabalho têm pouca representatividade no levantamento, correspondendo a 4% e 3%, respectivamente. Aqueles com 1 a 5 anos de serviço também formam uma parcela pequena, com 6% do total. A distribuição dos participantes por tempo de serviço evidencia que o PGD é acessível e aplicável a servidores em diferentes estágios de suas carreiras.

A análise da variável "gênero" entre os participantes do PGD revela uma distribuição equilibrada entre os grupos masculino e feminino. Esse dado é relevante para compreender o perfil dos servidores que aderiram ao programa e para avaliar possíveis barreiras relacionadas ao gênero. O Gráfico 04 ilustra o sexo dos entrevistados que compuseram a amostra:

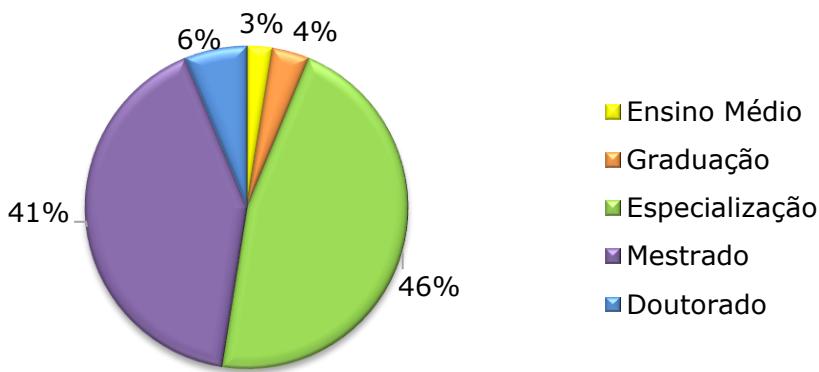


**Gráfico 04** – Gênero Biológico dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A análise do Gráfico 04 revela que 58% da amostra é composta por servidores do gênero feminino, enquanto 43% correspondem ao gênero masculino. Essa distribuição indica uma participação maior de mulheres em relação aos homens no contexto representado pelo gráfico. Contudo, a diferença não apresenta uma disparidade significativa, o que sugere um equilíbrio na adesão ao programa. Esse equilíbrio reforça a ideia de que não há grandes barreiras aparentes relacionadas ao gênero na participação no PGD.

A análise do nível de escolaridade dos servidores participantes do PGD no IFAM revela um perfil de alta qualificação acadêmica. Os dados foram distribuídos em cinco categorias principais: ensino médio, graduação, especialização, mestrado e doutorado (Gráfico 05). Essa distribuição reflete a composição educacional dos servidores e sua relação com a adesão ao programa.

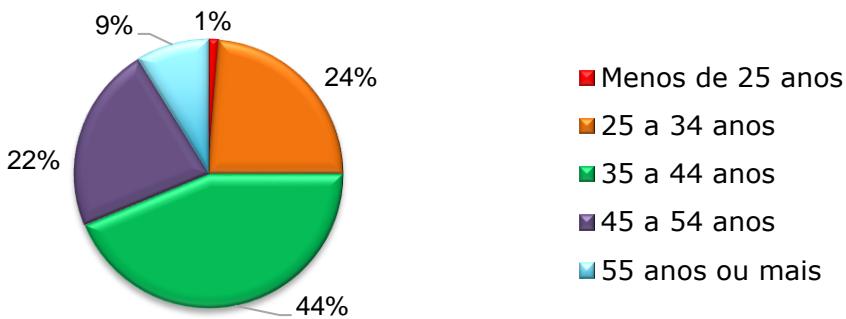


**Gráfico 05** – Perfil de qualificação dos servidores

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A predominância de servidores com especialização e mestrado evidencia um corpo técnico altamente capacitado. Essa qualificação é essencial para atender às exigências do PGD, que demanda habilidades analíticas e competências em gestão orientada por resultados. A maioria possui especialização (46%, correspondendo a 37 servidores), o que reflete a base técnica. Em seguida, os servidores com mestrado representam 41% (33 servidores), formando o grupo com maior profundidade acadêmica, fundamental para assumir papéis estratégicos no contexto do PGD. Os doutores, embora em menor número (6%, ou 5 servidores), contribuem com expertise voltada para inovações e planejamento de longo prazo. Já os servidores com graduação somam 4% (3 servidores) e servidores com ensino médio compõem apenas 3% (2 servidores).

A composição etária dos servidores que participam do PGD no IFAM reflete uma distribuição diversa, abrangendo diferentes etapas da vida do servidor. A seguir, o Gráfico 06 apresenta uma análise detalhada com base nos dados:



**Gráfico 06** - Faixa Etária dos servidores respondentes

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

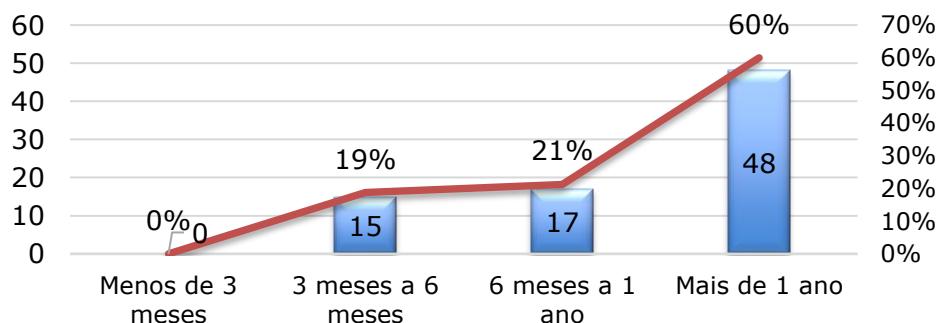
A faixa etária de 35 a 44 anos é a mais representativa, com 44% dos respondentes, indicando que a maior parte dos participantes está nessa fase intermediária da vida, geralmente marcada por estabilidade e experiência. A segunda maior faixa é a de 25 a 34 anos, com 24%, composta por profissionais mais jovens, possivelmente em estágios iniciais de suas carreiras no IFAM. Respondentes de 45 a 54 anos também têm uma participação significativa, representando 22% do total. As faixas extremas, menos de 25 anos (1%) e 55 anos ou mais (9%), possuem baixa representatividade, o que é esperado devido ao número limitado de profissionais nessas idades dentro do contexto institucional.

A predominância de participantes entre 35 e 44 anos e 25 a 34 anos sugere que o programa atrai servidores em momentos de maior atividade profissional. Servidores com 55 anos ou mais podem ter menor engajamento devido à proximidade da aposentadoria ou à menor percepção de benefícios associados ao PGD. A baixa participação de pessoas com menos de 25 anos pode ser explicada pela menor quantidade de profissionais dessa idade nos quadros do IFAM.

#### 4.2.2 Informações da participação dos servidores no PGD

Nesta seção, são apresentados dados relevantes acerca da participação dos servidores no PGD, abrangendo o tempo de adesão, a modalidade de trabalho adotada, as ações de capacitação e a percepção sobre a correlação entre o PGD e a GBR, além do perfil geral dos participantes.

O primeiro dado é apresentação do tempo de participação no PGD, conforme Gráfico 07.



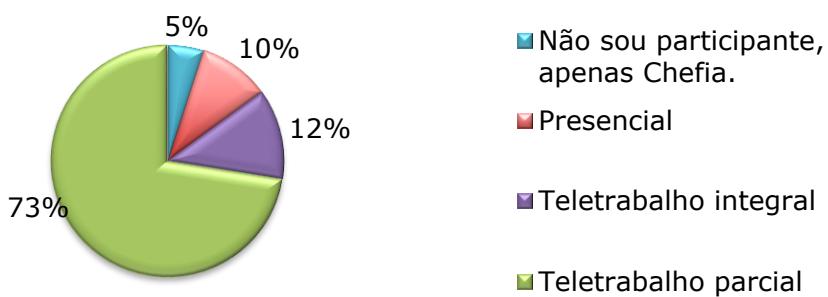
**Gráfico 07** - Tempo de participação do servidor no PGD

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

O gráfico referente ao tempo de participação dos servidores no PGD revela que a maioria dos respondentes, 60%, está vinculado ao programa há mais de um ano, totalizando 48

servidores. Esse dado indica uma adesão consolidada por parte de parcela expressiva dos participantes. Servidores entre seis meses e um ano de participação representam 21% da amostra, 17 respondentes, enquanto aqueles com tempo de adesão entre três e seis meses correspondem a 19%, 15 respondentes. Notavelmente, nenhum servidor relatou ter ingressado no programa há menos de três meses, o que pode refletir um momento de estabilidade na composição dos participantes. Esses dados sugerem que o PGD já se encontra em estágio avançado de implementação, com predomínio de servidores experientes em sua dinâmica.

Em seguida, a modalidade de trabalho predominante entre os servidores no âmbito do PGD é apresentada no Gráfico 08, distinguindo entre trabalho presencial, híbrido ou remoto integral.

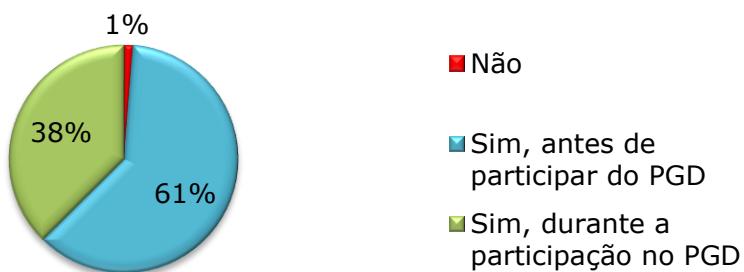


**Gráfico 08 - Modalidade de trabalho do servidor no PGD**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

No que se refere à modalidade de trabalho exercida pelos servidores no âmbito do PGD, observa-se predominância do teletrabalho parcial, com 58 respondentes, o que corresponde a 73% da amostra. Essa preferência pode refletir a busca por maior flexibilidade, equilíbrio entre atividades presenciais e remotas. Em seguida, 12% dos servidores, 10 respondentes, atuam em teletrabalho integral, enquanto 10%, 8 respondentes, permanecem em regime presencial. O percentual de 5%, 4 respondentes, que se declararam como não participantes diretos, atuando apenas na condição de chefia, o que pode indicar a presença de supervisores que não estão inseridos operacionalmente no regime, mas que acompanham sua execução. Os dados evidenciam uma preferência clara por modelos híbridos e remotos, alinhados às diretrizes do PGD e às tendências contemporâneas de flexibilização do trabalho no setor público.

Quanto à capacitação, o levantamento apontou se os servidores realizaram algum tipo de curso preparatório para adesão ao PGD. O Gráfico 09 apresenta a participação nos cursos de capacitação realizados. Estes dados são fundamentais para compreender o grau de preparo técnico dos participantes e os esforços institucionais voltados à formação.



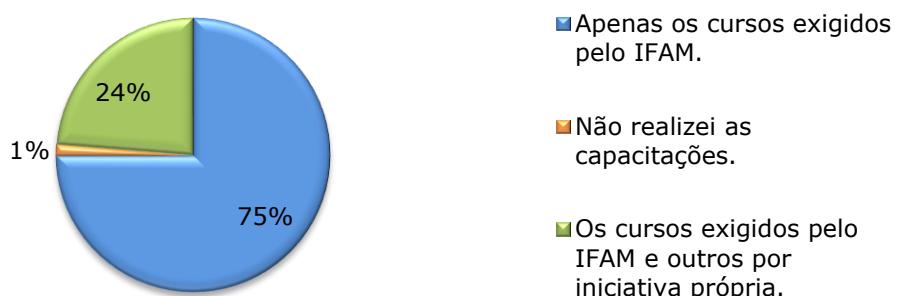
**Gráfico 09 - Realização de capacitação para participar do PGD**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A análise da realização de capacitação pelos servidores para participação no PGD revela que a maioria dos respondentes, 49 servidores, correspondentes a 61%, declarou ter realizado

capacitação antes de iniciar a participação no programa. Outros 38%, 30 servidores, afirmaram ter se capacitado durante a participação no PGD, o que indica um movimento contínuo de aprendizado ao longo da execução das atividades. Apenas 1%, 1 servidor, relatou não ter realizado qualquer capacitação, evidenciando que praticamente a totalidade dos participantes buscou algum tipo de preparação para aderir ao modelo.

Em relação aos cursos de capacitação realizados pelos servidores para adesão ao PGD, cujo resultado se apresenta no Gráfico 10, observa-se que a maioria, 60 respondentes, equivalentes a 75%, participou apenas dos cursos exigidos institucionalmente pelo IFAM. Outros 24%, 19 respondentes, complementaram sua formação realizando, além dos cursos obrigatórios, outras capacitações por iniciativa própria, demonstrando interesse em aprofundar conhecimentos relacionados ao programa. Esses dados indicam uma resposta positiva dos servidores às exigências institucionais e, em parte, uma mobilização voluntária por qualificação adicional, o que pode contribuir para uma atuação mais consistente no âmbito do PGD.



**Gráfico 10** - Cursos de capacitação realizados para participar do PGD  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

Adicionalmente, foi avaliada a opinião dos servidores quanto à relação entre o PGD e a Gestão por Resultados. O Gráfico 11 apresenta a percepção dos respondentes sobre a existência ou não de alinhamento entre os princípios do programa e os fundamentos da GBR.

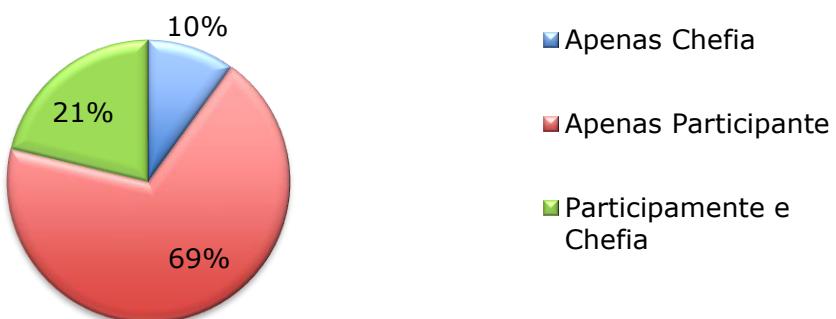


**Gráfico 11** - Opinião se o PGD possui relação com a Gestão por Resultados  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

Quanto à percepção dos servidores sobre a relação entre o PGD e a GBR, os dados revelam uma compreensão majoritariamente alinhada com os princípios. Um total de 68 respondentes, 85%, reconhece que existe relação entre o PGD e a lógica da Gestão por Resultados, indicando que a maioria percebe o programa como instrumento voltado à melhoria do desempenho institucional. Por outro lado, 8 servidores, 10%, declararam desconhecer os

conceitos práticos que vinculam o PGD à GBR, o que pode sinalizar lacunas formativas ou dificuldade na compreensão dos fundamentos da gestão orientada a resultados. Apenas 4 servidores, 5%, afirmaram não identificar qualquer relação entre ambos os conceitos. Esses dados sugerem que, embora a associação entre o PGD e a GBR seja amplamente reconhecida, ainda há espaço para ações de sensibilização e formação que aprofundem a compreensão conceitual e prática dessa relação.

A análise do perfil dos servidores no âmbito do PGD (Gráfico 12) evidencia que a maioria dos respondentes, 69%, totalizando 55 servidores, atua exclusivamente como participante do programa. Em seguida, 21% dos servidores, 17 respondentes, exercem dupla função, atuando simultaneamente como participantes e chefias. Apenas 10%, 8 servidores, informaram atuar exclusivamente na condição de chefia, sem participação direta nas rotinas do plano.



**Gráfico 12 - Perfil do servidor no PGD**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

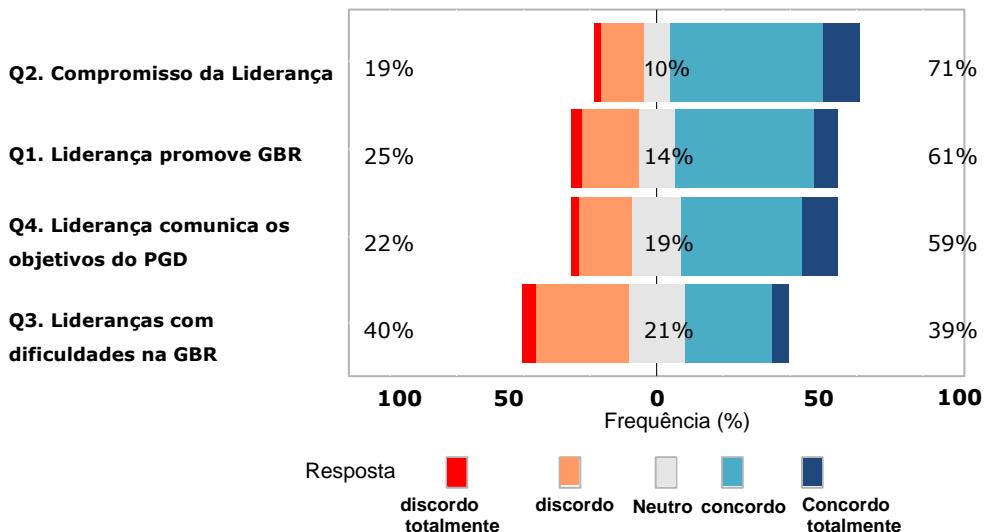
Esses dados apontam para uma predominância do engajamento operacional, mas também revelam uma presença significativa de servidores em posição de liderança, o que pode favorecer uma visão integrada entre gestão e execução no contexto do PGD.

#### **4.2.3 Resultados relacionados ao questionário em escala Likert para uma GBR sólida**

Neste estudo, buscou-se entender como os servidores do IFAM percebem a Gestão Baseada em Resultados. Para isso, foram aplicadas 32 perguntas que se relacionam com os seis princípios da teoria de Mayne (2007). As respostas foram coletadas em uma escala Likert de cinco pontos, que varia de discordo totalmente a concordo totalmente, permitindo avaliar a percepção dos participantes sobre a GBR e outros aspectos relacionados ao PGD. No total, participaram do estudo 80 servidores lotados na Reitoria.

##### **4.2.3.1 – Princípio 1: Compromisso da liderança de alto nível na promoção da GBR;**

Neste bloco, foram elaboradas quatro perguntas com o objetivo de identificar como os servidores percebem o envolvimento da gestão superior na promoção da GBR e na execução do PGD. A seguir, o Gráfico 13 apresenta uma análise detalhada com base nas respostas obtidas seguindo a sequência de maior aderência a concordância.



**Gráfico 13 - Percepção do Compromisso da Alta liderança com GBR**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

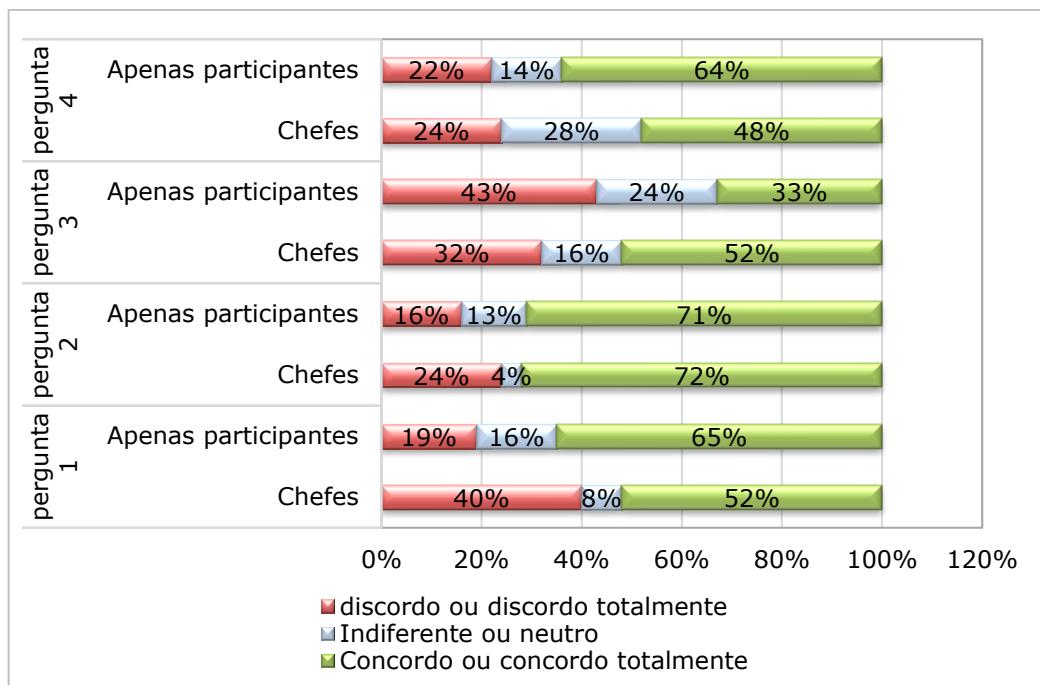
A segunda pergunta, voltada a saber se “a alta liderança tem demonstrado forte compromisso com o PGD”, obteve o maior índice de aprovação entre todas as perguntas. Um valor expressivo 71% dos respondentes manifestaram concordância, enquanto 10% permaneceram neutros e 19% discordaram. Esses dados sugerem que, embora existam desafios, a liderança é majoritariamente vista como comprometida com o PGD.

A primeira pergunta, que buscou avaliar se “a alta liderança do IFAM promove de forma consistente a gestão por resultados”, revelou que 61% dos participantes concordam ou concordam totalmente com a afirmativa, enquanto 14% se posicionaram de forma neutra, e 25% discordam ou discordam totalmente. Esse resultado evidencia uma percepção predominantemente positiva, o que indica que a maioria dos respondentes reconhece um esforço da alta liderança em integrar práticas de gestão voltadas para resultados. No entanto, o percentual de discordância, ainda significativo, alerta para a existência de um grupo considerável que não enxerga tal consistência, revelando possíveis falhas na comunicação ou na aplicação das ações institucionais.

A quarta pergunta, que tratou da clareza na comunicação, “a visão e os objetivos do PGD são comunicados de forma muito clara pela alta liderança”, apontou que 59% dos respondentes concordam ou concordam totalmente, 19% adotaram uma posição neutra e 22% discordaram ou discordaram totalmente. Embora a maioria perceba uma comunicação relativamente clara, os percentuais também sugerem que ainda há margem para melhorias.

Por fim, a terceira pergunta, formulada de maneira negativa, “a alta liderança enfrenta dificuldades significativas para implementar a Gestão por Resultados no IFAM”, apresenta um quadro mais equilibrado. 39% dos respondentes concordam com a afirmação, demonstrando percepção de obstáculos por parte da liderança, enquanto 21% se mostraram neutros e 40% discordaram. Este resultado é relevante, pois mostra que, embora uma parcela significativa reconheça as dificuldades enfrentadas, uma porcentagem ainda maior discorda dessa ideia, o que pode indicar uma maior confiança na capacidade da liderança de superar tais desafios.

Além da análise geral, investigou-se a percepção dos servidores em relação ao comprometimento da alta liderança com a GBR e o PGD, considerando dois perfis distintos de respondentes: chefes (com função de liderança ou gestão) e apenas participantes (sem cargo de chefia), conforme gráfico Gráfico 14:



**Gráfico 14** - Comparação de respostas do Princípio 1, com base no perfil de Chefia ou Apenas participante  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A primeira pergunta, que averiguou “a alta liderança do IFAM promove de forma consistente a gestão por resultados”, revela uma divergência significativa entre os dois grupos. Entre os chefes, 40% discordam ou discordam totalmente, enquanto entre os apenas participantes esse número cai para 19%. Por outro lado, 65% dos participantes comuns concordam, frente a 52% dos chefes. Esse resultado sugere que os chefes demonstram uma percepção mais crítica quanto à consistência da promoção da GBR pela alta gestão, o que pode estar relacionado à proximidade com os processos estratégicos e à maior exigência por resultados tangíveis.

Na segunda pergunta, sobre o compromisso da liderança com o PGD, 72% dos chefes e 71% dos participantes concordaram, o que demonstra convergência na percepção positiva de ambos os grupos. A discordância foi menor entre os participantes (16%) do que entre os chefes (24%), sugerindo que, embora a liderança superior seja vista como engajada com o PGD, os chefes, mais próximos das metas institucionais, percebem com maior clareza possíveis lacunas no comprometimento.

A terceira pergunta, “A alta liderança enfrenta dificuldades significativas para implementar a Gestão por Resultados no IFAM”, elaborada em tom negativo. Dentre os chefes, 52% concordam ou concordam totalmente, demonstrando que mais da metade dos gestores reconhecem tais dificuldades no cotidiano institucional. Já entre os apenas participantes, o percentual de concordância cai para 33%, o que pode indicar uma percepção menos detalhada sobre os bastidores do processo de liderança. No entanto, o fato de que 43% dos participantes discordam ou discordam totalmente da afirmação, o que mostra que parte relevante dos servidores não identifica essas dificuldades de forma clara ou direta. Em relação aos que adotaram uma posição neutra, 16% dos chefes e 24% dos participantes se mostraram indiferentes à questão, o que pode refletir desconhecimento, desinteresse ou falta de envolvimento direto com a temática.

Por fim, na quarta pergunta, que avaliou a clareza da comunicação da visão e objetivos do PGD, 64% dos participantes concordaram com a afirmação, enquanto entre os chefes esse número caiu para 48%. A discordância entre os chefes foi de 24%, frente a 22% dos

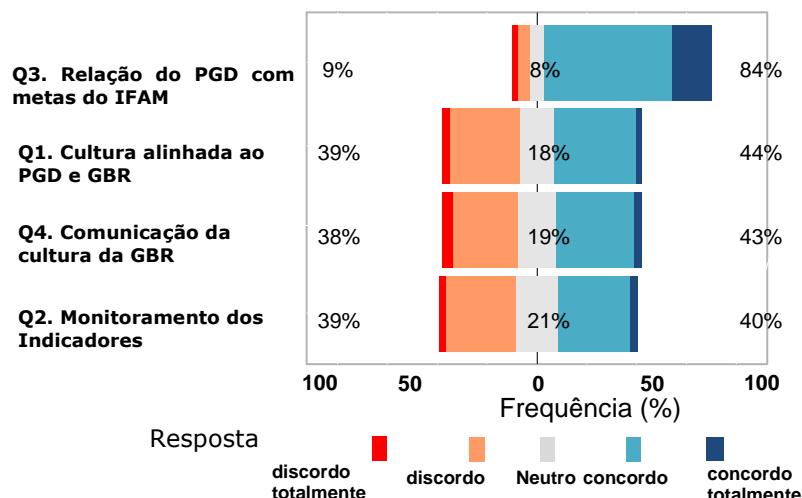
participantes. Este dado deve atenção, pois a liderança apresenta uma percepção menos favorável sobre a clareza da comunicação institucional, o que pode indicar ruídos nos canais de transmissão entre a alta gestão e os níveis operacionais, afetando a compreensão das diretrizes institucionais.

Diante dos dados analisados do conjunto total de respondentes, observa-se que a percepção geral do comprometimento da alta liderança com a GBR e o PGD é positiva, com destaque para a promoção do PGD e o envolvimento com as práticas de resultados. No entanto, os percentuais de discordância e neutralidade ainda apontam para a necessidade de reforçar a comunicação interna e aprimorar o engajamento com a cultura de resultados. Nesse contexto, torna-se evidente que, para alcançar maior efetividade na gestão pública, é fundamental que a liderança atue de forma ainda mais próxima, transparente e participativa, garantindo que as estratégias não apenas sejam elaboradas, mas também compreendidas e aplicadas (Mayne, 2007).

Na análise por perfil, os chefes demonstraram uma visão mais crítica, especialmente quanto à consistência da atuação da liderança e às dificuldades enfrentadas para implementar a GBR. Já os participantes sem cargo de chefia apresentaram percepções mais positivas, o que pode indicar menor acesso à realidade estratégica da gestão. Essa diferença entre os grupos reforça a necessidade de alinhar a comunicação e promover maior integração entre os níveis hierárquicos, fortalecendo o entendimento coletivo sobre os desafios e avanços na gestão por resultados. Segundo Mayne (2007), o sucesso da GBR depende de uma liderança que atue de forma ativa e consistente, demonstrando apoio por meio de recursos, ações práticas e monitoramento efetivo, o que nem sempre parece estar visível em todos os níveis da instituição.

#### 4.2.3.2 - Princípio 2: Promover e apoiar uma cultura de resultados;

Neste bloco, foram elaboradas quatro perguntas com o objetivo de identificar como os servidores percebem a promoção e apoio de uma cultura de GBR em conjunto com o PGD. A seguir, o Gráfico 15 apresenta uma análise detalhada com base nas respostas obtidas, seguindo a sequência de maior aderência a concordância.



**Gráfico 15 - Percepção do Apoio a cultura de resultados**

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A questão com o maior índice de concordância foi a terceira, que indagou se os servidores “entendem claramente como o PGD relaciona suas responsabilidades e metas individuais aos objetivos estratégicos do IFAM”. Um percentual significativo de 84% dos

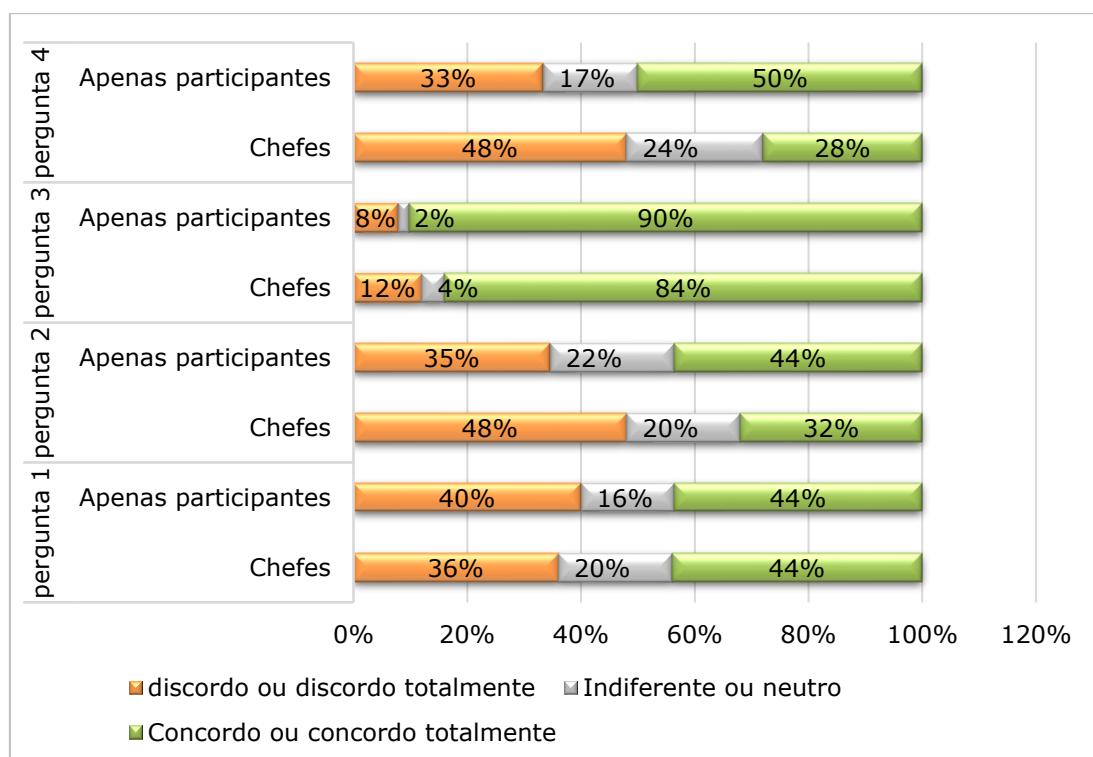
respondentes manifestou concordância, indicando que a percepção de alinhamento entre as metas pessoais e os objetivos institucionais está consolidada entre a maioria dos servidores.

Em seguida, a primeira pergunta que investigou o grau de alinhamento da cultura organizacional à GBR, questionando se “cultura organizacional do IFAM é totalmente alinhada à GBR, onde todos os processos e decisões são direcionados para o cumprimento de metas e resultados mensuráveis”. Neste contexto, 44% dos servidores demonstraram concordância, 18% mantiveram-se neutros e 39% discordaram. A proximidade entre os percentuais de concordância e discordância indica uma cultura ainda em processo de transição.

A quarta pergunta, que abordou a eficácia da comunicação sobre a importância da cultura de resultados, também revelou um cenário dividido, 43% dos respondentes afirmaram que existe comunicação eficaz, enquanto 38% discordaram dessa afirmação e 19% permaneceram neutros. Isso demonstra que, embora parte dos servidores reconheça esforços de comunicação, há uma parcela significativa que não percebe claramente essa transmissão de valores organizacionais.

Por fim, a segunda pergunta, que questionou se “o IFAM monitora de forma eficaz os indicadores de desempenho organizacional”, obteve o menor índice de concordância do bloco, onde 40% dos servidores afirmaram positivamente, enquanto 39% discordaram e 21% posicionaram-se de forma neutra. Esse resultado sugere que os mecanismos de monitoramento ainda são percebidos como frágeis ou inconsistentes, o que pode enfraquecer a credibilidade do sistema de gestão por desempenho.

Para aprofundar os dados, investigou-se a percepção dos servidores, considerando os dois perfis distintos de respondentes: chefes e apenas participantes. Ao segmentar os dados por perfil de respondente, observa-se que a percepção sobre a cultura organizacional voltada à GBR no IFAM apresenta diferenças relevantes entre os entrevistados, conforme Gráfico 16:



**Gráfico 16** - Comparaçao de respostas do Princípio 2, com base no perfil de Chefia ou Apenas participante  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A primeira pergunta, que avaliou o alinhamento da cultura organizacional à GBR,

apresentou resultados idênticos em termos de concordância para ambos os grupos: 44% dos chefes e dos apenas participantes concordam ou concordam totalmente que os processos e decisões do IFAM são voltados ao cumprimento de metas. No entanto, o fato de que 40% dos participantes discordam, percentual superior ao dos chefes (36%), esse dado sugere que, mesmo com níveis semelhantes de concordância, os participantes comuns têm uma percepção um pouco mais crítica quanto ao alinhamento real da cultura institucional à GBR.

Na segunda pergunta, sobre a eficácia do monitoramento dos indicadores de desempenho, nota-se uma diferença mais acentuada. Entre os chefes, 48% discordam ou discordam totalmente, enquanto apenas 35% dos participantes manifestam essa mesma visão. Já no campo da concordância, 44% dos participantes afirmam positivamente, contra apenas 32% dos chefes. Essa diferença mostra que os chefes percebem maiores fragilidades no acompanhamento e uso dos indicadores de desempenho.

Na terceira pergunta, que avaliou o entendimento individual sobre a conexão entre o PGD, as responsabilidades pessoais e os objetivos estratégicos do IFAM, ambos os grupos demonstraram altos índices de concordância, com 84% dos chefes e 90% dos participantes afirmando compreender essa relação. Esses resultados são bastante positivos e indicam que, no nível individual, a proposta do PGD tem sido bem assimilada, permitindo que os servidores reconheçam o seu papel dentro do planejamento institucional.

Por último, a quarta pergunta, que trata da eficácia da comunicação sobre a importância da cultura de resultados, apresentou a maior diferença entre os dois grupos. Apenas 28% dos chefes concordam com a afirmação, frente a 50% dos participantes. Em contrapartida, 48% dos chefes discordam, enquanto entre os participantes essa discordância foi de 33%. Esses dados revelam que a liderança percebe com maior nitidez as limitações na comunicação institucional, o que pode estar associado à sua posição de interlocutora entre a alta gestão e as equipes operacionais. A insatisfação dos chefes pode refletir a ausência de estratégias de comunicação estruturadas, falta de clareza nas orientações ou mesmo sobrecarga de responsabilidades.

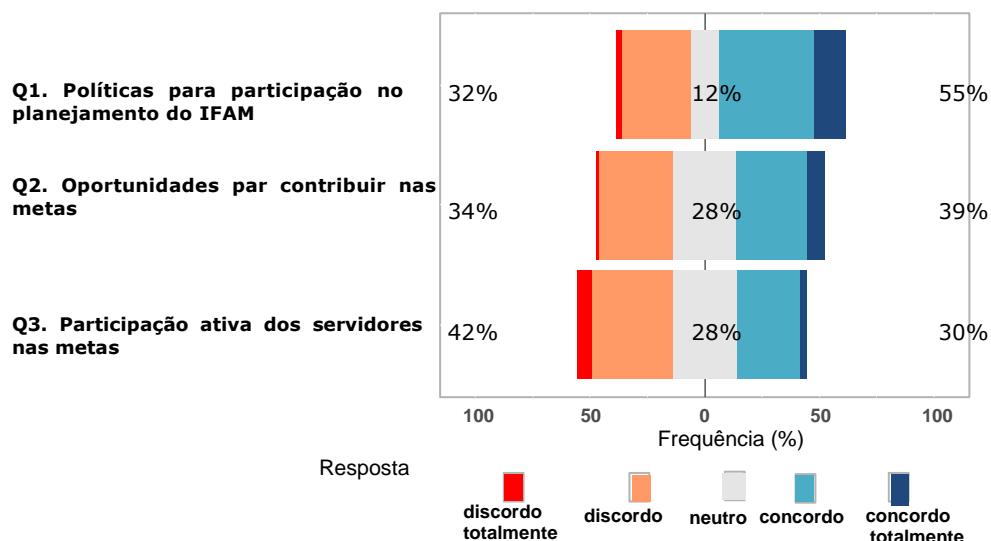
A análise do Princípio 2 permitiu identificar percepções distintas entre servidores em relação à consolidação de uma cultura institucional voltada à Gestão Baseada em Resultados no IFAM. Embora a maioria dos respondentes compreenda claramente como suas metas individuais se relacionam aos objetivos estratégicos do PGD (84% a 90%), os demais aspectos que caracterizam uma cultura sólida de resultados, conforme Mayne (2009), como o alinhamento organizacional, o monitoramento de indicadores e a comunicação institucional, ainda apresentam fragilidades perceptíveis.

A divergência de opiniões entre chefes e participantes reforça a ideia de que a cultura de resultados no IFAM está em processo de construção. Os chefes, mais próximos dos processos de planejamento e monitoramento, demonstraram maior criticidade, especialmente quanto à comunicação e à eficácia dos mecanismos de acompanhamento. Já os participantes, embora mais otimistas, revelam uma percepção menos aprofundada. Esses achados indicam, conforme literatura apresentada por Schnell; Gerard, (2022); Montenegro *et al.* (2021) e Jong; Ford (2021) a necessidade de fortalecer a integração entre os níveis hierárquicos e de investir em práticas mais estruturadas de comunicação e gestão do desempenho para fomentar a cultura de resultados.

#### 4.2.3.3 - Princípio 3: Construir estruturas de resultados com participação em todos os níveis da organização

Nesta sessão, teve como objetivo avaliar a percepção dos servidores em consonância ao Princípio 3, referente a participação efetiva dos servidores nos processos de planejamento, definição de metas e gestão do desempenho institucional. Por meio de três perguntas, buscou-se compreender se há um ambiente institucional que promove a inclusão ativa dos servidores

nos processos decisórios relacionados à Gestão estratégica para resultados (Gráfico 17).



**Gráfico 17 - Percepção da construção de estruturas de resultados**

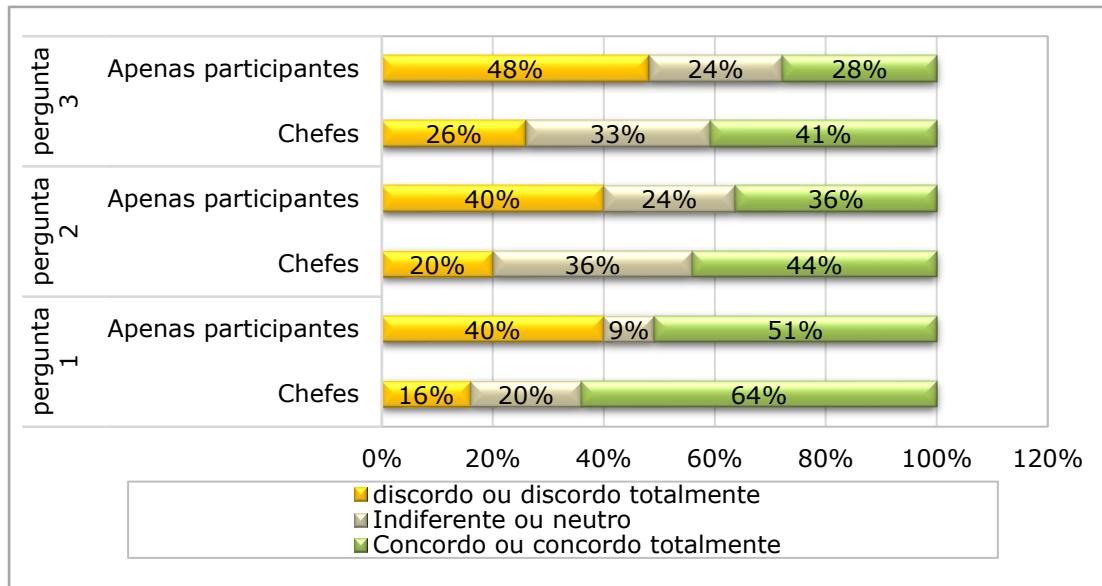
**Fonte:** Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A primeira pergunta, que avaliou a existência de “políticas internas no IFAM que garantem a participação e adesão de servidores de todos os níveis nos processos de gestão”, apresentou 55% de concordância, 12% de neutralidade e 32% de discordância. Esse resultado mostra que a percepção é razoavelmente positiva, indicando que parte dos servidores reconhece a existência de mecanismos que favorecem a participação. No entanto, o percentual de discordância ainda é expressivo, revelando uma lacuna entre as políticas estabelecidas.

A segunda pergunta, que investigou se os servidores têm “oportunidades constantes para contribuir para a definição e revisão de metas e indicadores de desempenho”, apresentou uma divisão mais equilibrada: 39% concordaram, 28% se mantiveram neutros e 34% discordaram. Esses dados demonstram que, apesar de haver algum espaço para participação, essas oportunidades ainda não são percebidas como amplamente acessíveis ou frequentes.

Na terceira pergunta, que abordou diretamente a atuação dos servidores “na definição de metas e objetivos de desempenho no PGD”, os índices foram ainda mais baixos: apenas 30% concordaram com a afirmativa, enquanto 28% foram neutros e 42% discordaram ou discordaram totalmente. Esse resultado aponta para uma fragilidade clara na participação efetiva dos servidores nas decisões relacionadas ao PGD.

Na análise segmentada das respostas, considerando o perfil Chefe e Apenas participante, sobre a participação dos servidores nos processos de planejamento e definição de metas revela percepções distintas entre os níveis hierárquicos, principalmente no que se refere à efetividade das políticas e oportunidades institucionais voltadas à participação no planejamento estratégico, conforme Gráfico 18:



**Gráfico 18** - Comparação de respostas no Princípio 3, com base no perfil de Chefia ou Apenas participante  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

Na primeira pergunta, que avaliou a existência de “políticas internas que garantem a participação dos servidores nos processos de planejamento e gestão de desempenho”, observou-se que 64% dos chefes concordam com a afirmativa, contra 51% dos apenas participantes. Além disso, 40% dos participantes discordam, frente a apenas 16% dos chefes. Esses dados revelam que os gestores percebem com maior clareza a existência dessas políticas, enquanto os demais servidores demonstram desconhecimento sobre a efetividade desses mecanismos.

A segunda pergunta, que abordou as “oportunidades constantes para contribuir com a definição e revisão de metas e indicadores”, mostrou novamente uma percepção mais positiva entre os chefes, 44% de concordância, em relação aos apenas participantes com 36%. No entanto, o fato de que 36% dos chefes permaneceram neutros, o que pode indicar certa ambiguidade quanto à frequência e amplitude dessas oportunidades. Entre os participantes, 40% discordam, evidenciando que a maioria não se sente incluída nos processos decisórios ligados à definição de metas.

Por fim, na terceira pergunta, que tratou da participação ativa “de servidores de todos os níveis na definição de metas e objetivos de desempenho do PGD”, a diferença entre os perfis foi ainda mais acentuada. 41% dos chefes concordaram com a afirmativa, enquanto apenas 28% dos participantes manifestaram essa percepção. O dado mais crítico, porém, está na alta taxa de discordância entre os participantes de 48%, o que revela um sentimento generalizado de exclusão dos processos estratégicos por parte dos servidores que não ocupam funções de chefia.

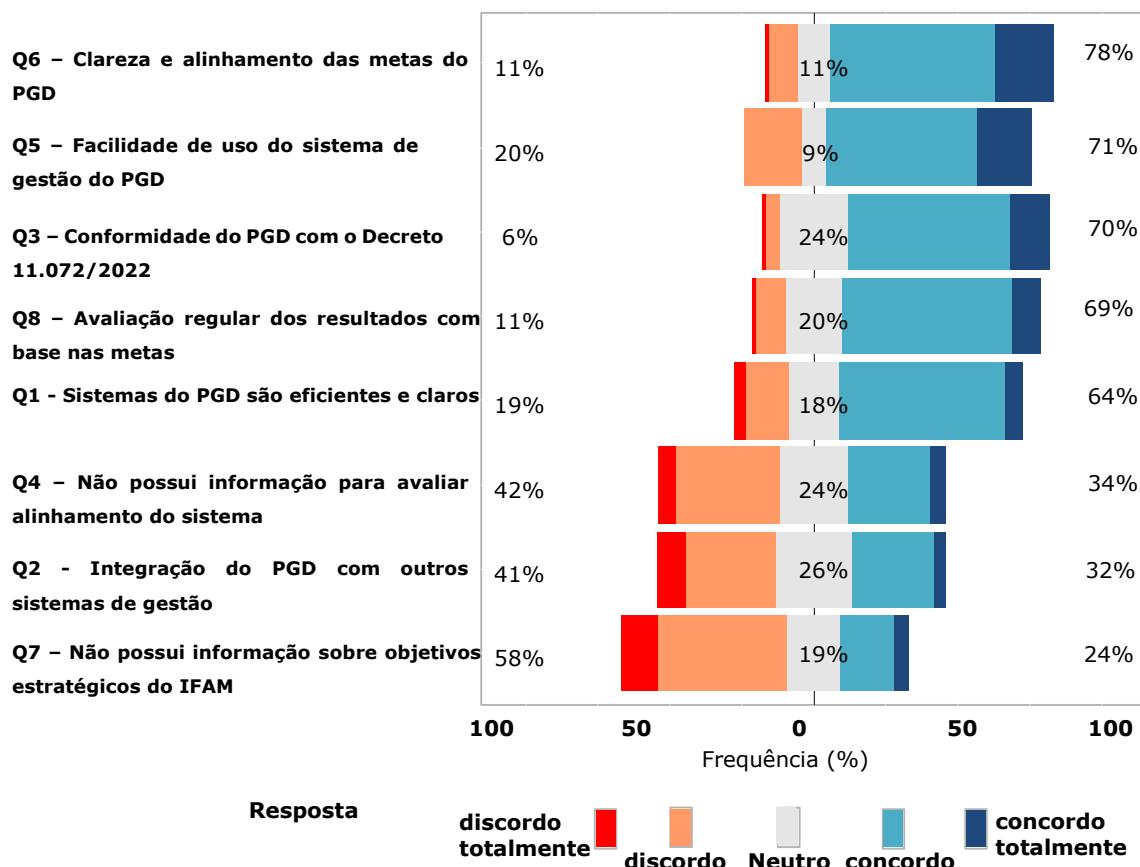
Os dados analisados no âmbito do Princípio 3 demonstram que, embora haja indícios da existência de políticas e oportunidades voltadas à participação dos servidores nos processos de planejamento e gestão de desempenho, essa percepção não está consolidada de forma homogênea entre os diferentes perfis. A maioria dos chefes reconhece essas políticas com mais clareza, enquanto os apenas participantes revelam maior ceticismo quanto à efetividade e à inclusão real de todos os níveis nos processos decisórios.

Os resultados encontrados convergem com a literatura proposta por Mayne (2007, 2015), que destaca a importância de criar estruturas de resultados com participação ativa de todos os níveis da organização. Segundo o autor, envolver gestores e equipes na elaboração das metas e objetivos contribui para que essas estruturas se tornem mais realistas, práticas e compatíveis com os recursos disponíveis. Esse envolvimento direto é essencial para estimular o engajamento das equipes e promover uma cultura organizacional voltada ao desempenho

sustentável.

#### 4.2.3.4 - Princípio 4: Medir o desempenho de forma sensata, com sistemas de informação acessíveis e amigáveis ao usuário

As diretrizes relacionadas ao Princípio 4, buscaram avaliar a percepção dos servidores sobre a eficiência, integração e usabilidade dos sistemas utilizados no PGD, identificando a clareza na definição e avaliação de metas, até o alinhamento com as diretrizes normativas, como o Decreto nº 11.072/2022. As oito perguntas aplicadas buscaram mapear essas questões (Gráfico 19).



**Gráfico 19** - Percepção da medição de desempenho e sistemas intuitivos  
**Fonte:** Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A pergunta 6, sobre a clareza e alinhamento das metas do PGD com os objetivos estratégicos da organização, obteve o maior índice de concordância de 78%, reforçando que as metas individuais são bem compreendidas e vistas como atingíveis. De forma complementar, a pergunta 8 mostrou que 69% dos respondentes percebem que seus resultados são avaliados regularmente com base nas metas, indicando que o acompanhamento de desempenho ocorre de maneira relativamente frequente. Outro ponto positivo aparece na pergunta 5, que trata da facilidade de uso do sistema do PGD, 71% consideram a plataforma intuitiva e de fácil navegação, com apenas 20% expressando dificuldades. Isso demonstra que, do ponto de vista da interface e da usabilidade, o sistema atende satisfatoriamente às necessidades operacionais dos usuários.

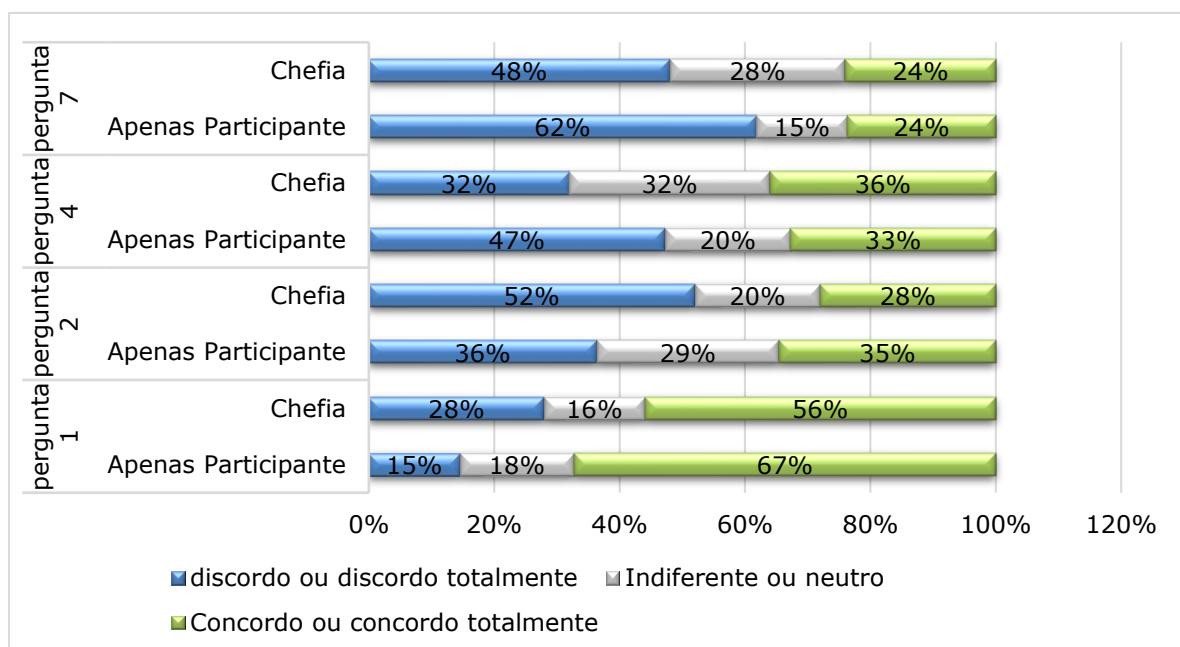
A pergunta 3, sobre o alinhamento dos sistemas com as diretrizes do Decreto nº 11.072/2022, obteve também um resultado expressivo de 70% de concordância, o que poderia

reforça a legitimidade do modelo adotado pela instituição e seu compromisso com os marcos legais que regem o PGD. Contudo, na pergunta 4, 34% dos respondentes afirmaram não ter informações suficientes para avaliar esse alinhamento, e 24% se mostraram neutros. Estes resultados parecem entrar em dissonância. Como 70% concordam com a alinhamento e 58% não tem informação ou são neutros quanto a este mesmo alinhamento. Desta forma, esses dados sugerem que, embora o sistema esteja formalmente adequado, existe uma falha de comunicação institucional sobre seu funcionamento em conformidade com a legislação vigente.

Um dos pontos mais críticos aparece na pergunta 2, que trata da integração dos sistemas do PGD com os demais sistemas de gestão, apenas 32% concordam que essa integração ocorre de forma eficiente, enquanto 41% discordam. Esse é um dado relevante, pois indica fragilidade na articulação sistêmica, o que pode comprometer o fluxo de informações e a tomada de decisão baseada em dados consolidados. Além disso, a pergunta 1, que avalia a clareza e precisão das informações para monitorar o desempenho, teve 64% de concordância, mas ainda com 19% de discordância e 18% de neutralidade, sugerindo espaço para aprimoramento na entrega de dados úteis e bem estruturados.

Por fim, deve atenção a pergunta 7, na qual 24% afirmaram não ter informações suficientes sobre as metas ou os objetivos estratégicos da organização, enquanto 58% discordaram dessa afirmativa. Esse dado indica que, embora a maioria se sinta informada, ainda existe uma parcela relevante de servidores que carecem de maior clareza institucional, o que pode prejudicar o engajamento e o alinhamento entre desempenho individual e metas institucionais.

A análise segmentada das respostas relacionadas ao Princípio 4, revela diferenças importantes na percepção entre os chefes e os demais servidores (Gráfico 20). Nessa análise, são considerados apenas as perguntas que apresentaram variação significativa entre os grupos, que são as perguntas 1, 2, 4 e 7.



**Gráfico 20** - Comparação de respostas no Princípio 4, com base no perfil de Chefia ou Apenas participante  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

Na primeira pergunta, que avaliou se “os sistemas atuais do PGD são eficientes, precisos e fornecem informações claras”, observa-se que 67% dos apenas participantes concordaram com a afirmativa, enquanto entre os chefes esse percentual foi menor, sendo 56%. Em

contrapartida, 28% dos chefes discordaram, frente a apenas 15% dos participantes. Essa divergência sugere que, embora os servidores em geral considerem o sistema funcional, os chefes tendem a perceber com maior rigor suas limitações. A diferença de percepção pode indicar um nível maior de exigência por parte da chefia, que utiliza o sistema como ferramenta de gestão e não apenas de registro.

Na Pergunta 2, que trata da integração do sistema do PGD com os demais sistemas de gestão, os dados apontam para uma percepção crítica mais acentuada entre os chefes: 52% discordam que exista essa integração de forma eficiente, enquanto entre os apenas participantes esse índice é de 36%. Apenas 28% dos chefes concordaram com a afirmação, frente a 35% dos participantes. Esse dado é relevante, pois demonstra que os gestores percebem com maior nitidez as limitações técnicas e operacionais na interoperabilidade entre plataformas, fato que pode afetar diretamente a qualidade da gestão do desempenho e a tomada de decisões baseadas em dados integrados.

A Pergunta 4, que verifica se os respondentes possuem informações suficientes para avaliar o alinhamento dos sistemas com as diretrizes do PGD, também apresenta uma variação importante, 47% dos participantes discordam da afirmação, ou seja, consideram que têm informações suficientes, enquanto apenas 32% dos chefes compartilham dessa percepção. Além disso, 32% dos chefes se mantiveram neutros, o que pode sugerir incerteza em relação ao conhecimento sobre o alinhamento normativo. O percentual de concordância, ou seja, quem admite não ter informação suficiente, é próximo nos dois grupos: 33% entre participantes e 36% entre chefes, revelando que o déficit de comunicação sobre as diretrizes do PGD atinge tanto os níveis operacionais quanto os gerenciais da instituição.

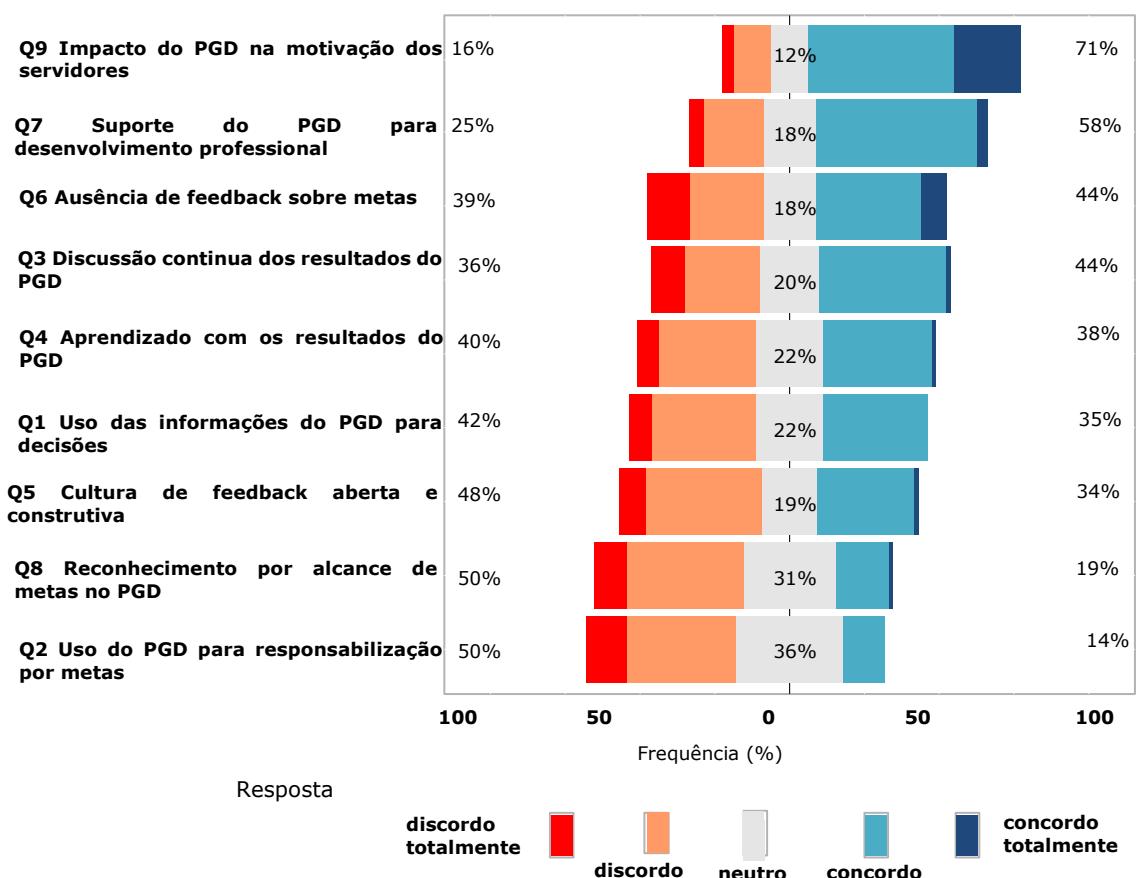
Na Pergunta 7, que aborda a falta de informações sobre as metas e objetivos estratégicos da organização, o cenário também revela diferenças significativas. Embora 62% dos participantes discordem da afirmação, indicando que se sentem informados, entre os chefes esse número cai para 48%. Por outro lado, 28% dos chefes ficaram neutros, frente a 15% dos participantes, o que pode indicar uma maior percepção de falta de clareza nas metas estratégicas institucionais, mesmo entre os gestores. Notavelmente, 24% de ambos os grupos concordaram que não têm informações suficientes, revelando que, apesar da função ocupada, a comunicação sobre os objetivos estratégicos ainda não atinge de forma plena todos os servidores.

Os resultados obtidos no Princípio 4 indicam uma percepção positiva sobre a funcionalidade e clareza dos sistemas utilizados para gestão do PGD no IFAM. Destacam-se os altos índices de concordância quanto à facilidade de uso (71%), à clareza das metas (78%) e à regularidade da avaliação dos resultados (69%). Esses dados sugerem que o sistema implementado é, em grande parte, funcional, com interface acessível à maioria dos servidores, favorecendo a execução e o acompanhamento do PGD, conforme sugerido na literatura por Mayne, (2007) que destaca a importância de sistemas informatizados simples e intuitivos.

De acordo com Mayne (2004, 2007), a eficácia da GBR depende diretamente da capacidade da organização em medir e monitorar seus resultados com precisão. No contexto do IFAM, os dados evidenciam, ainda que o sistema de gestão de desempenho seja funcional e bem aceito, ainda há desafios na integração dos dados e no alinhamento entre sistemas, a divergência de percepção entre chefes e participantes mostra que a efetividade da medição vai além do aspecto técnico.

#### 4.2.3.5 - Princípio 5: Utilizar as informações obtidas para o aprendizado e gestão

As nove perguntas aplicadas buscaram mapear questões alinhadas ao Princípio 5, permitindo observar como os servidores percebem a utilização das informações geradas pelo PGD no processo de gestão, aprendizagem institucional e responsabilização, bem como sua influência na motivação e desenvolvimento profissional (Gráfico 21).



**Gráfico 21** - Percepção do uso da informação para aprendizado e gestão  
 Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A Pergunta 9, que avalia se “o PGD influencia positivamente a motivação para alcançar os resultados esperados pela instituição”, apresentou o resultado mais expressivo, 71% dos respondentes concordam com a afirmativa, indicando que o programa, atua como um estímulo para o desempenho individual. A segunda melhor avaliação ficou com a Pergunta 7, em que 58% reconhecem que o PGD oferece suporte ao desenvolvimento e capacitação profissional com foco em resultados, um dado que reforça o potencial do programa enquanto ferramenta de crescimento e qualificação.

Por outro lado, a utilização efetiva das informações de desempenho para a tomada de decisões ainda aparece como um ponto frágil. Na Pergunta 1, apenas 35% concordam que os dados são usados sistematicamente para apoiar decisões nos setores, enquanto 42% discordam. Da mesma forma, a Pergunta 3, que trata da integração das análises de desempenho à rotina de trabalho, apresentou 44% de concordância e 36% de discordância, o que indica iniciativas pontuais, mas sem consolidação plena de uma cultura baseada no uso contínuo de dados para gestão.

A dimensão do aprendizado institucional e incorporação de resultados ao planejamento também carece de maior estruturação. Na Pergunta 4, que questiona se há processos claros para aprender com os resultados do PGD, apenas 38% concordaram, enquanto 40% discordaram. Isso indica que, embora existam práticas de avaliação, elas não estão sendo devidamente transformadas em aprendizado organizacional, como previsto nos princípios da Gestão por Resultados.

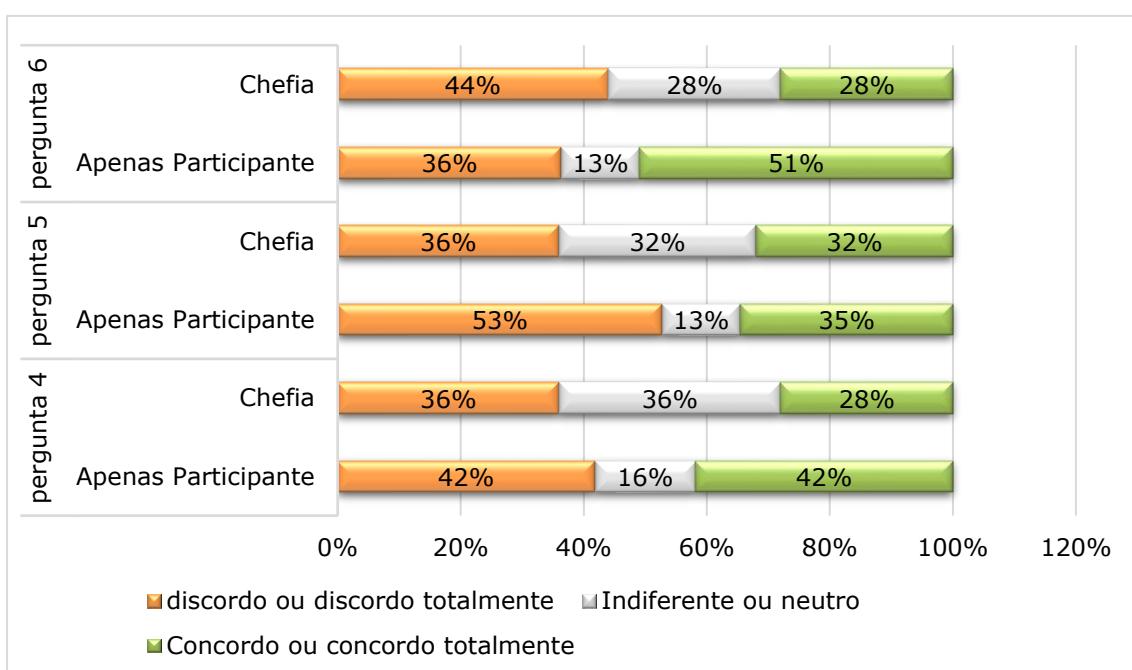
Um dos aspectos mais críticos identificados está relacionado à cultura de feedback. Na

Pergunta 5, apenas 34% afirmam receber feedback aberto e construtivo, enquanto 48% discordam. Essa percepção se agrava na Pergunta 6, com 44% concordando que não recebem feedback algum, frente a 39% que discordam dessa afirmação. Esses dados demonstram que a ausência de retorno contínuo e estruturado compromete o ciclo avaliativo do PGD, reduzindo seu impacto como ferramenta de desenvolvimento e gestão.

Também um dado de atenção, é a falta de reconhecimento formal aos servidores que alcançam ou superam as metas do PGD. Na Pergunta 8, apenas 19% concordam que existe esse reconhecimento, enquanto 50% discordam e 31% se mantiveram neutros. Isso indica que, mesmo com desempenho satisfatório, os servidores não percebem recompensas simbólicas ou institucionais claras.

A responsabilização por baixo desempenho, tratada na Pergunta 2, também é percebida de forma ambígua: apenas 14% reconhecem que os dados foram usados para responsabilizar servidores, enquanto 50% discordam. O alto índice de neutralidade (36%) reforça a ideia de que as consequências, positivas ou negativas, relacionadas ao desempenho ainda não estão claramente estabelecidas ou institucionalizadas.

Na análise segmentada por perfil, Gráfico 22, apenas 3 perguntas apresentaram divergências significativas entre chefes e apenas participantes, principalmente no que se refere à existência de processos de aprendizado institucional e à cultura de feedback. Essas diferenças indicam não apenas variações na percepção, mas também desequilíbrio na gestão e no envolvimento com as práticas de monitoramento e avaliação de desempenho.



**Gráfico 22 - Comparação de respostas no Princípio 5, com base no perfil de Chefia ou Apenas participante**  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

Na Pergunta 4, que investigou se “existem processos claros para aprender com os resultados do PGD e incorporá-los ao planejamento futuro”, 42% dos participantes afirmaram concordar com a afirmativa, mesmo percentual daqueles que discordaram, enquanto apenas 16% permaneceram neutros. Entre os chefes, a concordância caiu para 28%, e a neutralidade subiu para 36%, com outros 36% discordando. Esse resultado sugere que, enquanto os participantes percebem de forma dividida a presença desses processos, os chefes apresentam uma visão mais incerta, refletida no alto índice de neutralidade. Essa hesitação pode estar associada à falta de sistematização nas práticas de incorporação dos aprendizados à gestão ou à

ausência de diretrizes claras para transformar dados em ações de melhoria.

Na Pergunta 5, que trata da existência de “uma cultura forte de feedback aberto e construtivo”, a diferença de percepção também é evidente. Entre os apenas participantes, 53% discordam que essa cultura exista, enquanto apenas 35% concordam. Já entre os chefes, a discordância foi menor de 36%, e o percentual de neutralidade foi significativamente maior com 32%, e com 32% concordando. Esse contraste sugere que os participantes vivenciam com mais intensidade a ausência de feedback estruturado e regular, enquanto os chefes tendem a assumir uma postura mais neutra, possivelmente por estarem numa posição intermediária entre receber e fornecer retorno, e por enfrentarem dificuldades em manter uma rotina de comunicação de desempenho.

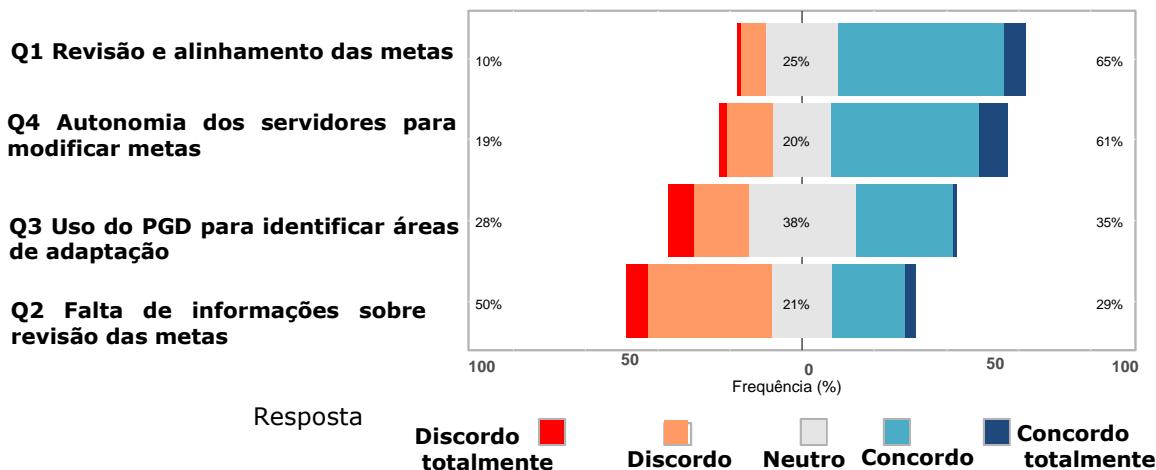
A Pergunta 6, que afirma que “não existe feedback aberto e construtivo sobre as metas”, formulada de maneira negativa, reforça esse contraste. 51% dos apenas participantes concordam com essa afirmativa, indicando que mais da metade dos servidores sem cargo de chefia sentem-se desassistidos quanto ao retorno sobre suas metas. Em contrapartida, entre os chefes, esse número cai para 28%, enquanto 44% discordam, ou seja, não reconhecem essa ausência de feedback. Essa diferença reforça a percepção de que a chefia pode considerar que oferece devolutivas suficientes, mas os servidores não percebem ou não reconhecem essas práticas como efetivas ou construtivas.

A análise das respostas relativas ao Princípio 5 demonstra que, embora o PGD do IFAM apresente potencial para motivar os servidores e apoiar o desenvolvimento profissional, como apontado por 71% e 58% dos respondentes, respectivamente, a utilização das informações de desempenho para fins de gestão, aprendizado e prestação de contas ainda não está plenamente consolidada. Os dados revelam que aspectos como o uso efetivo das informações para decisões setoriais, o reconhecimento institucional e a responsabilização com base nos resultados apresentam baixos níveis de concordância, o que fragiliza a conexão entre a avaliação de desempenho e os ciclos de planejamento e gestão, conforme sugerido por Mayne (2004).

Além disso, as análises segmentadas revelam que os servidores em funções de chefia tendem a perceber de forma menos negativa a ausência de feedback, enquanto os demais participantes demonstram maior insatisfação quanto à comunicação e acompanhamento das metas. Essa desconexão sugere uma falha na comunicação dos dados de desempenho e reforça a necessidade de construir uma cultura organizacional mais transparente, com processos contínuos de feedback, aprendizagem institucional e reconhecimento do desempenho.

#### 4.2.3.6 – Princípio 6: Criar um regime adaptativo de gestão por resultados, por meio de revisões e atualizações periódicas.

No Princípio 6, buscou-se verificar em que medida o PGD do IFAM adota uma abordagem flexível, com revisões periódicas de metas e a possibilidade de adaptação às necessidades institucionais e individuais. A análise das quatro perguntas deste bloco busca revelar qual percepção dos servidores quanto ao alinhamento estratégico e à flexibilidade para gerar mudanças institucionais (Gráfico 23).



**Gráfico 23** - Percepção de regime adaptativo na gestão por resultados  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A Pergunta 1, que investiga se as metas do PGD, alinhadas aos objetivos estratégicos do IFAM, passam por revisões regulares, apresenta um dado positivo: 65% dos respondentes concordam com a afirmativa, enquanto apenas 10% discordam. Isso demonstra que, na percepção da maioria, há um alinhamento e ciclos de revisão regulares e funcionais. Adicionalmente, a Pergunta 2, formulada de forma negativa, traz uma visão de 50% dos servidores que discordam que faltem informações sobre as revisões de metas, o que reforça a percepção de transparência. No entanto, 29% ainda concordam que não têm informações suficientes, revelando que existe uma parcela significativa de servidores com dificuldades de acesso ou compreensão sobre esse processo de atualização.

Na Pergunta 3, que trata da utilização das avaliações de desempenho para identificar áreas da instituição que precisam se adaptar, apenas 35% dos respondentes concordam, enquanto 38% permaneceram neutros e 28% discordaram. A alta taxa de neutralidade indica incerteza quanto à efetividade desse processo adaptativo em nível organizacional. No entanto, na Pergunta 4, aponta um dado promissor, de 61% dos servidores afirmam ter autonomia para solicitar modificações em suas metas, o que demonstra flexibilidade operacional. Esse dado é especialmente relevante para um regime adaptativo pois confirma que, ao menos no plano individual, os servidores percebem espaço para propor ajustes quando percebem desalinhamento entre metas e resultados esperados.

Os dados referentes ao Princípio 6, indicam que no IFAM, a maioria dos servidores reconhece que há possibilidade de adaptação das metas e que essas metas são revisadas regularmente, o que demonstra uma prática que valoriza o ajuste e a flexibilidade. Contudo, a análise também revela pontos de atenção importantes, embora a revisão individual das metas seja percebida de forma positiva, a utilização das avaliações para promover adaptações institucionais mais amplas ainda é pouco clara para grande parte dos servidores. Conforme Mayne (2007, 2015) nenhum modelo de gestão por resultados é estático ou imune às mudanças do ambiente interno ou externo.

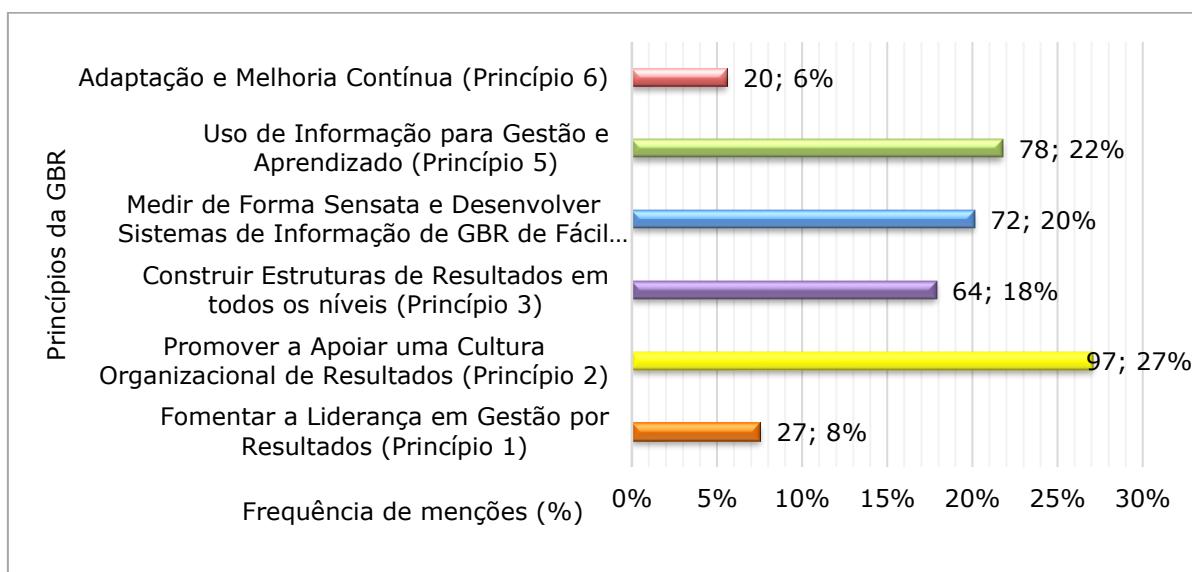
#### 4.3 Análise Qualitativa da Implantação do PGD no IFAM

A análise qualitativa foi desenvolvida no método da análise de conteúdo por categoria temática, considerando os temas dos princípios da Gestão Baseada em Resultados de Mayne (2004, 2007, 2015, 2017). Desta forma, foi identificado temas centrais nas percepções dos participantes sobre a implementação do PGD no IFAM. Ao todo, foram registradas 358

menções codificadas dos 80 respondentes, coletadas das 5 perguntas abertas do questionário Apêndice I, os códigos foram distribuídos entre os seis princípios da GBR.

#### **4.3.1 – Análise qualitativa da compreensão dos participantes sobre o PGD, considerando as categorias temáticas dos princípios da GBR**

Considerando a análise das menções, evidencia-se que os temas relacionados aos princípios (2 - 27%; 4 - 20% e 5 - 22%) concentraram a maior parte das percepções dos participantes (Gráfico 24). Esse resultado demonstra que os Princípios 2 - Promoção da cultura de resultados, 4 - Medição sensata do desempenho, e 5 - Uso da informação para aprendizado e gestão, constituem os eixos mais sensíveis e discutidos entre os servidores no contexto da implementação do PGD. As menções codificadas revelam que os participantes valorizam aspectos relacionados ao engajamento institucional com a cultura de resultados, à efetividade dos sistemas utilizados para medição e, sobretudo, à forma como as informações de desempenho são utilizadas, ou negligenciadas, nos processos de tomada de decisão, aprendizado e feedback.



**Gráfico 24 - Distribuição Geral das Menções por Princípio da GBR**  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

No tocante ao Princípio 2, muitas respostas mencionam uma percepção positiva sobre a flexibilidade promovida pelo PGD, mas também apontam a necessidade de maior engajamento institucional e políticas para consolidar uma cultura que valorize o desempenho de maneira consistente entre os setores. Já no Princípio 4, surgem críticas sobre a usabilidade dos sistemas e a fragmentação entre plataformas, além de sugestões voltadas à melhoria da integração e visualização dos dados. Quanto ao Princípio 5, os relatos enfatizam a carência de feedback, o uso limitado das avaliações para o planejamento e a inexistência de reconhecimento institucional, elementos que fragilizam o potencial do PGD como ferramenta estratégica.

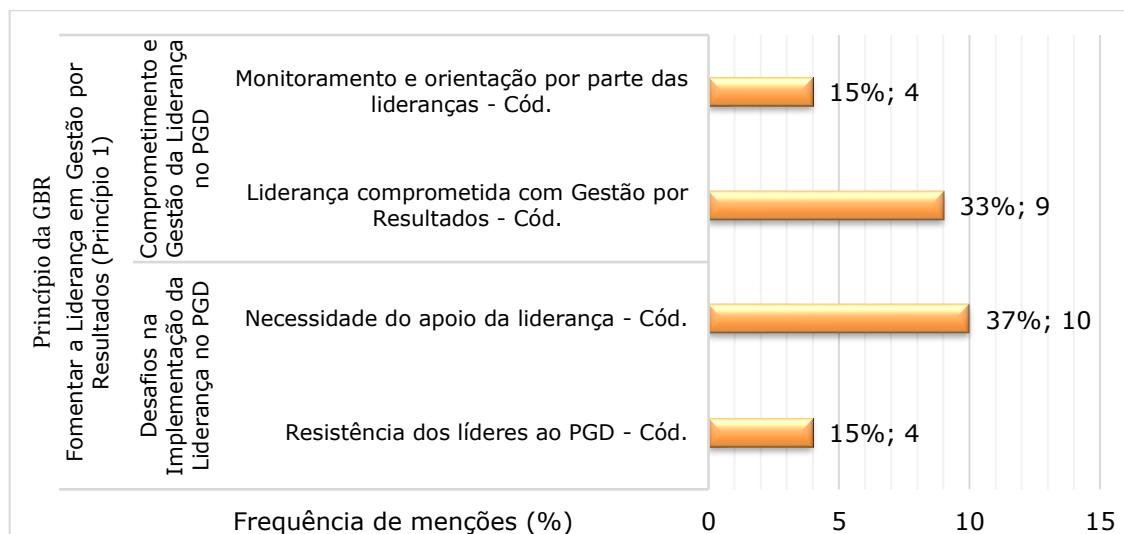
Os demais princípios, 1 - Comprometimento da liderança com GBR, 3 – Construir sistemas de resultado com a participação de todos e 6 - regime adaptativo de gestão por resultados, embora menos mencionados, também surgiram com apontamentos relevantes, sobretudo em relação à necessidade de fortalecer o engajamento da alta gestão e à insuficiência de espaços formais para que os servidores participem ativamente do processo de definição e revisão de metas. No caso do Princípio 6, identificam-se percepções mistas: de um lado, há

quem reconheça a flexibilidade do sistema; de outro, há críticas à ausência de revisões significativas que refletem a realidade em constante mudança dos setores.

Diante desta visão geral dos princípios da GBR mais citados pelos participantes, o que retrata um cenário inicial das percepções sobre o PGD no IFAM, a análise aprofundou cada um dos princípios individualmente. Desta forma, o estudo desenvolveu uma análise detalhada de cada Princípio da Gestão por Resultados, onde foram exploradas as categorias e códigos específicos relacionados a cada princípio, juntamente com a discussão teórica pertinente, buscando compreender em profundidade como este aspecto da GBR se manifesta na prática do PGD no contexto do IFAM.

#### 4.3.1.1 Análise detalhada do princípio 1: Fomentar a Liderança em Gestão por Resultados

A categoria relativa à liderança, embora com menor percentual de menções entre os princípios da GBR, 8%, conforme Gráfico 25, revela aspectos importantes para a sustentação do PGD. A análise dos códigos agrupados nesse princípio possui 27 menções de 358 registros, o que permitiu identificar dois grandes eixos temáticos: Desafios na Implementação da Liderança no PGD e Comprometimento e Gestão da Liderança no PGD.



**Gráfico 25** - Distribuição de códigos categorizados do tema Princípio 1 da GBR  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

##### 4.3.1.1.1 Categoria - Desafios na Implementação da Liderança no PGD

A categoria representa 52% das menções dentro da temática central do princípio 1 (14 de 27 registros), e abrange dois códigos principais:

###### a) Resistência dos líderes ao PGD (4 menções - 15%)

As falas que compõem esse código apontam para obstáculos institucionais enfrentados na ponta da liderança, muitas vezes marcada por posturas conservadoras ou desinformadas em relação ao modelo proposto: "*Muitos gestores nos campi têm resistência à implantação do PGD em suas unidades*" (Participante 75); "*chefias imediatas apresentam resistência quanto ao uso do PGD*" (Participante 1). Esse dado revela alinhamento com a literatura sobre mudança cultural da liderança no setor público (Xanthopoulou; Sahinidis; Bakaki, 2022; Nielsen;

Montague, 2023), onde se destaca que lideranças com perfil tradicional podem frear a efetividade de modelos inovadores como o PGD.

b) Necessidade do apoio da liderança (10 menções - 37%)

Esse foi o código mais recorrente dentro do princípio 1. Ele aponta para uma lacuna percebida de ausência de presença, orientação e suporte por parte das chefias: “*sinto falta de interação da alta gestão com os sistemas de gestão*” (Participante 32); “*Não há interesse das lideranças na participação do processo de PGD*” (Participante 21). “*a meu ver ainda não estão desempenhando como o programa propõe o papel de gestor*” (Participante 57). Esse dado revela que a ausência de apoio institucional pode impactar negativamente o comprometimento das equipes e o alinhamento com os objetivos da organização, situação discutida por autores como Mayne (2007) e Leal *et al.* (2022) ao enfatizarem o papel transformador da liderança de desempenho.

#### 4.3.1.1.2 Categoria - Comprometimento e Gestão da Liderança

A categoria que aborda o segundo eixo, reúne 13 menções, 48%, e aponta variáveis positivas e sugestões de melhorias, com foco em lideranças ativas e alinhadas ao modelo de resultados:

a) Liderança comprometida com a Gestão por Resultados (9 menções - 33%)

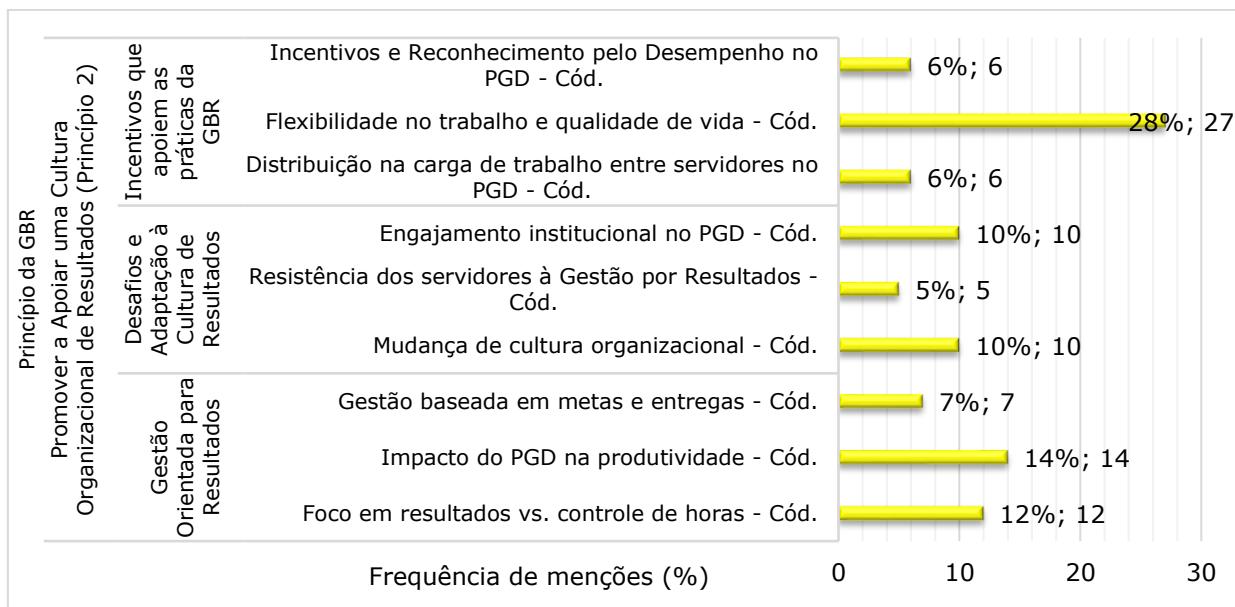
Os dados apontam experiências positivas de servidores que reconhecem esforços por parte de suas chefias para internalizar o PGD e aplicá-lo como ferramenta de gestão: “*minha chefia imediata está capacitada, ela é muita dedicada e muita comprometida com a instituição e dar uma melhor qualidade de vida aos seu servidores do seu setor*” (Participante 25); “*há comunicação e os trabalhos estão sempre aliados aos objetivos*” (Participante 65); “*minha chefia está capacitada para esse acompanhamento*” (Participante 66). Isso evidencia a existência de boas práticas locais, fundamentadas por Mayne, (2007) e Nielsen; Montague, (2023) de que uma liderança deve estar à frente ao antecipar, conceber, alinhar e implementar de forma sustentável a gestão por resultados.

b) Monitoramento e orientação por parte das lideranças (4 menções - 15%)

As falas incluídas nesse código demonstram necessidades de acompanhamento das chefias, feedback e apoio para o modelo de gestão por desempenho ser melhor assimilado: “*É necessário os gestores compreenderem e de fato aplicarem a análise e monitoramento dos resultados*” (Participante 50); “*Deveria ter reunião uma vez por mês para orientar os servidores*” (Participante 47). Essas sugestões apresentadas pelos participantes encontram respaldo por Mayne (2007), “manter o monitoramento constante e utilizar informações sobre desempenho são aspectos essenciais para sustentar uma gestão baseada em resultados”.

#### 4.3.1.2 Análise detalhada do princípio 2: Promover e Apoiar uma Cultura Organizacional de Resultados

Com 97 menções e 27% do total, conforme Gráfico 26, este foi o princípio mais citado, demonstrando sua centralidade nas percepções sobre a implementação do PGD. A análise qualitativa revela três categorias temáticas principais que capturam a complexidade dessa transição cultural no setor público.



**Gráfico 26** - Distribuição de códigos categorizados do tema Princípio 2 da GBR  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

#### 4.3.1.2.1 Categoria - Gestão Orientada para Resultados

A categoria concentra a atenção nos elementos que caracterizam uma nova forma de gerir o trabalho, com foco em desempenho, metas e entregas, um dos pilares da Nova Gestão Pública (NGP) segundo autores como Yilmaz (2022) e Montenegro *et al.* (2021). Essa categoria representa 33% das menções dentro da temática central do princípio 2 (33 de 97 registros), e abrange três códigos principais:

- Foco em resultados vs. controle de horas (12 menções - 12%)

Os participantes demonstram uma compreensão clara da diferença entre controle de frequência e foco em entregas, reconhecendo que o PGD promove uma ruptura com a lógica tradicional: "*O programa deve ser encucado na mente dos servidores para desvincular o cumprimento de horários e substituir por metas, objetivos a serem alcançados*" (Participante 2); "*O foco não deve ser na carga horária preenchida e sim nos produtos concluídos e andamento de processos*" (Participante 9); "*O PGD permite que os servidores trabalhem não por hora, mas por resultados, de forma geral, essa mudança de forma e visão de trabalho influenciam positivamente no alcance das metas institucionais*" (Participante 44).

Outro destaque relacionado ao tema está na resistência ao abandono da lógica do controle de horas por parte das chefias: "*Avalio que algumas chefias ainda precisam assimilar o funcionamento da gestão por resultados ao invés de gestão por carga horária*" (Participante 36); "*A falta de entendimento de muitas lideranças sobre a avaliação por resultados ao invés do controle de horas*" (Participante 19).

As falas demonstram uma clara insatisfação com a lógica tradicional de controle de horas e um reconhecimento do valor da gestão baseada em entregas e metas. Esse entendimento é coerente com os princípios da Nova Gestão Pública, que defende a substituição do modelo burocrático pelo foco em desempenho (Ugyel, 2021; Mayne, 2017). Como destacado na regulamentação do próprio PGD, o controle de ponto é compreendido como uma prática gerencial ultrapassada, que prioriza a presença física em detrimento da entrega de resultados (Brasil, 2023a). Esse dado reforça, Pojo (2021) que um dos fundamentos do PGD está na

mudança na gestão nos padrões de controle de ponto e no enfoque do desempenho da unidade e dos servidores. Colaborando com a discussão Kregel, Distel e Coners (2021) relata sobre a importância da compatibilidade cultural para a adoção de práticas da nova gestão pública, e da necessidade de mudança comportamental.

b) Impacto do PGD na produtividade (14 menções - 14%)

Este código reúne percepções amplamente positivas sobre o efeito do PGD na eficiência, organização e entrega de resultados. Os participantes destacam que a possibilidade de gerir o próprio tempo, aliada ao foco em metas e entregas concretas, contribui para otimizar a produtividade individual e coletiva.

Vários relatos apontam que o PGD permite maior autonomia na execução das tarefas, promovendo uma lógica de trabalho voltada ao desempenho: “*O PGD deve funcionar focado na produtividade do servidor e no seu bem estar, focando em treinamentos periódicos*” (Participante 5); “*O PGD é uma ferramenta para aperfeiçoar e melhorar a prestação do serviço público*” (Participante 11) “*tem por essência a produtividade e a otimização do tempo, permitindo a mensuração daquilo que de fato é feito*” (Participante 57) “*um programa que visa uma melhor adaptação, produtividade, flexibilização de horário para melhor desempenho das atividades diárias*” (Participante 18).

Essa percepção está alinhada com a literatura sobre Gestão por Resultados, que defende que a produtividade no setor público deve estar vinculada à clareza de objetivos, eficiência nos processos e valorização da entrega (Mayne, 2007; Ha; Nguyen, 2020).

c) Gestão baseada em metas e entregas (7 menções - 7%)

Este código reúne percepções que reforçam a compreensão do PGD como uma ferramenta centrada no alcance de resultados e no alinhamento entre atividade e objetivo institucional. Alguns participantes mostram um entendimento claro de que o foco do programa está no processo para o produto final entregue, conforme indicam os depoimentos: “*Excelente mecanismo de gestão para atingimento de metas e objetivos institucionais*” (Participante 02); “*O foco da atividade laboral é o resultado, a produção, o produto final*” (Participante 42); “*Com o PDG você precisa ter resultados e isso ajuda no desenvolvimento das atividades*” (Participante 48).

Essas falas expressam com clareza a essência da GBR, que implica na análise dos resultados almejados, que engloba desde os impactos em uma escala macro até os resultados setoriais altamente específicos. Esta abordagem promove uma gestão mais eficiente e eficaz, focada na obtenção de resultados mensuráveis e na melhoria contínua do desempenho organizacional (Ha; Nguyen, 2020).

#### 4.3.1.2.2 Categoria - Desafios e Adaptação à Cultura de Resultados

A categoria, corresponde a 25% das menções dentro da temática central do princípio 2 (25 de 97 registros). Esse conjunto destaca os obstáculos à adoção plena da lógica orientada a resultados, dos quais têm raízes em fatores culturais e estruturais da administração pública, abrangendo três códigos:

a) Mudança de cultura organizacional (10 menções - 10%)

As falas evidenciam que a implantação do PGD exige uma transformação na forma como os servidores e lideranças compreendem o papel do desempenho e dos resultados,

revelam um processo de transição cultural, com desafios de adaptação à lógica da entrega por resultados, conforme algumas falas: "Ainda há um caminho a ser trilhado para a mudança de mentalidade e cultura organizacional para aprimoramento do PGD" (Participante 2). "Acredito que ainda faltam melhorias para essa nova cultura ser estabelecida de forma eficaz na alta gestão" (Participante 8); "Acredito que é necessário um amadurecimento institucional por parte das lideranças e dos (as) servidores (as) do IFAM como um todo" (Participante 11);

Essas falas se conectam com a literatura que aponta que a adoção da GBR demanda mudança de mentalidade organizacional, indo além de sistemas e processos e destacam que a transformação para uma cultura de resultados é um dos maiores desafios na implementação da NGP (Mayne, 2007; Nielsen, Montague, 2023; Yee, Van Thiel 2020). Como reforça Xanthopoulou, Sahinidis e Bakaki (2022), culturas organizacionais muito fortes podem tanto facilitar quanto dificultar inovações, dependendo da abertura à mudança.

b) Resistência dos servidores à Gestão por Resultados (5 menções - 5%)

Neste código, as falas apontam resistência nas atitudes de parte dos servidores, seja por falta de compreensão, uso indevido da flexibilidade, ou baixa adesão aos princípios de desempenho, conforme alguns relatos: "O próprio servidor deve mudar sua visão e entender realmente a visão do PGD, na maioria dos casos os servidores só se preocupam em entrar no programa para não vir a instituição e confunde o os dias não presenciais com folga" (Participante 08); "A realidade que temos é muitos colegas se aproveitando para tirar dias de folgas, trabalhando o mínimo possível" (Participante 11); "Creio que é preciso um grande senso de comprometimento e disciplina pra entender que o fato de está em teletrabalho não quer dizer que algumas coisas possam ser deixadas pra depois" (Participante 64).

Essas falas evidenciam o que a literatura reconhece como desalinhamento entre valores institucionais e comportamentos individuais, um dos principais obstáculos à consolidação da cultura de resultados (Schnell; Gerard, 2022). Conforme, Montenegro *et al.* (2021) e Jong; Ford (2021). As instituições enfrentam muitos desafios na esfera da gestão de pessoas, como a resistência à mudança, obstáculos na implementação de inovações.

c) Engajamento institucional no PGD (10 menções - 10%)

Neste código, por outro lado, revela percepções positivas e reconhece o valor do PGD como mecanismo de motivação, integração e foco institucional para uma cultura de resultados, conforme menções: "O PGD pra mim é uma iniciativa vantajosa tanto para o servidor quanto para a instituição" (Participante 57); "Maior engajamento na produção de resultados" (Participante 63); "Um processo que soma objetivos institucionais, resultados ,motivação e autoestima de todos" (Participante 54).

Essas falas mostram que, quando bem compreendido e apoiado, o PGD potencializa o comprometimento coletivo e a convergência entre metas institucionais e motivação individual, conforme propõem as práticas modernas de gestão pública (Mayne, 2017; Klingebiel *et al.*, 2019). Portanto, durante a implementação da gestão baseada em resultados nas organizações públicas, os gestores que demonstram o GBR como prioridade aumentam as chances de sucesso do programa" (Ha; Nguyen, 2020).

#### 4.3.1.2.3 Categoría - Incentivos que apoiam as práticas da GBR

Considerando esta categoria que representa 40% das menções dentro da temática do princípio 2 (39 de 97 registros), revelam que a valorização do desempenho e as condições de trabalho são elementos cruciais para o sucesso da promoção da cultura da GBR, em consonância

com Mayne (2007) e autores que discutem sistemas de incentivos no setor público (Klingebiel *et al.*, 2019). Essa categoria abrange três códigos:

a) Flexibilidade no trabalho e qualidade de vida (27 menções - 28%)

Este é o código mais mencionado de todo o Princípio 2. As falas destacam ganhos na motivação, bem-estar e organização pessoal, alinhando-se à literatura que relaciona autonomia à produtividade: “*Vejo como uma fator motivador de permanência de servidores na instituição e promoção da qualidade de vida*” (Participante 10); “*Para o servidor é uma forma de tornar o trabalho mais autônomo, promover a qualidade de vida e garantia de direitos básicos, como a família*” (Participante 15); “*Sinto-me mais motivada depois da implantação do PGD, pela flexibilidade de horário que me proporciona mais qualidade de vida*” (Participante 30); “*uma modalidade de trabalho que me proporciona uma dinâmica em que consigo realizar minhas atividades de forma mais eficiente e eficaz, e com uma melhor qualidade de vida para o servidor*” (Participante 66).

Essas menções dos participantes, colabora com Metselaar; Den Dulk; Vermeeren (2022), a flexibilidade temporal e espacial é vista como o potencial de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, promovendo o bem-estar e impulsionando o desempenho dos membros da equipe. Assim, a autonomia concede aos funcionários a liberdade de moldar suas abordagens de trabalho de acordo com suas preferências individuais, oferecendo flexibilidade para suas responsabilidades profissionais com as demandas de outros aspectos de suas vidas pessoais.

b) Distribuição na carga de trabalho entre servidores (6 menções - 6%)

Embora o PGD seja visto de forma positiva, alguns participantes apontam desigualdade no esforço de trabalho entre quem está no programa, o que pode relevar uma lacuna no monitoramento, podendo gerar descontentamento, conforme diálogos: “*Quando inúmeros servidores fazem o mínimo do mínimo, outros precisam se sobrestrar para conseguir atender as inúmeras demandas*” (Participante 11); “*Deveria ter uma melhor gestão das demandas, aumento de força de trabalho nos setores da Reitoria para o melhor atendimento das inúmeras demandas*” (Participante 79); “*Os servidores que trabalhavam com responsabilidade presencialmente continuam da mesma forma no teletrabalho, porém, aqueles que não se importavam com o serviço estão mais libertos das responsabilidades*” (Participante 50).

Essas falas indicam que a autonomia concedida pelo PGD, sem um acompanhamento adequado e uma gestão eficiente das demandas, pode levar a uma distribuição desigual do trabalho e a um sentimento de injustiça entre os servidores. Por isso, a necessidade de um equilíbrio entre controles e autonomia no contexto do PGD, conforme Jong e Ford (2021) destacam que a autonomia excessiva pode gerar falta de clareza e orientação, enquanto a autonomia insuficiente pode aumentar a tensão e a insatisfação.

c) Incentivos e reconhecimento pelo desempenho (6 menções - 6%)

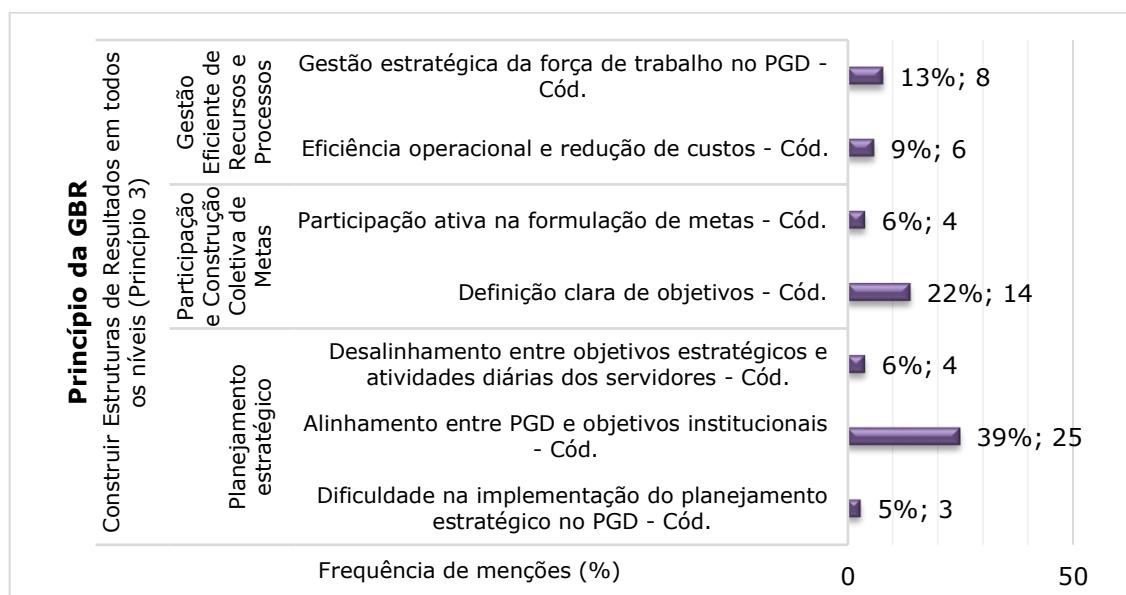
As falas indicam que o reconhecimento formal do desempenho ainda é um ponto de fragilidade no modelo atual, as falas apresentam algumas sugestões: “*No sistema de gestão por desempenho, deveria existir uma contrapartida (seja financeira ou de outra forma de benefícios) para que o servidor seja motivado a apresentar resultados*”; (Participante 34) “*o PGD deve promover Reconhecimento e Incentivos*” (Participante 35); “*reconhecimento dos colaboradores são essenciais para motivar e engajar a equipe*” (Participante 53).

Considerando a teoria, Montenegro *et al.* (2021) apontam que a gestão de incentivos no

setor público apresenta um dos grandes desafios dos gestores públicos, reconhecendo a complexidade de motivar servidores em um contexto onde as opções de recompensas financeiras são frequentemente limitadas ou inexistentes. No entanto, Klingebiel *et al.* (2019) destacam que embora fatores extrínsecos, tais como remuneração e benefícios, sejam de grande relevância, os incentivos intrínsecos também demonstram estar correlacionados com um vínculo mais profundo à missão de organização. Isso sugere que, mesmo em face das limitações financeiras, a motivação intrínseca, pode ser uma forma de engajamento e desempenho.

#### 4.3.1.3 Análise detalhada do princípio 3: Construir Estrutura de Resultados em todos os níveis

Este princípio concentrou 18% das menções (64 de 358 registros), conforme Gráfico 27, evidenciando a importância da articulação entre planejamento estratégico, definição de metas e eficiência na gestão de recursos para a implementação eficaz do PGD. A análise qualitativa indica três categorias principais: Planejamento Estratégico, Participação e Construção Coletiva de Metas, e Gestão Eficiente de Recursos e Processos.



**Gráfico 27** - Distribuição de códigos categorizados do tema Princípio 3 da GBR  
Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

##### 4.3.1.3.1 Categoria – Planejamento estratégico

A categoria, corresponde a 50% das menções dentro da temática central do princípio 3 (32 de 64 registros). Esse conjunto destaca os obstáculos à adoção plena da lógica orientada a resultados, dos quais têm raízes em fatores culturais e estruturais da administração pública, abrangendo três códigos:

- a) Alinhamento entre PGD e objetivos institucionais (25 menções - 39%)

Este código destaca percepções amplamente positivas e concepções da importância sobre o alinhamento entre o PGD e os objetivos estratégicos da instituição, conforme falas dos participantes: “*compromisso das lideranças e dos(as) servidores (as) em fazer funcionar o PGD de forma alinhada com a missão e metas do IFAM*” (Participante 11); “*Acredito que deva estar alinhado a um planejamento institucional e acompanhamento das metas alcançadas*”

(Participante 21); “*Ele deve estar alinhadas com as metas do PDI, ao estratificarmos as metas podemos obter os objetivos de maneira separada e assim estabelecer as metas a serem alcançadas*” (Participante 32);

A percepção dos participantes de que o PGD deve estar integralmente alinhado com os objetivos institucionais reflete os achados da literatura, que apontam para a importância de vincular o planejamento estratégico com ações operacionais claras e mensuráveis, conforme destacado por Aisha *et al.* (2021) e Blom, Voorn e Borst (2020). Em suas falas, os participantes ressaltam o comprometimento das lideranças e de toda a equipe em tornar essa conexão efetiva, o que reforça a necessidade de traduzir metas abstratas em práticas administrativas coerentes e bem definidas.

- b) Desalinhamento entre objetivos estratégicos e atividades diárias dos servidores (4 menções - 6%)

Apesar da percepção majoritariamente positiva, algumas falas revelam dificuldades em aplicar os objetivos estratégicos no cotidiano do trabalho: “*Acredito que os objetivos estratégicos do IFam precisam ser revisados, pois não se alinham com as atividades realizadas atualmente*” (Participante 01); “*estabelecendo objetivos que façam sentido na rotina de trabalho dos servidores*” (Participante 19); “*Atualmente o gargalo não é o PGD e sim o PDI do instituto que não está pronto. Se os objetivos não estão claros dentro do PDI, o PGD fica comprometido*” (Participante 42).

Alguns participantes evidenciam uma desarmonia entre os objetivos estratégicos e as atividades diárias, o que é corroborado pela literatura que destaca a dificuldade de operacionalizar metas abstratas no contexto do setor público, como aponta Blom, Voorn e Borst (2020). Essa percepção demonstra que, mesmo com o alinhamento no papel, a ausência de estratégias que integram as metas aos processos operacionais compromete a aplicação concreta dos objetivos, reforçando a necessidade de revisão e especificação das metas para uma execução eficaz. Conforme Nyamori; Boyce (2022). É fundamental garantir que, ao elaborarem os planos de trabalho individuais, os gestores públicos mantenham o foco nas metas e objetivos da organização.

- c) Dificuldade na implementação do planejamento estratégico no PGD (3 menções - 5%)

Alguns participantes relatam entraves operacionais para que o planejamento estratégico seja efetivamente implementado via PGD: “*o Ifam ainda tem uma alta quantidade de "incêndios" para apagar, o que interfere nos planejamentos, pois acabamos tendo que lidar, constantemente, com urgências*” (Participante 36); “*Acredito que não o suficiente, pois somos "traídos" por muitas demandas não previstas*” (Participante 78);

As dificuldades na implementação do planejamento estratégico, relatadas por alguns participantes, evidenciam os entraves operacionais enfrentados na prática, os quais são apontados pela literatura por Alvarenga *et al.* (2020) e Czerniachowicz (2022) que a prática de reuniões regulares para o envio de metas e o acompanhamento das atividades pode ser uma estratégia eficaz para mitigar as dificuldades na implementação do planejamento estratégico. Dessa forma, embora os desafios operacionais, ligados a demandas emergenciais, possam comprometer a execução do planejamento, a adoção de encontros periódicos pode fortalecer a comunicação e a adaptação, contribuindo para um planejamento mais efetivo e consistente.

#### 4.3.1.3.2 Categoria – Participação e Construção Coletiva de Metas

Esta categoria, corresponde a 28% das menções dentro da temática central do princípio 3 (18 de 64 registros). Aborda a importância da definição clara de objetivos e da participação dos servidores na formulação de metas para a efetivação do PGD, abrange dois códigos principais:

a) Definição clara de objetivos (14 menções - 22%)

As falas reforçam que a clareza nos objetivos institucionais é vista como um requisito para a efetividade do PGD. Os participantes demonstram que metas mal definidas geram incertezas na execução das atividades, conforme menções: “*Disseminar informações sobre os objetivos estratégicos do IFAM aos participantes do PGD para atingir as metas*” (Participante 13); “*Com a ampla divulgação dos resultados que se pretende alcançar, antes do preenchimento do plano de trabalho*” (Participante 33); “*Definição Clara de Metas e Indicadores de Desempenho*” (Participante 35); “*A gestão deve providenciar a maior clareza dos objetivos do instituto*” (Participante 42).

Portanto, as falas indicam que o sucesso da Gestão por Resultados depende de um alinhamento claro entre o planejamento estratégico e a execução operacional. A ausência de objetivos nítidos compromete a entrega de resultados e dificulta o engajamento dos servidores. Conforme, colaborado pela literatura por Boudlaie *et al.* (2020), o estabelecimento de objetivos bem definidos é um fator de decisão na gestão organizacional, pois fornece direcionamento claro aos servidores, alinhando suas atividades às metas institucionais.

b) Participação ativa na formulação de metas (4 menções - 6%)

Esta categoria evidencia a demanda por processos participativos na construção das metas institucionais. As falas revelam que o envolvimento dos servidores nas decisões estratégicas do PGD é desejado e percebido como um fator de engajamento e eficácia: “*alinhado com os objetivos da instituição e que estes sejam ainda mais claros e construídos com a participação coletiva*” (Participante 14); “*cadastrando as metas a serem atingidas, fazendo uma reunião para informar e assim os colaboradores se guiarem por esse norte*” (Participante 69).

Os relatos mostram que a participação ativa contribui para o sentimento de pertencimento dos servidores, aumentando o comprometimento com os resultados a serem entregues. A ausência desse diálogo pode gerar distanciamento e baixo engajamento com as metas institucionais. Conforme, Ha e Nguyen (2020) no contexto da GBR, os gestores podem induzir os trabalhadores nesse processo para um conjunto de ações que aumentam a consciência e a compreensão sobre os valores da GBR para a organização. Sendo confirmado por Palumbo (2023), o envolvimento e engajamento no ambiente de trabalho visa elevar a auto eficácia dos funcionários públicos e melhorar a percepção, tanto individual quanto coletiva, do propósito do trabalho.

#### 4.3.1.3.3 Categoria – Gestão Eficiente de Recursos e Processos

A última categoria evidencia que o PGD também é percebido como uma estratégia para melhorar a eficiência operacional e o uso estratégico da força de trabalho. Esta categoria, corresponde a 22% das menções dentro da temática do princípio 3 (14 de 64 registros), abrange dois códigos principais:

a) Gestão estratégica da força de trabalho no PGD (8 menções - 13%)

As falas dos participantes destacam como o PGD pode ser utilizado de forma estratégica para realocar talentos, valorizar competências e reorganizar a força de trabalho de maneira alinhada aos objetivos institucionais, conforme registros: “Ajuda na recolocação de servidores, que estão afastados, como força de trabalho e ajuda no desempenho profissional e dos setores” (Participante 16); “Melhorando a dinâmica da força de trabalho, em consonância com uma melhor qualidade de vida para o servidor” (Participante 66); “através de relação entre as competências individuais, essenciais e organizacionais de cada indivíduo com o que o órgão espera a fim de cumprir sua missão institucional” (Participante 67).

Os relatos indicam que o PGD é percebido como uma ferramenta que pode contribuir não apenas para a produtividade, mas também para o aproveitamento mais inteligente da força de trabalho, considerando competências e potencial dos servidores, colaborando com os autores Taheri (2021); Suhail e Steen (2021) no relato que é fundamental que as organizações públicas implementem estratégias destinadas a atrair, recrutar e manter talentos [...] promovendo o desenvolvimento profissional de longo prazo.

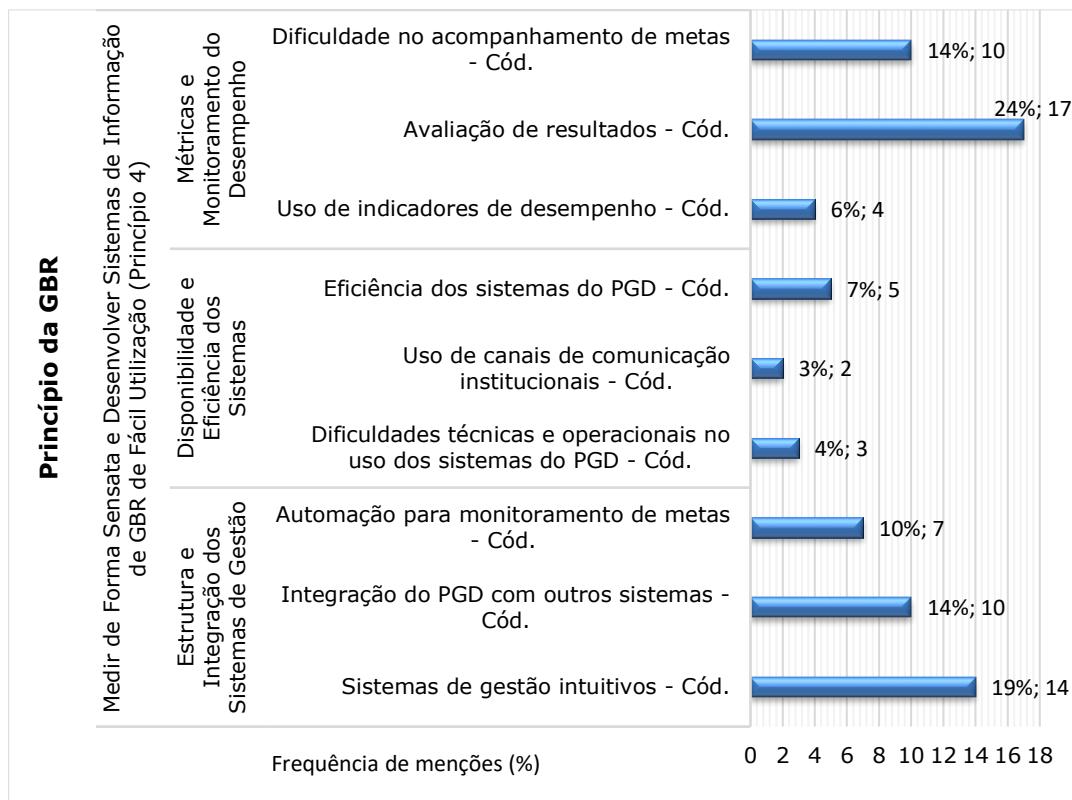
b) Eficiência operacional e redução de custos (6 menções - 9%)

As falas apontam para os ganhos operacionais e econômicos que a adoção do PGD pode trazer à administração pública, como economia de energia, insumos e melhor aproveitamento dos recursos institucionais: “um programa que objetiva otimizar resultados, economia nos gastos públicos com água, energia e transporte” (Participante 6); “Otimizar o uso dos espaços físicos, organizando as escalas de trabalho presencial [...] reduzindo o quantitativo de máquinas subutilizadas; [...] reduzindo gastos de energia elétrica” (Participante 56); “redução de custos para a instituição a partir da diminuição de servidores em atividade presencial nas unidades” (Participante 57).

Essas falas refletem a percepção de que o PGD vai além da gestão de pessoas e pode representar um modelo eficiente de gestão institucional. A eficiência não é apenas administrativa, mas também financeira e estrutural. Conforme, Alvarenga *et al.* (2020); Metselaar, Den Dulk e Vermeeren (2022), a flexibilização de modelos de trabalho e a digitalização promovem economia de recursos públicos e contribuem para uma cultura organizacional mais eficiente.

#### 4.3.1.4 Análise detalhada do princípio 4: Medir de Forma Sensata e Desenvolver Sistemas de Informação de GBR

Com 72 menções representando 20% do total geral, o Princípio 4 foi o terceiro mais citado, evidenciando a relevância atribuída pelos participantes à tecnologia da informação, à mensuração de desempenho e à efetividade dos sistemas de gestão no contexto do PGD. A análise qualitativa revela três categorias temáticas principais: Estrutura e Integração dos Sistemas de Gestão, Disponibilidade e Eficiência dos Sistemas e Métricas e Monitoramento do Desempenho (Gráfico 28).



**Gráfico 28** - Distribuição de códigos categorizados do tema Princípio 4 da GBR

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

#### 4.3.1.4.1 Categoria – Estrutura e Integração dos Sistemas de Gestão

A categoria reúne os aspectos relacionados à usabilidade dos sistemas do PGD, sua articulação com outros instrumentos de gestão e o nível de automação disponível. Esta categoria, corresponde a 43% das menções dentro da temática do princípio 4 (31 de 72 registros), contém três códigos principais:

##### a) Sistemas de gestão intuitivos (14 menções - 19%)

Os participantes apontam a importância de interfaces simples e funcionais para otimizar o uso do PGD e evitar sobrecarga de tarefas operacionais. A intuição do sistema facilita o uso do usuário, conforme relatos: “A interface do PGD poderia ser mais facilitada de manusear. Os Relatórios de atividades deveriam ser mais customizável” (Participante 61); “O servidor tem algumas dúvidas na hora de usar o PGD, por isso sistema precisa ser mais prático” (Participante 47); “Talvez um design mais personalizável do sistema pudesse ser implementado” (Participante 34); “Que a ferramenta tenha Interfaces Intuitivas e Simples” (Participante 35).

As objeções com os sistemas refletem diretamente os alertas teóricos sobre a importância de interfaces amigáveis e integradas: “Um sistema com uma interface mais intuitiva e que não pareça uma planilha de Excel” (Participante 1), “A plataforma do PGD deve ser mais intuitiva, e apresentar graficamente os resultados dos servidores” (Participante 44). Esse aspecto encontra respaldo em autores como Borodiyenko et al. (2021) e Sathe e Panse (2023), que defendem o uso de ferramentas visuais e intuitivas como suporte essencial à gestão orientada por resultados.

As falas apontam que a complexidade ou rigidez das interfaces dos sistemas podem

desestimular o uso e dificultar a execução das tarefas. Essa percepção alinha-se à teoria, que enfatiza a necessidade de adoção de ferramentas tecnológicas que promovam o acesso à informação, transparência institucional e colaboração (Alvarenga *et al.*, 2020). Adicionalmente, Knies *et al.* (2022) apontam que sistemas eficazes de gestão podem impactar positivamente a motivação e o engajamento dos servidores, enquanto Mayne (2007) ressalta que um sistema intuitivo favorece a tomada de decisões e a melhoria contínua dos processos.

b) Integração do PGD com outros sistemas (10 menções - 14%)

Relatos indicam a necessidade de vinculação entre o PGD e demais plataformas institucionais (como sistemas de RH, planejamento e avaliação), para garantir coerência e evitar duplicidade de informações e utilização, conforme narrativa: “*Alinhar com os programas SIGRH, para eliminar a necessidade de inserção de documentação e SIGPP para alinhar com os atendimentos das ações*” (Participante 48); “*Deve estar integrado ao sistemas de gestão*” (Participante 80); “*Ajustes que sincronizem o sistema PGD com SIGRH e maior interação para customização do sistema PGD*” (Participante 40).

Os relatos dos participantes apontam para a necessidade de integrar o PGD a outros sistemas institucionais, para promover o fluxo de informações e reduzir a sobreposição de tarefas, um aspecto que se alinha com a literatura, no qual Mayne (2007) e Vasyunina *et al.* (2023) defendem que a articulação entre plataformas, como planejamento, RH e avaliação, contribui para a tomada de decisões mais informadas e para a melhoria contínua dos processos, assegurando o alinhamento organizacional.

c) Automação para monitoramento de metas (7 menções - 10%)

Os participantes mencionam a importância de ferramentas que automatizem o acompanhamento do desempenho, poupando tempo dos gestores e permitindo foco na análise dos dados, conforme relatos: “*seria adequado um meio de acompanhar as atividades realizadas, como algum tipo de ferramenta integrada*” (Participante 09); “*Sistemas como o Planner, Trello, entre outros. Algo que evitasse a utilização de múltiplas plataformas para desenvolver uma única atividade de controle*” (Participante 68); “*possua Automatização de Processos (Automatização de relatórios, Alertas automáticos, Integração de IA)*” (Participante 35).

Os participantes ressaltam a importância de ferramentas que automatizem o acompanhamento de metas, apontando para a necessidade de reduzir o uso de múltiplas plataformas e eliminar falhas humanas. Essa percepção é corroborada pela literatura, onde George, Van de Walle e Hammerschmid (2019) e Al-Saadi *et al* (2023) destacam que a automação melhora a capacidade de monitoramento e gera ganhos de eficiência, enquanto Alvarenga et al. (2020) enfatizam que a digitalização fortalece a transparência e a eficácia na gestão pública.

#### 4.3.1.4.2 Categoría – Disponibilidade e Eficiência dos Sistemas

Esta categoria, corresponde a 14% das menções dentro da temática do princípio 4 (10 de 72 registros), contempla menções à operação prática dos sistemas, incluindo a acessibilidade e eficiência percebida. Este grupo categórico apresenta três códigos principais:

a) Eficiência dos sistemas do PGD (5 menções - 7%)

Alguns participantes relatam que os sistemas do PGD são funcionais e cumprem

exigências institucionais, destacando facilidade de uso e eficiência, como evidenciado pelos comentários: “*Os sistemas estão de acordo com as exigências da CGU E TCU*” (Participante 55); “*Considero que o sistema já possibilita facilidade de uso e promove eficiência dos sistemas*” (Participante 37). Essa percepção está em linha com a literatura, que aponta que a evolução das práticas tecnológicas para processos mais ágeis pode melhorar a prestação de contas e manter a flexibilidade operacional (Ashok *et al.*, 2021).

b) Dificuldades técnicas e operacionais / acesso (3 menções - 4%)

Outras falas apontam desafios técnicos, acesso limitado ou falhas pontuais que interferem na usabilidade plena dos sistemas, conforme relatos: “*Que a lista de atividades seja otimizada, pois há muitas repetições*” (Participante 36); “*a chefia poderia cadastrar o plano de trabalho do subordinado no sistema, pois, não é possível*” (Participante 28); “*limitação de acesso aos sistemas institucionais a horários específicos*” (Participante 2).

Tais dificuldades refletem problemas na usabilidade e na integração dos sistemas institucionais. A literatura sugere que, embora a burocracia tradicional garanta padronização, a demanda por eficiência impulsiona a adoção de práticas ágeis e soluções tecnológicas que ampliam o acesso e a colaboração em tempo real (Ashok *et al.*, 2021; Czerniachowicz, 2022).

c) Uso de canais de comunicação institucionais (2 menções - 3%)

Os participantes observam a necessidade de padronizar os canais oficiais de comunicação, evitando o uso de meios pessoais, para garantir uma comunicação mais direta e consistente dentro da instituição: “*Acredito que há necessidade de padronizar e/ou implantar sistemas que tornem a comunicação instantânea oficial ao instituto, evitando que meios pessoais*” (Participante 68). Essa demanda coopera com os conceitos apresentados na literatura, que ressaltam que as ferramentas de comunicação e colaboração desempenham papel para assegurar agilidade, transparência e integração entre os setores (Czerniachowicz, 2022).

#### 4.3.1.4.3 Categoria – Métricas e Monitoramento do Desempenho

Essa categoria destaca a importância atribuída ao uso de métricas, indicadores e sistemas de monitoramento na avaliação de resultados e na efetividade da implementação do PGD. Com 31 menções, representa 43% das referências dentro do Princípio 4. Ela se desdobra em três códigos principais:

a) Avaliação de resultados (17 menções - 24%)

Os participantes expressam a necessidade de práticas avaliativas mais efetivas e sistemáticas, que envolvam tanto os servidores quanto as lideranças. A avaliação de resultados aparece como uma ferramenta para garantir o desempenho e o alinhamento com os objetivos institucionais: “*Acredito que as chefias precisam avaliar e serem avaliadas também e reunir para verificação das metas e alinhar com os resultados apresentados*” (Participante 78); “*Os resultados das entregas devem ser utilizados como ferramentas de avaliação e responsabilização*” (Participante 30); “*assegurar que os servidores continuem a desempenhar suas atividades com qualidade, por meio da avaliação dos seus resultados*” (Participante 44).

Essa percepção corrobora a literatura, que enfatiza a evolução das práticas de avaliação de desempenho, deixando de lado o enfoque punitivo em favor de uma abordagem orientada à eficiência e à promoção da melhoria contínua (Fallahnejad; Nazari; Fard, 2023; Sixpence *et al.*, 2021). Ademais, estudos apontam que o estabelecimento de vínculos entre metas individuais e

organizacionais, aliado ao desenvolvimento de motivadores baseados no desempenho, reforça a importância do papel da liderança no monitoramento e na gestão dos resultados (Ali *et al.*, 2021; Schnell; Gerard, 2022).

b) Dificuldade no acompanhamento de metas (10 menções - 14%)

Os relatos evidenciam desafios na realização de um acompanhamento efetivo das metas, com críticas apontando a falta de monitoramento adequado e a preparação insuficiente das chefias para homologar os planos de trabalho alinhados à realidade institucional, conforme informações: “*nota-se uma falta de um acompanhamento de fato*”. (Participante 9); “*chefias não estarem preparadas para realizar as avaliações e procedimentos adequados antes de homologar o plano de trabalho coerente com a realidade do IFAM*” (Participante 11); “*É um sistema muito bom, porém quando há pouco controle e acompanhamento, as atividades se perdem, os objetivos não são alcançados da forma que deveria*”. (Participante 21).

Essa dificuldade é confirmada pela literatura, que salienta a importância do monitoramento constante para uma gestão baseada em resultados (Mayne, 2007) e destaca a necessidade de equilibrar os processos de controle com a flexibilidade e autonomia operacional dos servidores (Aisha *et al.*, 2021; Nafari; Rezaei, 2022). No mais, Aisha *et al.* (2021) reforçam que o equilíbrio entre controle e flexibilidade é crucial para promover tanto a autonomia quanto a responsabilização dos servidores. A ausência de mecanismos de acompanhamento pode gerar falhas de execução e desalinhamentos estratégicos.

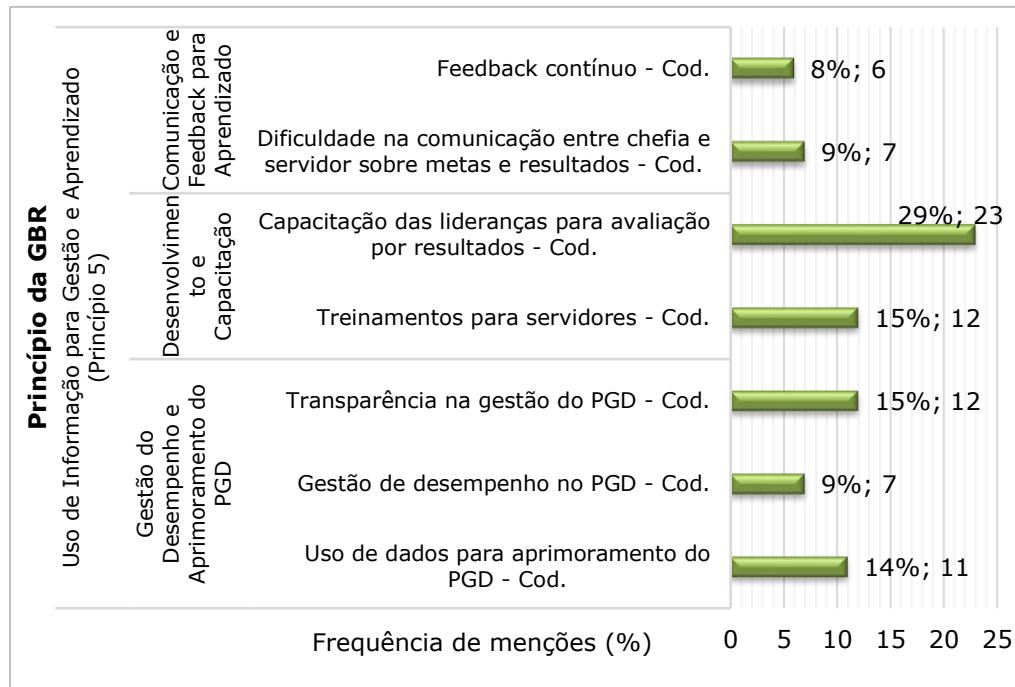
c) Uso de indicadores de desempenho (4 menções - 6%)

Os participantes sugerem a criação de métricas eletrônicas a partir dos dados do PGD para facilitar a análise e a tomada de decisões, transformando informações em índices úteis para a gestão: “*sugiro a construção eletrônica de métricas das metas atingidas pelo servidor, de acordo com as que ele/a cadastrou para o período*” (Participante 03); “*transformando os dados inseridos no PGD em índices que possam auxiliar na tomada de decisões futuras*” (Participante 05).

Essa proposta encontra amparo na literatura, pois o uso de indicadores claros e objetivos é apontado como essencial para a mensuração de desempenho no setor público (Huntsman *et al.*, 2022). A combinação entre indicadores quantitativos e qualitativos permite uma avaliação mais completa das políticas e ações implementadas (Nafari; Rezaei, 2022; Gębczyńska; Brajer-Marczak, 2020).

#### 4.3.1.5 Análise detalhada do princípio 5: Uso da Informação para Gestão e Aprendizado

Com 78 menções representando 22% do total geral, o Princípio 4 foi o segundo mais citado, revelando a centralidade do uso da informação como instrumento estratégico de aprimoramento institucional. A análise qualitativa evidencia que os participantes compreendem a importância de utilizar dados, indicadores e feedbacks como elementos estruturantes para o aprimoramento do PGD (Gráfico 29).



**Gráfico 29** - Distribuição de códigos categorizados do tema Princípio 5 da GBR

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

#### 4.3.1.5.1 Categoria – Gestão do Desempenho e Aprimoramento do PGD

Essa categoria trata da importância de utilizar a informação de forma estratégica no contexto do PGD, envolvendo desde a coleta e interpretação de dados até a adoção de práticas gerenciais baseadas em evidências. Com 30 menções, representa 38% das referências dentro do Princípio 5, agrupando três códigos principais:

##### a) Transparência na gestão do PGD (12 menções - 15%)

Os participantes enfatizam a necessidade de ampliar a transparência nos processos internos do PGD, especialmente no que tange ao monitoramento das atividades e resultados, conforme relatos: “*O PGD deve funcionar de forma mais eficaz e principalmente transparente quanto aos seus resultados*” (Participante 57); “*necessidade de aprimorar o monitoramento e promover mais transparência das atividades cadastradas pelos usuários/servidores*” (Participante 60).

Essa percepção encontra reflexão na literatura, conforme discutido por Ha e Nguyen (2020) que destaca que a GBR deve operar como um agente de transparência, revelando todos os aspectos da organização e promovendo a responsabilização por meio de processos de monitoramento contínuo e prestação de contas.

##### b) Uso de dados para aprimoramento do PGD (11 menções - 14%)

Há forte reconhecimento da importância de transformar os dados do PGD em informações estratégicas, capazes de embasar decisões gerenciais e orientar melhorias contínuas: “*Os dados do PGD devem ser transformados em índices que auxiliem as lideranças em suas tomadas de decisão*” (Participante 05); “*Sempre buscar dados de efetividade, e sempre buscar melhorias, visando a evolução do processo*” (Participante 76).

Essa necessidade é reforçada pela literatura, na qual Mayne (2007) enfatiza que manter

um monitoramento constante e utilizar adequadamente as informações sobre desempenho é fundamental para uma gestão baseada em resultados. Além disso, estudos de Garengo e Sardi (2020) e Zheng *et al.* (2019) corroboram que a aplicação efetiva dos dados coletados é decisiva para a reformulação de estratégias e aprimoramento do desempenho organizacional, indicando que tanto a prática quanto a teoria convergem na demanda por uma gestão orientada por dados.

c) Gestão de desempenho no PGD (7 menções - 9%)

As falas refletem uma percepção de que ainda há lacunas na forma como a gestão de desempenho está sendo conduzida no âmbito do PGD. A necessidade de melhorar os critérios de avaliação e fortalecer a cultura de resultados é evidente: “*Além de verificarem o real cumprimento das atividades, as chefias deveriam identificar os servidores que melhor desempenham suas atribuições por metas/desempenho*” (Participante 9); “*acredito que precisamos avançar na compreensão da gestão por desempenho e na forma como esses resultados são medidos*” (Participante 48).

Essas percepções convergem com a literatura que defende uma abordagem mais estratégica e participativa da avaliação de desempenho no setor público. Segundo Andrade (2023), além de incentivar o alcance contínuo de metas organizacionais, a avaliação também deve envolver a comunicação clara dos resultados e o feedback contínuo, integrando os servidores ao processo. Complementarmente, Fallahnejad, Nazari e Fard (2023) e Al-Saadi *et al.* (2023) destacam que um sistema eficaz de gestão exige critérios bem formulados, foco na melhoria contínua e clareza sobre o que se espera dos trabalhadores.

Portanto, avaliar o desempenho não deve se limitar à aferição de resultados, mas ser uma prática orientadora, capaz de alinhar o esforço individual às estratégias institucionais e promover o desenvolvimento da equipe. A literatura enfatiza que o acompanhamento sistemático, aliado a ciclos de revisão e atualização das metas, é fundamental para evitar que a avaliação de desempenho se torne meramente formalista; ao contrário, ela deve funcionar como um instrumento dinâmico de aprendizagem e crescimento (Alvarenga *et al.*, 2020; Czerniachowicz, 2022; Mayne, 2007)

#### 4.3.1.5.2 Categoria – Desenvolvimento e Capacitação

Essa foi a categoria mais recorrente no âmbito do Princípio 5, reunindo 35 menções, o que representa 45% do total de referências deste princípio. Ela evidencia que o sucesso da Gestão por Resultados depende diretamente do preparo técnico e comportamental dos seus atores centrais: lideranças e servidores. A categoria agrupa dois códigos principais:

a) Capacitação das lideranças para avaliação por resultados (23 - 29%)

Esse foi o código mais mencionado no Princípio 5, revelando uma preocupação recorrente com a ausência de preparo técnico e comportamental por parte das lideranças na condução do PGD. Os participantes destacam a falta de capacitação adequada para avaliar com base em resultados e o impacto disso no desempenho das equipes: “*não têm o conhecimento necessário para avaliar o desempenho baseado nos resultados*” (Participante 19); “*boa parte possui a capacitação exigida, mas na prática ainda não aplica o PGD*” (Participante 28); “*muitas chefias não estão capacitadas para avaliar desempenho e/ou não dão a devida importância ao desempenho de seus liderados*” (Participante 56). Além disso, há menções à sobrecarga e à nomeação de líderes sem formação apropriada: “*Muitas lideranças não têm ao menos sequer capacitação profissional para exercer a liderança*” (Participante 06); “*As lideranças estão sobre carregadas e por isso não possuem condições para se capacitar*”

(Participante 73).

Essas falas revelam a importância crítica de investir na qualificação das lideranças para que possam conduzir avaliações baseadas em resultados com responsabilidade e coerência. A literatura respalda essa necessidade: Leal *et al.* (2022) alertam que a designação de líderes deve se basear em competências reais e não em critérios políticos, ressaltando a importância de fortalecer gestores comprometidos com o serviço público. Já Van Leeuwen *et al.* (2023) defendem que líderes precisam ser preparados para exercer uma liderança voltada ao desenvolvimento de pessoas, o que inclui saber avaliar, orientar e motivar. Complementarmente, Sinaj, Kasemi e Cenolli (2022) destacam o papel da inteligência emocional na liderança, apontando que a gestão emocional contribui para um ambiente mais positivo, com impactos diretos no desempenho coletivo.

b) Treinamentos para servidores (12 - 15%)

As falas dos participantes revelam uma percepção clara sobre a necessidade de qualificação contínua como parte essencial do sucesso do PGD. A formação regular dos servidores é vista como fator decisivo para aprimorar a execução das atividades, garantir a adaptação ao modelo de gestão por resultados e fomentar uma cultura institucional mais preparada para mudanças e inovações: “*Continuar com os cursos de capacitação e avaliações contínuas do impacto do pgd na instituição e na vida dos servidores*” (Participante 54); “*faz-se necessário capacitações periódicas*” (Participante 77); “*Oferecer capacitação continua dia servidores e apoio em resoluções de dúvidas e problemas*” (Participante 53); “*Todos devem buscar cada vez mais conhecer e melhorar os processos*” (Participante 76).

A literatura destaca que “a capacitação aprimora as habilidades dos funcionários, tornando-os mais eficazes em suas funções” (Palumbo, 2023). Além disso, o desenvolvimento contínuo está diretamente associado à melhoria do desempenho individual e coletivo, contribuindo para um ambiente mais adaptável e responsável às exigências da administração pública (Montenegro *et al.*, 2021; Aisha *et al.*, 2021). Ademais, estudos destacam que a integração de práticas de capacitação no contexto da avaliação de desempenho, com ênfase em metas direcionadas e monitoramento constante, estabelece uma cultura organizacional de excelência e impulsiona o crescimento individual e coletivo (Ali *et al.*, 2021; Ha; Nguyen, 2020; Sixpence *et al.*, 2021).

#### 4.3.1.5.3 Categoria – Comunicação e Feedback para Aprendizado

As falas revelam fragilidades no fluxo de comunicação entre líderes e servidores, bem como na institucionalização de práticas regulares de retorno construtivo sobre o desempenho. Com 13 menções, esta categoria representa 17% das referências dentro do Princípio 5 e contempla dois códigos principais:

a) Dificuldade na comunicação entre chefia e servidor sobre metas e resultados (7 - 9%)

Os depoimentos indicam que a ausência de diálogo frequente e estruturado entre gestores e suas equipes afeta diretamente a clareza sobre os objetivos a serem alcançados, prejudicando a efetividade do PGD: “*Muitas não conversam com seus colaboradores sobre os resultados esperados*” (Participante 33); “*Creio que apenas a comunicação constante entre gestor e servidor pode melhorar continuamente o processo*” (Participante 23); “*falta de feedback para com seus subordinados sobre o que precisa melhorar e maturidade para retirar do programa aqueles que não se enquadram*” (Participante 06).

Os relatos evidenciam que há uma carência de diálogo efetivo entre chefia e servidor na definição e acompanhamento das metas e dos resultados, o que impede uma compreensão das responsabilidades e dos padrões de desempenho, dificultando o engajamento e o alinhamento dos servidores com as metas institucionais. Segundo Ha e Nguyen (2020), a comunicação é uma ferramenta essencial para engajar servidores na GBR, devendo ser contínua, clara e voltada à conscientização dos benefícios individuais e institucionais. Além disso, George, Van de Walle e Hammerschmid (2019) e Alvarenga et al. (2020) apontam que a adoção de ferramentas de colaboração fortalece o planejamento estratégico e permite uma comunicação mais fluida, especialmente em contextos públicos caracterizados por estruturas organizacionais rígidas.

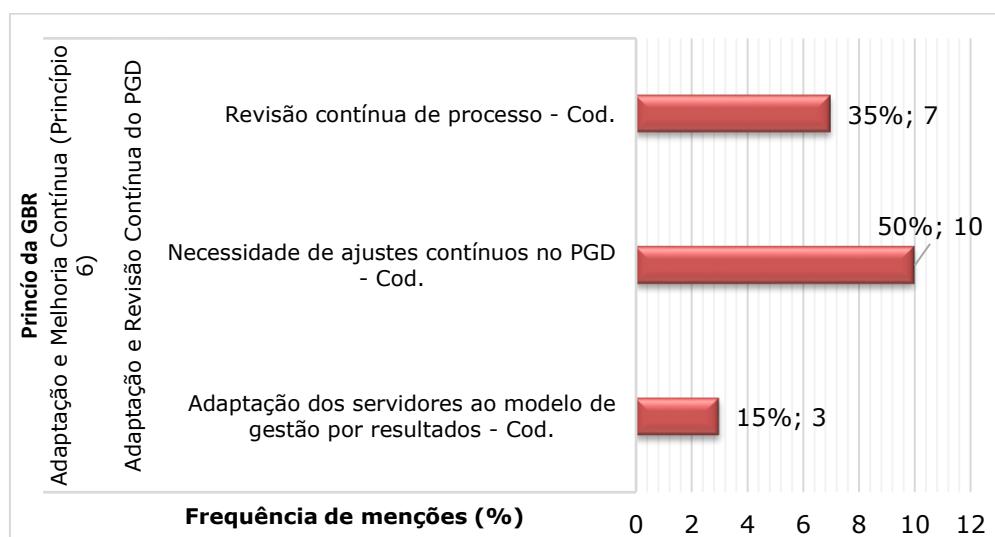
#### b) Feedback contínuo (6 - 8%)

As contribuições dos participantes reforçam a necessidade de institucionalizar práticas regulares de feedback, com foco na melhoria contínua e no aprimoramento dos processos: “*um melhor feedback com os servidores, tornará a ferramenta mais fácil e prática de utilizar e melhorar a eficiência*” (Participante 60); “*incentivar a Cultura de Feedback Contínuo*” (Participante 35); “*Através de metas claras e feedback constante, o PGD contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados e para o crescimento profissional dos servidores*” (Participante 53).

Os relatos mostram que a regularidade e a qualidade do feedback incentivam a melhoria contínua dos processos e do desempenho individual. Conforme Mayne (2015), um sistema de gestão de desempenho promove um ambiente em que o feedback contínuo e as autoavaliações contribui para uma compreensão efetiva da GBR. Conforme, Czerniachowicz, (2022), que reforçam a importância do feedback para a integração, o alinhamento e o fortalecimento dos laços de confiança entre lideranças e servidores.

#### 4.3.1.6 Análise detalhada do princípio 6: Adaptação e Melhoria Contínua

O Princípio 6 foi o menos mencionado na amostra, com 20 citações, o que corresponde a 6% do total. Embora tenha sido citado com menos frequência, as informações qualitativas trazem percepções importantes sobre a necessidade de ajustes, revisão contínua e adaptação para que o PGD se torne uma ferramenta estratégica eficaz(Gráfico 30).



**Gráfico 30** - Distribuição de códigos categorizados do tema Princípio 6 da GBR

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

#### 4.3.1.6.1 Categoria – Adaptação e Revisão Contínua do PGD

Com 20 menções, é única categoria identificada neste princípio, concentra três códigos que abordam de forma complementar as necessidades de ajustes operacionais e culturais:

##### a) Necessidade de ajustes contínuos no PGD (10 -50%)

As declarações mostram que é preciso melhorar o funcionamento do programa com ajustes regulares. Embora tenha um grande potencial, ainda enfrenta alguns desafios na sua implementação: “*precisa muitos ajustes e controle, assim como tem muitas pessoas engajadas tem outras que usam o programa pra sumir*” (Participante 51). A fala destaca a importância de mecanismos mais eficientes para controle e acompanhamento para garantir a integridade e a eficácia do modelo.

De acordo com a literatura, a GBR precisa ser flexível e passar por revisões constantes, pois as metas e indicadores podem rapidamente se tornar obsoletos diante de novos cenários organizacionais (Nafari & Rezaei, 2022). Um sistema de GBR eficaz deve estar aberto a mudanças, permitindo ajustes rápidos que assegurem a conquista dos resultados esperados. Nesse sentido, ser flexível e estar disposto a se adaptar são características essenciais para manter o sistema alinhado com novas realidades, aprendizados e expectativas dos envolvidos. Isso ajuda a garantir a eficácia e a relevância dos processos (Mayne, 2015).

##### b) Revisão contínua dos processos (7-35%)

Os participantes destacam a importância de não apenas manter, mas de evoluir os processos internos ligados ao PGD, integrando uma lógica de aprendizado institucional: “*Todos devem buscar cada vez mais conhecer e melhorar os processos*” (Participante 76). A citação enfatiza a importância do trabalho coletivo para promover melhorias, envolvendo não apenas os líderes, mas também todos os servidores na análise crítica e na proposição de revisão para o PGD.

Segundo os autores Montenegro *et al.* (2021); Fallahnejad, Nazari e Fard, (2023), a revisão dos processos é essencial para identificar problemas e falhas operacionais, garantindo que a GBR se mantenha eficiente e alinhada à realidade da instituição. A literatura aponta que revisões regulares são importantes para detectar rapidamente problemas e falhas, possibilitando melhorias pontuais e estratégicas. Esse ciclo contínuo de avaliação e aprimoramento não apenas mantém os indicadores e metas atualizados, mas também cria um ambiente propício ao aprendizado e à adaptação constante, contribuindo para o sucesso da Gestão por Resultados (Mayne, 2015)

##### c) Adaptação dos servidores ao modelo de gestão por resultados (3-15%)

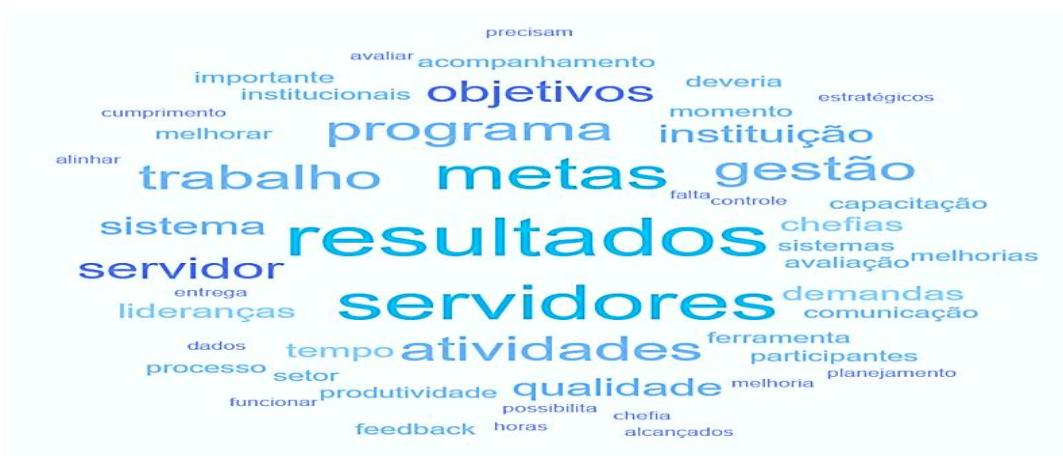
Este código mostra que o PGD é uma ferramenta importante para a transformação cultural, ajudando os servidores a adotarem aos poucos uma forma de trabalhar focada em resultados: “*apesar de algumas falhas, foi um passo importante na modernização da gestão, familiarizando os servidores com a ideia de estabelecimento de metas, organização de entregas das demandas e melhor gerenciamento do tempo*” (Participante 56). A fala mostra que o PGD é percebido como uma oportunidade para o aprendizado e o desenvolvimento dos servidores, ajudando a criar uma nova mentalidade na instituição.

Segundo a literatura, essa adaptação não se resume à adoção de teorias; envolve ajustar as práticas à realidade única de cada organização. Isso exige personalizar metodologias e

sistemas de monitoramento para torná-los mais eficazes. Esse processo é essencial para promover a transformação organizacional e consolidar uma cultura que valoriza a melhoria contínua do desempenho institucional (Mayne, 2015). A implementação da GBR vai além de simplesmente seguir modelos prontos. É fundamental adaptar as metodologias e ajustar os processos de acordo com a cultura e a estrutura específica de cada organização (Ha; Nguyen, 2020). Essa abordagem ajuda a alinhar as competências técnicas, os recursos disponíveis e os objetivos estratégicos, promovendo a melhoria e desempenho sustentável.

#### **4.3.2 Análise semântica da nuvem de palavras do contexto geral de todas as falas**

A análise quantitativa e qualitativa foi complementada por uma visualização semântica das palavras mais recorrentes nas respostas. A imagem da Figura 10 reúne as 30 palavras com maior frequência no corpus textual analisado, oferecendo uma síntese visual dos focos discursivos dos participantes.



**Figura 10 - Nuvem de Palavras – 30 termos mais frequentes**  
 Fonte: WEBODA, com base nos dados da pesquisa de campo (2025).

A centralidade dos termos “resultados”, “servidores”, “metas”, “atividades”, “objetivos” e “trabalho” confirma a predominância de um vocabulário orientado à lógica da Gestão por Resultados, reforçando o papel ativo dos servidores e sua conexão com o desempenho institucional. A presença intensa desses termos também revela o alinhamento entre a percepção dos participantes e os pressupostos da Nova Gestão Pública (NGP), conforme discutido por autores como Ugyel (2021), Klingebiel *et al.* (2019) e Mayne (2015).

O termo predominante foi “resultados”, o que evidencia que os participantes estão conscientes da ênfase no desempenho com apoio da nova gestão pública. Essa centralidade é coerente com os princípios da GBR de Mayne (2007, 2015), onde o foco deve estar no alcance de produtos e resultados de impactos.

A recorrência dos termos “servidores/servidor” mostra a ênfase na experiência subjetiva do servidor público e a percepção de seu papel ativo na gestão por desempenho, reforçando a importância da gestão de pessoas (Leal *et al.*, 2022; Yilmaz, 2022).

Os termos “metas, atividades e objetivos”, revelam a presença de uma lógica de planejamento estratégico e preocupação com entregas, em consonância com os princípios 3 e 4 da GBR (estrutura de resultados e medição sensata), o que indica também uma preocupação com alinhamento institucional (Mayne, 2007,2015).

#### **4.4 Principais Desafios e Limitações Identificados**

Considerando a base teórica dos seis princípios para implementação da Gestão Baseada em Resultados de Mayne (2004, 2007, 2009, 2015). O estudo mostrou que a implementação do PGD no IFAM tem avançado de maneira gradual, com progressos significativos, especialmente no que diz respeito à clareza das metas individuais, à motivação dos servidores e à percepção de alinhamento com os objetivos estratégicos da instituição. No entanto, os dados também apontam para desafios estruturais e operacionais que ainda comprometem a eficácia total do modelo adotado. Isso indica que a gestão por desempenho ainda enfrenta barreiras importantes para se tornar uma prática realmente integrada, participativa e adaptativa.

Um dos principais desafios enfrentados refere-se à fragilidade da cultura institucional voltada para resultados, conforme evidenciado pelos Princípios 2 e 5. A ausência de uma cultura robusta que promova o trabalho em equipe, juntamente com a carência de práticas sistemáticas de feedback e reconhecimento, compromete a internalização dos valores e objetivos do PGD. Diversos servidores relataram dificuldades em receber retornos construtivos acerca de suas metas e desempenhos, necessidades de capacitação em resultados para as lideranças, além de identificarem a inexistência de processos formais que possibilitem aprendizado a partir das avaliações. Essa conjuntura limita a capacidade da instituição em utilizar os dados coletados de forma estratégica, convertendo-os em informações significativas para decisões, gestão e planejamento futuro.

Um outro ponto que limitação é a baixa participação dos servidores na definição e revisão das metas, algo que fica claro no Princípio 3. Embora haja políticas institucionais que busquem incluir todos os níveis hierárquicos, muitos servidores, especialmente aqueles que não estão em cargos de liderança, não se sentem ouvidos ou envolvidos nas decisões. Isso acaba impactando o engajamento e a legitimidade das metas que são estabelecidas. Além disso, os canais de comunicação institucional ainda são vistos como pouco eficazes, principalmente quando se trata de compartilhar os objetivos estratégicos e as revisões feitas no PGD (Princípios 1 e 6).

A análise revelou algumas inconsistências na integração dos sistemas de gestão (Princípio 4), o que acaba prejudicando a fluidez na coleta e análise de dados. Isso, por sua vez, torna mais difícil a criação de painéis gerenciais que apoiem uma governança focada no desempenho. Os chefes, em particular, mostraram-se mais críticos em relação à eficiência desses sistemas, apontando um desalinhamento técnico entre as plataformas e uma integração limitada com os outros sistemas institucionais.

Por último, é importante mencionar como uma limitação a necessidade de estabelecer um regime de gestão adaptativo, que possibilite revisões constantes a partir das avaliações feitas. Embora os servidores tenham mencionado que têm certa liberdade para sugerir ajustes em suas metas, os dados indicam que os processos de revisão não são vistos como práticos ou integrados ao dia a dia do planejamento. Assim, a adaptabilidade institucional ainda aparece como uma dimensão frágil quando analisamos a gestão de desempenho de forma mais ampla.

Portanto, os principais desafios identificados indicam a necessidade de fortalecer a cultura de resultados, aumentar a participação dos servidores, garantir o uso efetivo da informação, aprimorar os sistemas e institucionalizar uma gestão flexível e responsiva. Esses elementos são essenciais para que o PGD no IFAM evolua de uma estrutura administrativa para uma ferramenta estratégica de gestão pública, comprometida com a melhoria contínua dos serviços e com a valorização do desempenho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal desta pesquisa consistiu em compreender os fatores que influenciam a eficácia do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Instituto Federal do Amazonas (IFAM), a partir da integração entre referencial teórico e percepções dos servidores da Reitoria, para subsidiar a elaboração de uma minuta de Política de Gestão por Resultados (GBR) adaptada à realidade institucional. Para atingir esse objetivo, procurou-se responder à seguinte questão: “Quais são os principais fatores organizacionais que atuam como barreiras ou facilitadores à eficácia do PGD como ferramenta de Gestão por Resultados no IFAM, e de que forma esses fatores podem subsidiar a elaboração de uma política institucional mais eficaz?”.

A pesquisa foi conduzida em diversas etapas analíticas com o intuito de alcançar os objetivos específicos estabelecidos. Primeiramente, foi realizada uma revisão da literatura acerca da gestão de pessoas no setor público e sua inter-relação com a Gestão Baseada em Resultados (GBR). Essa fase permitiu a identificação dos principais desafios e oportunidades na implementação de programas orientados a resultados, criando um referencial sólido para a análise empírica subsequente. Em seguida, foi realizado um exame do arcabouço normativo do PGD em níveis federal e local, com o objetivo de identificar lacunas e incoerências entre as prescrições normativas e a realidade operacional no Instituto Federal do Amazonas (IFAM).

A fase empírica compreendeu a coleta de dados junto aos servidores da Reitoria por meio de um questionário semiestruturado, com ênfase nas dimensões essenciais da GBR, conforme a sistematização teórica proposta por Mayne (2007): liderança, cultura institucional, estrutura de metas, mensuração de desempenho, utilização da informação para aprendizado e adaptação contínua. O instrumento foi aplicado utilizando técnicas amostrais apropriadas (GIL, 2019), resultando em uma amostra representativa de 80 respondentes, conforme os parâmetros de confiança estabelecidos.

A análise dos dados, realizada com o suporte dos softwares, evidenciou a presença de elementos essenciais da GBR no discurso dos servidores, incluindo a valorização da autonomia, a percepção de melhorias na produtividade, o reconhecimento da necessidade de métricas claras e a importância do papel da liderança. Contudo, foram também identificados desafios estruturais e culturais significativos. Entre os principais obstáculos encontrados, destacam-se: a baixa capacitação das lideranças para avaliação por desempenho; a fragilidade na comunicação entre as chefias e as equipes; a ausência de integração entre os sistemas institucionais; a falta de padronização nos indicadores de resultados; além da necessidade de ajustes contínuos no modelo de gestão adotado.

A análise qualitativa evidenciou que, para que o PGD realize plenamente seu potencial como ferramenta de transformação na gestão pública, é imprescindível superar a lógica de controle e produtividade. A gestão orientada por resultados no setor público demanda um comprometimento político-institucional, transformações culturais significativas, sistemas de informação integrados e um ciclo contínuo de aprendizado organizacional. Dessa forma, a presente pesquisa oferece não apenas um diagnóstico detalhado sobre os fatores que limitam e potencializam a implementação da GBR no IFAM, mas também sugere uma estrutura normativa que pode ser adaptada a diferentes contextos institucionais do serviço público federal.

Com base nessas evidências e nos fundamentos conceituais da GBR, foi desenvolvido o produto tecnológico desta pesquisa: uma Minuta de Política Institucional de Gestão por Resultados, que visa transformar os princípios da GBR em diretrizes práticas, ajustadas às necessidades e limitações do contexto organizacional do IFAM. Esta política foi estruturada com diretrizes práticas, definição clara de papéis e responsabilidades, mecanismos de monitoramento e recomendações para capacitação contínua, com o objetivo de alinhar as ações institucionais às metas estratégicas e à cultura voltada para resultados.

Por último, recomenda-se, como continuidade desta investigação, o aprimoramento do instrumento de medição empregado na pesquisa, visando sua validação estatística e futura consolidação como ferramenta de diagnóstico institucional. A replicabilidade de alguns dos fatores, conforme o índice H de Ferrando e Lorenzo-Seva (2018), demonstra potencial para análises comparativas futuras. Ademais, sugere-se um aprofundamento empírico da proposta de política institucional, por meio da testagem de seus efeitos em ambientes controlados ou em projetos piloto ampliados, como estratégia para promover o desenvolvimento de uma cultura de resultados no IFAM.

A seguir, apresenta-se a Minuta da Política de Gestão por Resultados no IFAM, elaborada como contribuição concreta desta pesquisa aplicada.

## **6 MINUTA DE REGULAMENTO**

INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS – IFAM

### **MINUTA DE REGULAMENTO DE XX DE XX DE 2025**

Regulamenta a Política Institucional de Gestão Baseada em Resultados no âmbito do IFAM.

#### **Seção I Da Finalidade**

Art. 1º A presente Política Institucional de Gestão Baseada em Resultados tem por finalidade orientar a implementação e o aprimoramento contínuo das práticas de planejamento, monitoramento, avaliação e desenvolvimento institucional no Instituto Federal do Amazonas (IFAM), com base nos objetivos do Programa de Gestão e Desempenho, art.2 da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24, de 28/07/2023.

Parágrafo único. Esta política busca promover um modelo de gestão pública mais eficiente, transparente, participativa e orientado a resultados, fortalecendo a governança institucional e a entrega de valor público à sociedade.

#### **Seção II Disposições gerais**

Art. 2º Esta Política estabelece diretrizes, objetivos, princípios e mecanismos para a consolidação da Gestão Baseada em Resultados (GBR) no âmbito do IFAM.

Art. 3º A Política de GBR aplica-se a todos os servidores, setores, unidades organizacionais e instâncias de gestão da instituição, respeitando as especificidades de cada área e as diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

#### **Seção III Dos Conceitos**

Art. 4º Para fins desta Política de Gestão Baseada em Resultados comprehende-se por:

- I. Gestão Baseada em Resultados (GBR): é uma abordagem de gestão que visa melhorar a eficácia e a eficiência das organizações, focando na obtenção de resultados mensuráveis e no uso dessas informações para a tomada de decisões e a melhoria contínua;
- II. Programa de Gestão e Desempenho (PGD): é instrumento de gestão que disciplina o desempenho e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade;
- III. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI): é um instrumento de planejamento estratégico e gestão que contêm a missão, visão valores,

- estratégias e ações para atingir metas e objetivos planejados pelas instituições de ensino;
- IV. Planejamento Estratégico: é a definição de objetivos claros e mensuráveis que a organização pretende alcançar em um determinado período de tempo. Esses objetivos devem ser realistas e alcançáveis;
- V. Plano de Entregas: é uma ferramenta para planejar, organizar, dirigir e controlar o uso dos recursos de uma unidade, garantindo que as entregas sejam feitas de maneira eficiente e eficaz. O plano de entregas serve para que as unidades consigam identificar o que precisa ser entregue, qual é a meta, quem está solicitando, para quem é destinado e qual é o prazo. Ele representa a razão de ser da unidade, orientando a equipe sobre as prioridades e onde devem concentrar seus esforços;
- VI. Indicador de Desempenho: é uma métrica utilizada para medir um aspecto específico do desempenho de um objetivo. Os indicadores de desempenho são essenciais para a GBR, pois fornecem informações objetivas e mensuráveis sobre o progresso em direção aos objetivos definidos.

#### **Seção IV Dos Objetivos**

Art. 5º São objetivos da Política de Gestão Baseada em Resultados:

- I. Estabelecer mecanismos eficazes de planejamento, acompanhamento e avaliação do desempenho institucional;
- II. Alinhar metas individuais, setoriais e organizacionais aos objetivos estratégicos do IFAM;
- III. Promover a cultura de desempenho e responsabilidade por resultados em todos os níveis da organização;
- IV. Garantir a utilização estratégica das informações geradas para aprendizagem, tomada de decisão e prestação de contas;
- V. Fortalecer a participação dos servidores nos processos decisórios relacionados à gestão de desempenho.

#### **Seção V Dos Princípios**

Art. 6º A Política de GBR será guiada pelos seguintes princípios:

- I. Comprometimento da liderança com os objetivos e práticas da gestão por desempenho;
- II. Promoção da cultura de resultados institucionalmente e entre as equipes de trabalho;
- III. Participação efetiva dos servidores na definição, acompanhamento e revisão de metas;
- IV. Medição sensata e sistemática do desempenho, por meio de sistemas acessíveis, integrados e eficientes;
- V. Uso estratégico das informações para o planejamento, gestão, aprendizagem institucional e responsabilização;
- VI. Gestão adaptativa, com revisões periódicas e capacidade de resposta às mudanças e aos aprendizados organizacionais.

## **Seção VI** **Das Diretrizes e Ações Estratégicas**

Art. 7º Para a efetivação desta política, o IFAM adotará as seguintes diretrizes e ações estratégicas:

**I. Desenvolver lideranças de Resultados;**

- a) Estimular a formação de líderes que possam atuar como mentores em uma gestão focada em resultados;
- b) Desenvolver líderes que promovam um ambiente de colaboração, inovação e melhoria contínua;
- c) Promover para as lideranças programas de capacitação e atualização contínua que incluam gestão por resultados, metodologias e ferramentas de gestão;
- d) Capacitar os líderes e gestores para utilizar ferramentas de análise de dados para tomar decisões baseadas em evidências;
- e) Desenvolver nos líderes competências comportamentais, comunicação assertiva, inteligência emocional e resolução de conflitos;
- f) Implementar encontros periódicos entre as lideranças para troca de experiências e disseminação das melhores práticas de gestão focada em resultados;
- g) Estimular a criação de grupos de líderes para debate e trabalho colaborativo focados na inovação e na eficácia dos processos;
- h) Estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação periódica do desempenho das lideranças, alinhando os resultados alcançados aos objetivos estratégicos da instituição.

**II. Incentivar a Cultura e Comunicação de Resultado;**

- a) Promover a cultura de GBR em toda a instituição, incentivando o engajamento e o comprometimento dos servidores com a gestão por resultados;
- b) Desenvolver ações de sensibilização e capacitação sobre GBR e PGD para todos os servidores;
- c) Produzir materiais informativos que expliquem de forma clara e acessível os conceitos e as ferramentas da GBR e do PGD;
- d) Criar e manter canais de comunicação interna para divulgar informações relevantes sobre a GBR e o PGD, incluindo objetivos, metas, indicadores, resultados e boas práticas;
- e) Realizar campanhas de comunicação periódicas para reforçar a importância da GBR e do PGD e incentivar o engajamento dos servidores;
- f) Divulgar os casos de sucesso e as boas práticas em canais de comunicação interna e externa, servindo de exemplo e inspiração para outros;
- g) Criar um programa de reconhecimento para valorizar e premiar os servidores e as equipes que se destacarem na implementação da GBR e na obtenção de resultados;
- h) Organizar eventos de celebração para comemorar os resultados alcançados e fortalecer o espírito de equipe;
- i) Instituir o Comitê de Governança da Gestão Baseada em Resultados.

**III. Incentivar a Participação e Transparência na GBR;**

- a) Implementar ciclos participativos de planejamento, com oficinas presenciais e

- virtuais para definição de metas setoriais alinhadas aos objetivos estratégicos;
- b) Criar espaços de escuta e fóruns setoriais para revisão colaborativa das metas;
  - c) Criar canais de comunicação abertos e acessíveis para que os servidores possam enviar sugestões, críticas e elogios sobre a GBR e o PGD;
  - d) Criar comunidades de prática online ou presenciais para que os servidores possam compartilhar conhecimentos, dúvidas e soluções;
  - e) Garantir representação dos servidores no Comitê de Governança da Gestão Baseada em Resultados;
  - f) Garantir que as informações de resultado sejam apresentadas de forma clara e objetiva, facilitando a compreensão e o acompanhamento;
  - g) Publicar os planos estratégicos, os indicadores de desempenho e os relatórios de resultados da GBR em um local de fácil acesso para todos os servidores.

IV. Implementar Sistemas e Integração na GBR;

- a) Estabelecer um que permita acompanhar o desempenho dos servidores, os resultados dos projetos e o alcance das metas institucionais;
- b) Promover a integração dos sistemas do PGD com outras plataformas institucionais de gestão;
- c) Manter programas de formação contínua sobre o uso e interpretação dos sistemas de desempenho;
- d) Realizar avaliações técnicas periódicas de usabilidade dos sistemas;
- e) Utilizar os dados integrados para gerar relatórios e análises que auxiliem na tomada de decisões estratégicas.

V. Estabelecer Monitoramento de Resultados;

- a) Estabelecer um conjunto de indicadores de desempenho que sejam relevantes para os objetivos estratégicos do IFAM e que reflitam os resultados mais importantes a serem alcançados;
- b) Evitar o excesso de indicadores, priorizando aqueles que fornecem informações claras e acionáveis para a tomada de decisões;
- c) Implementar processos de coleta de dados que sejam confiáveis, eficientes e que minimizem a carga de trabalho dos servidores;
- d) Utilizar sistemas automatizados de coleta de dados sempre que possível, garantindo a precisão e a tempestividade das informações;
- e) Capacitar os servidores para analisar e interpretar os dados coletados, identificando tendências, padrões e áreas de preocupação;
- f) Incentivar a utilização de ferramentas de visualização de dados para facilitar a compreensão e a comunicação dos resultados;
- g) Garantir que as tomadas de decisões em todos os níveis do IFAM, sejam com base nos resultados do monitoramento;
- h) Estabelecer processos claros para a revisão e o ajuste das estratégias e dos planos de ação com base nos resultados do monitoramento;
- i) Divulgar os resultados do monitoramento para todos os servidores, promovendo a transparência e a responsabilização;
- j) Utilizar os resultados do monitoramento para celebrar os sucessos e para identificar as áreas que precisam de mais atenção e investimento.

VI. Promover Feedback e Avaliação;

- a) Estabelecer rotinas obrigatórias de feedback entre chefias e equipes, com registro documental;
- b) Desenvolver materiais orientativos para a prática de feedback construtivo;
- c) Realizar pesquisas de clima organizacional periódicas para avaliar o nível de satisfação e engajamento dos servidores com a GBR e o PGD;
- d) Utilizar os resultados das pesquisas para identificar os pontos fortes e as áreas que precisam de melhoria;
- e) Implementar um sistema de avaliação de desempenho que permita aos servidores receber feedback de seus colegas, superiores e subordinados;
- f) Incentivar o feedback para identificar as necessidades de desenvolvimento individual e para aprimorar o desempenho das equipes.
- g) Criar políticas de reconhecimento e premiação para as iniciativas inovadoras que gerarem resultados positivos e para os servidores que se destacarem na execução da GBR.

## VII. Implementar Aprendizado e Adaptação;

- a) Instituir ciclos regulares de revisão e atualização das metas e indicadores;
- b) Oferecer treinamentos sobre metodologias de melhoria contínua para os servidores;
- c) Organizar eventos de compartilhamento de boas práticas, como seminários, workshops e visitas técnicas;
- d) Criar um comitê de governança da GBR responsável pelo monitoramento da política e proposição de melhorias.
- e) Incentivar utilização de mecanismos de lições aprendidas e retrospectivas periódicas, com foco na revisão dos processos e adaptação dos planos;
- f) Promover ambientes seguros para inovação e experimentação, com incentivos a pilotos institucionais;
- g) Elaborar relatórios institucionais de aprendizagem, registrando as principais mudanças, adaptações e soluções identificadas durante a implementação dos projetos;
- h) Utilizar os dados da GBR e PGD como base para decisões sobre desenvolvimento e movimentação funcional;
- j) Organizar eventos para promover o diálogo e a troca de experiências entre os servidores sobre a GBR e o PGD;
- k) Incentivar a participação dos servidores em eventos externos sobre GBR e PGD, como congressos, seminários e cursos;

## Seção VII Dos Papéis e Responsabilidades

### Art. 8º Dos líderes e gestores:

- I. Atuar como agentes mobilizadores da cultura de resultados na instituição;
- II. Promover uma cultura de inovação e aprimoramento contínuo;
- III. Participar dos treinamentos e capacitações oferecidos pelo IFAM, buscando aprimorar seus conhecimentos e habilidades em gestão por resultados;
- IV. Comunicar os objetivos, metas e resultados às equipes de forma clara e contínua;
- V. Proporcionar às equipes autonomia na tomada de decisões, garantindo que compreendam a relação entre suas atividades e os objetivos estratégicos da

- organização;
- VI. Garantir o acompanhamento, orientação e apoio técnico aos servidores sob sua responsabilidade;
  - VII. Promover a comunicação clara, assertiva e empática, favorecendo um diálogo aberto e construtivo entre os membros da equipe;
  - VIII. Demonstrar atenção plena, respeito e empatia ao ouvir de forma atenta as perspectivas e necessidades da equipe;
  - IX. Realizar decisões ágeis e fundamentadas estrategicamente, levando em consideração o contexto e os impactos sobre a equipe e a organização;
  - X. Gerenciar conflitos de maneira justa e diplomática, assegurando a manutenção da harmonia e o foco nos objetivos comuns;
  - XI. Promover a compreensão e o alinhamento da equipe, estabelecendo um ambiente propício à colaboração e à confiança;
  - XII. Fomentar a inovação ao incentivar a criatividade, a experimentação e a implementação de novas abordagens que propiciem aprendizado e melhoria contínua;
  - XIII. Realizar feedbacks formais e construtivos sobre o desempenho, com periodicidade mínima mensal;
  - XIV. Identificar necessidades de capacitação e propor ações de desenvolvimento;
  - XV. Estabelecer um ambiente de trabalho flexível, favorável ao desenvolvimento e ao alto desempenho;
  - XVI. Desenvolver a compreensão e alinhamento da equipe, criando um ambiente de colaboração e confiança;
  - XVII. Reconhecer e valorizar de forma ativa as contribuições dos integrantes da equipe, incentivando-os a alcançar seu máximo potencial;
  - XVIII. Utilizar os dados de desempenho para subsidiar a tomada de decisão e o planejamento setorial.

**Art. 9º Dos servidores em geral:**

- I. Conhecer os objetivos institucionais e manter-se alinhado às metas do setor e da instituição, alinhados no PGD;
- II. Comprometer-se com os objetivos estratégicos e operacionais do IFAM, buscando alinhar suas atividades diárias às metas estabelecidas;
- III. Participar ativamente das atividades de planejamento, monitoramento e avaliação, contribuindo com ideias e sugestões para a melhoria contínua;
- IV. Executar as tarefas designadas com eficiência, buscando otimizar o uso dos recursos disponíveis e cumprir os prazos estabelecidos;
- V. Utilizar as ferramentas e metodologias de gestão disponibilizadas pelo IFAM, buscando aprimorar suas habilidades e competências;
- VI. Monitorar continuamente o progresso de suas atividades, reportando os resultados alcançados e identificando eventuais desvios ou dificuldades;
- VII. Utilizar os sistemas de informação e comunicação disponibilizados pelo IFAM para registrar e reportar os dados relevantes, garantindo a transparência e a rastreabilidade das informações;
- VIII. Identificar oportunidades de melhoria nos processos e procedimentos, propondo soluções inovadoras e eficientes;
- IX. Participar do programa de ideias e sugestões do IFAM, apresentando suas propostas e colaborando com a implementação das melhorias aprovadas;
- X. Participar dos treinamentos e capacitações oferecidos pelo IFAM, buscando

- XI. aprimorar seus conhecimentos e habilidades em gestão por resultados;
- XII. Aplicar os conhecimentos adquiridos nos treinamentos em suas atividades diárias, buscando melhorar o desempenho e alcançar os resultados esperados;
- XIII. Manter uma comunicação transparente e aberta com seus colegas e superiores, compartilhando informações relevantes e buscando soluções colaborativas para os desafios;
- XIV. Participar ativamente das reuniões de equipe, apresentando seus resultados, ouvindo as opiniões dos outros e contribuindo para a tomada de decisões;
- XV. Solicitar feedback, quando necessário, e buscar aprimoramento contínuo;
- XVI. Realizar o acompanhamento contínuo de seu próprio desempenho;
- XVII. Contribuir para o alcance das metas institucionais com compromisso e ética profissional;
- XVIII. Agir com ética e integridade em todas as suas atividades, seguindo os princípios e valores do IFAM e zelando pela sua imagem e reputação;
- XIX. Comunicar qualquer irregularidade ou desvio de conduta que possa comprometer os resultados do IFAM, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho transparente e confiável.

### **Seção VIII** **Da Execução da Gestão Baseada em Resultados**

Art. 10º A implementação da Política de Gestão Baseada em Resultados deverá observar as seguintes orientações:

- I. Clareza das atividades e produtos: assegurar que as equipes compreendam plenamente as atividades a serem realizadas e os requisitos necessários aos produtos a serem entregues;
- II. Encadeamento lógico das atividades: estabelecer uma sequência coerente e lógica das atividades, garantindo fluidez no processo e eficiência operacional;
- III. Cronograma de resultado: definir claramente prazos para execução das atividades e para a entrega dos produtos, a fim de minimizar atrasos e riscos à implementação da política;
- IV. Viabilização de recursos: garantir que os gestores disponibilizem os recursos humanos, materiais e financeiros necessários ao pleno desenvolvimento das atividades;
- V. Equilíbrio de poder e responsabilidades: assegurar segregação adequada de funções e distribuir claramente as responsabilidades, prevenindo conflitos de interesse e favorecendo a eficiência na tomada de decisões e no monitoramento;
- VI. Comunicação e feedback constantes: instituir rotinas permanentes de comunicação, acompanhamento individual e coletivo das atividades e reuniões periódicas para discussão e aprimoramento dos processos;
- VII. Monitoramento contínuo: estabelecer mecanismos permanentes de controle e acompanhamento das ações executadas, com registro das informações, escuta ativa das equipes e observação sistemática das rotinas.

Art. 11º A execução da Política de Gestão Baseada em Resultados deverá observar as seguintes práticas:

- I. Do Planejamento Estratégico e Operacional;

- a) Desenvolver os planos de entregas alinhados ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e ao planejamento estratégico da instituição;
- b) Cada objetivo estratégico e operacional deve ter indicadores de desempenho claros e mensuráveis, que permitam acompanhar o progresso e o alcance das metas;
- c) Elaborar o plano de entrega com objetivos claros, mensuráveis; alcançáveis, relevantes e com prazos definidos;
- d) Desenvolver modelos padronizados de plano de entrega, com campos obrigatórios para objetivos, indicadores, demandante, destinatário, metas, ações, responsáveis e prazos.
- e) Elaborar o plano de entrega de forma colaborativa, envolvendo as equipes responsáveis pela execução, garantindo o engajamento e a propriedade;
- f) Documentar e disponibilizar o plano de entrega a todos os servidores da equipe, promovendo a transparência e o alinhamento;
- g) Realizar reuniões de planejamento estratégico e operacional, com a participação de todos os membros da equipe;
- h) Utilizar ferramentas de gestão de projetos para acompanhar o progresso das ações e o cumprimento dos prazos;
- i) Divulgar os planos operacionais no site institucional e em outros canais de comunicação interna;

## II. Do Monitoramento e Avaliação de Desempenho;

- a) Monitorar os indicadores de desempenho periodicamente, utilizando dados confiáveis e atualizados;
- b) Analisar de forma crítica os resultados do monitoramento, identificando os pontos fortes e as áreas que precisam de melhoria;
- c) Comunicar a todos os servidores da equipe os resultados do monitoramento e avaliação, promovendo a transparência e a responsabilização;
- d) Implementar um sistema de coleta de dados automatizado, que permita monitorar os indicadores de desempenho em tempo real;
- e) Elaborar relatórios gerenciais que apresentem os resultados de forma clara e visual.
- f) Realizar reuniões periódicas de análise de desempenho, com a participação dos responsáveis por cada setor.

## III. Da Tomada de Decisão Baseada em Evidências;

- a) Realizar decisões importantes baseadas em dados e evidências;
- b) Criar um processo formal de tomada de decisão, que inclua a coleta e análise de dados, a avaliação de alternativas e a documentação da decisão;
- c) Documentar e justificar as decisões, explicitando os dados e evidências que as sustentam;
- d) Comunicar a todos os servidores afetados, as decisões realizadas, explicando os motivos e os impactos esperados;
- e) Monitorar e avaliar as decisões, verificando se os resultados esperados foram alcançados;
- f) Realizar auditorias periódicas para verificar se as decisões estão sendo tomadas com base em evidências e se os resultados esperados estão sendo alcançados;

## IV. Da Melhoria Contínua e Inovação;

- a) Incentivar os servidores da equipe a buscar continuamente formas de melhorar os processos e resultados do IFAM;
- b) Implementar metodologias de melhoria contínua para otimizar os processos e eliminar desperdícios;
- c) Criar espaços para a troca de ideias e o compartilhamento de boas práticas entre os membros da equipe;
- d) Reconhecer e recompensar as iniciativas inovadoras que contribuam para a melhoria dos resultados;
- e) Criar um canal de ideias e sugestões, onde os servidores possam apresentar suas propostas de melhoria;

**V. Da Responsabilização e Reconhecimento;**

- a) Atribuir aos líderes e gestores as responsabilidades pelos resultados de suas áreas, sendo avaliados com base no alcance das metas e na melhoria contínua dos processos;
- b) Reconhecer e recompensar os servidores que se destacarem na execução da Gestão Baseada em Resultados, incentivando o engajamento e o comprometimento;
- c) Estabelecer políticas transparentes e justas, baseadas em critérios claros e objetivos, para o reconhecimento e a responsabilização;
- d) Utilizar o reconhecimento e a responsabilização como ferramentas de gestão, visando o desenvolvimento dos servidores e a melhoria dos resultados;
- e) Incluir indicadores de GBR nos critérios de avaliação de desempenho dos líderes e gestores;
- f) Divulgar os resultados das avaliações de desempenho e os critérios de reconhecimento em canais de comunicação interna;
- g) Utilizar os resultados das avaliações de desempenho para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos servidores.

**Seção IX**  
**Da Governança**

Art. 12º Será instituído um Comitê de Governança da Gestão Baseada em Resultados, vinculado à Reitoria, composto por representantes da gestão superior, das unidades acadêmicas e dos servidores técnicos e docentes, com as seguintes atribuições:

- I. Supervisionar a implementação da Política de GBR;
- II. Monitorar o progresso da implementação da GBR, identificando os desafios e propondo soluções;
- III. Propor revisões, ajustes e inovações no modelo de gestão por resultados;
- IV. Elaborar e revisar as normas e os procedimentos relacionados à GBR, garantindo que eles sejam claros, objetivos e adequados às necessidades do IFAM;
- V. Propor alterações na política de GBR, sempre que necessário, para garantir a sua relevância e eficácia;
- VI. Validar os indicadores de desempenho e as metas estabelecidas para cada setor do IFAM, garantindo que eles sejam mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazos definidos;
- VII. Analisar os relatórios de avaliação da GBR e do PGD e propor ações de melhoria contínua;
- VIII. Garantir o alinhamento da GBR com os instrumentos de planejamento e

- IX. avaliação institucional;
  - IX. Propor ações corretivas e preventivas para garantir o alcance dos objetivos estratégicos do IFAM;
  - X. Identificar os riscos que podem comprometer a implementação da GBR e o alcance dos objetivos estratégicos do IFAM;
  - XI. Elaborar planos de mitigação de riscos e monitorar a sua execução;
  - XII. Comunicar os resultados da GBR para a comunidade acadêmica e para a sociedade em geral, promovendo a transparência e a responsabilização;
  - XIII. Utilizar os canais de comunicação do IFAM para divulgar informações relevantes sobre a GBR, como as normas, os procedimentos, os indicadores, as metas e os resultados alcançados;
  - XIV. Articular-se com outros comitês e instâncias do IFAM para garantir a integração da GBR com as demais políticas e processos da instituição;
  - XV. Representar o IFAM em eventos e fóruns sobre GBR, divulgando as boas práticas e aprendendo com as experiências de outras instituições;

## **Seção X**

# **Das Disposições Finais**

Art. 13º A presente Política entrará em vigor na data de sua publicação, devendo ser revisada periodicamente, com base em avaliações institucionais e na evolução da prática da Gestão Baseada em Resultados no IFAM.

Art. 14º Casos omissos serão analisados pelo Comitê de Governança da GBR, em consonância com as normas vigentes e com os princípios da administração pública.

## 7 REFERÊNCIAS

- AISHA, J. A. *et al.* Quatro lentes sobre gestão de pessoas no setor público: uma revisão de evidências e síntese, **Oxford Review of Economic Policy**, Volume 37, Edição 2, 2021. Páginas 335–366. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab003>. Disponível em: <https://academic.oup.com/oxrep/article/37/2/335/6311326>. Acesso em: 23 ago. 2023.
- ALFES, K.; SHANTZ, A. D.; BAILEY, C.; CONWAY, E.; MONGES, K.; FU, N. Reimagining alienation within a relational framework: evidence from the public sector in Ireland and the UK. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 58, p. 239-252, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1460859>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2018.1460859>. Acesso em: 01 set. 2023.
- ALI, A. J. *et al.* Four lenses on people management in the public sector: an evidence review and synthesis. **Oxford Review of Economic Policy**, v. 37, n. 2, p. 335–366, 29 jun. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1093/oxrep/grab003>. Disponível em: <https://academic.oup.com/oxrep/article/37/2/335/6311326> . Acesso em: 03 ago. 2023.
- Al-Saadi, Z., Al-Maawali, W., Ali, HIH, & Al Rushaidi, I. (2023). As possibilidades e os desafios percebidos no recém-introduzido sistema de avaliação de desempenho baseado em OKR em uma instituição de ensino superior de Omã. **SAGE Open**, 13 (2). 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440231179632>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231179632>. Acesso em: 06 ago. 2023.
- ALVARENGA, A. *et al.* Transformação Digital e Gestão do Conhecimento no Setor Público. **Sustentabilidade**, 12 (14), 5824. 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12145824>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/14/5824>. Acesso em: 06 ago. 2023.
- ANDRADE, Josiane Faraco de. **Avaliação de desempenho de servidores técnicos administrativos do IFAM/CMC**: percepção dos avaliados, avaliadores e gestores de pessoas. 2023. 123f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia) – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2023. Disponível em: <https://rima.im.ufrrj.br/jspui/handle/20.500.14407/20042?locale=es>. Acesso em: 15 jan. 2025
- ASHOK, M. *et al.* Como combater a inércia organizacional para permitir a adoção de práticas de gestão do conhecimento em organizações do setor público. **Journal of Knowledge Management**, Vol. 25, nº 9, pp. 2245-2273. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jkm-09-2020-0700/full/html> Acesso em: 19 ago. 2023.
- AYRES, L. Thematic coding and analysis. In: GIVEN, L. M. The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc., 2008. p. 867-868.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no Setor Público**. 2. ed. – Belo Horizonte: Fórum, 2020. ISBN: 978-85-450-0714-2. Disponível em: <https://esapescola.com.br/wp-content/uploads/2021/12/Gestao-estrategica-de-pessoas-no-setor-publico.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2023.

BESTER, J.; HOFISI, C. Implementando a gestão de desempenho tradicional na era da inovação: Um novo modelo para o setor público de Botsuana. **Africa's Public Service Delivery & Performance Review**, 2020. 8 (1), 11 páginas. DOI: <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v8i1.392>. Disponível em: <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/392>. Acesso em: 23 set. 2023

BLOM, R.; VOORN, B.; BORST, R. T. Autonomia, integração e desempenho da gestão de recursos humanos em agências governamentais: testes de necessidade e suficiência. **Public Management Review**, 26 (5), 1223–1241. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2145348>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/action/showCopyRight?scroll=top&doi=10.1080%2F14719037.2022.2145348>. Acesso em: 06 jul. 2023.

BORODIYENKO, O. *et al.* Determinantes Econômicos e Psicológico-Pedagógicos da Implementação da Gestão Orientada para Resultados. **Problemas de teoria e prática de atividade financeira e de crédito**, [S. l.] , v. 2, n.º 33, pág. 535–546, 2021. DOI: 10.18371/fcaptp.v2i33.207237. Disponível em: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3015>. Acessado em: 10 abr. 2024.

BOUDLAIE, H. *et al.* Projetando um scorecard de recursos humanos: um estudo empírico baseado nas partes interessadas com uma perspectiva de cultura da empresa. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation** , Fundacja Upowszechniająca Wiedzę i Naukę "Cognitione", vol. 16(4), páginas 113-147. 2020. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/aae/journl/v16y2020i4p113-147.html>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. de A.; MACEDO, M. (2011). O Método da Revisão Integrativa nos Estudos Organizacionais. *Gestão e Sociedade*, 5(11), 121–136. <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>. Disponível em: <https://ges.face.ufmg.br/index.php/gestaoesociedade/article/view/1220>. Acesso em: 23 jun. 2023.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Brasília: DF: Presidência da República, [1995]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D1590.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm). Acesso em: 06 jul. 2023.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, [2022a]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm). Acesso em: 06 jul. de 2023.

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

BRASIL. GOV.BR: Programa de Gestão e Desempenho (PGD): **Legislação do PGD**. Brasil. 2025a. Site. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/legislacao>. Acesso em: 10 de mar. 2025.

BRASIL. GOV.BR: Programa de Gestão e Desempenho (PGD): **Painel de implementação**. Brasil. 2025b. Site. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacaopgd>. Acesso em: 10 de fev. 2025.

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

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

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

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

**BRASIL.** Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília: DF: Presidência da República, [2008]. Disponível em:[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm). Acesso em: 06 jul. 2023

**BRYSON, A.; WHITE, M.** High-performance work systems and the performance of public sector workplaces in Britain. *Oxford Economic Papers*, v. 73, n. 3, p. 1057–1076, 13 jul. 2021. ISSN: 2365-9793. Disponível em: <https://www.iza.org/publications/dp/12517/high-performance-work-systems-and-public-sector-workplace-performance-in-britain>. Acesso em: 10 set. 2023.

**CÓRTES, F. G.; MENESSES, P. P. M.** Gestão estratégica de pessoas no Legislativo Federal brasileiro: condições para a implementação. **Revista De Administração Pública**, 53(4), 657–686. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180061>. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/nJs3bpT9jbpvP75xZHGTvcP/?lang=en>. Acesso em: 10 set. 2023.

**CRESWELL, John W.; CLARK, Vicki L P.** Pesquisa de métodos mistos. (Métodos de pesquisa). 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. E-book. pág.1. ISBN 9788565848411. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848411/>. Acesso em: 10 fev. 2025.

CZERNIACHOWICZ, B. Implementing modern management orientation with the use of IT technologies in public administration in Poland. **Procedia Computer Science**, Volume 207, 2022, Pages 4496-4503, ISSN 1877-0509, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.513>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922014107>. Acesso em: 10 set. 2023.

FALLAHNEJAD, A. *et al.* Análise da Relação entre o Desenvolvimento de Critérios de Desempenho e o Desempenho no Trabalho dos Funcionários em Relação ao Papel Mediador da Participação dos Funcionários. **Studia Universitatis "Vasile Goldis" Arad – Série Economia**, vol. 33, n.º 2, Sciendo, 2023, pp. 1-26. 2023. DOI: <https://doi.org/10.2478/sues-2023-0006>. Disponível em: <https://sciendo.com/article/10.2478/sues-2023-0006>. Acesso em: 10 set. 2023.

FORNAZIN M, PENTEADO B, CASTRO L, FREIRE S. From Medical Informatics to Digital Health: A Bibliometric Analysis of the Research Field. **AMCIS 2021**; 18. Disponível em: [https://web.archive.org/web/20220801211502id\\_](https://web.archive.org/web/20220801211502id_/) <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1048&context=amcis2021>. Acesso em: 10 set. 2024.

FRENCH, M.; MOLLINGER-SAHBA, A. Tornando a gestão de desempenho relevante em contextos complexos e interinstitucionais: usando resultados como atrativos de desempenho. **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 34 No. 3, pp. 377-391. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0071> Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijpsm-03-2020-0071/full/html>. Acesso em: 10 set. 2024.

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

GARENGO, P.; SARDI, A. Medição e gestão de desempenho no setor público: estado da arte e oportunidades de pesquisa. **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 70 No. 7, pp. 1629-1654. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0102>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-03-2020-0102/full/html>. Acesso em: 10 jul. 2023

GĘBCZYŃSKA, A.; BRAJER-MARCZAK, R. Revisão de modelos selecionados de medição de desempenho usados na administração pública. **Ciências Administrativas**. 2020; 10(4):99. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci10040099>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3387/10/4/99>. Acesso em: 10 ago. 2023.

GEORGE, B.; VAN DE WALLE, S; HAMMERSCHMID, G. Instituições ou Contingências? Uma Análise Transnacional do Uso de Ferramentas de Gestão por Executivos do Setor Público. **Public Admin Review**, 79: 330-342. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13018>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13018>. Acesso em: 11 set. 2023

GIL, Antonio C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 7<sup>a</sup> edição . Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. pi ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br>

/reader/books/9788597020991/. Acesso em: 10 jan. 2025.

GREVE, C. et al. Desvendando as Reformas Administrativas Nórdicas: Governos Ágeis e Adaptativos. **Revista Internacional de Administração Pública**, 43 (8), 697–710. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1645688>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01900692.2019.1645688>. Acesso em: 11 set. 2023.

GUREL, E.; TAT, M. Análise SWOT: Uma revisão teórica. **The Journal of International Social Research**, 10, 994-1006. 2011. Disponível em: <https://www.sosyalarastirmalar.com/articles/stadium-similarities-parallelisms-and-projections.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

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

HUNTSMAN, D. et al. A Serial Mediation Model Exploring the Impact of High Performance Human Resource Practices on Public Sector Performance through Intermediate Employee Attitudes', **International Journal of Public Administration**, 46(15), pp. 1106–1121. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2075895>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01900692.2022.2075895>. Acesso em: 01 set. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2023**. [Manaus: IFAM], 2019. Disponível em: [https://ead2.ifam.edu.br/arquivos/PDI\\_20192023.pdf](https://ead2.ifam.edu.br/arquivos/PDI_20192023.pdf). Acesso em: 10 ago. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS. **Piloto - Programa de Gestão e Desempenho**. [Manaus: IFAM], 2022. Disponível em: <https://www2.ifam.edu.br/diretorias-sistemicas/institucional/menu-dpdi/piloto-programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em: 10 ago. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS. **Relatório de Gestão exercício 2023**. [Manaus: IFAM], 2024a. Disponível em: <https://www2.ifam.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/resultados>. Acesso em: 15 ago. 2024.

INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS. **Resolução nº 002/CONSUP/IFAM, de 10 de janeiro de 2024**. Autoriza a implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD no IFAM. Manaus: IFAM, 2024b. Disponível em: [https://www2.ifam.edu.br/instituicao/comissoes/programa-de-gestao-e-desempenho-do-ifam](https://www2.ifam.edu.br/instituicao/comissoes/programa-de-gestao-e-desempenho-do-ifam/programa-de-gestao-e-desempenho-do-ifam). Acesso em: 15 jan. 2025.

JONG, J.; FORD, M. An Exploration of the Relationship Between Autonomy Congruence, Perceived Supervisor Individualized Consideration, and Employee Outcomes. **Review of Public Personnel Administration**, v. 41, n. 3, p. 566–592, set. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X209171>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X20917185>. Acesso em: 08 ago. 2023.

KAZHO, S.; ATAN, T. Redução do Setor Público e Desempenho do Setor Público: Descobertas de uma Análise de Conteúdo. **Sustentabilidade**. 2022; 14(5):2989. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14052989>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-115>.

1050/14/5/2989. Acesso em: 10 ago. 2023.

KIDRON, A.; VINARSKI-PERETZ, H. Linking psychological and social capital to organizational performance: A moderated mediation of organizational trust and proactive behavior. **European Management Journal**, p. S0263237322001645, dez. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.11.008> Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237322001645>. Acesso em: 08 ago. 2023.

KIM, T., MULLINS, L. B., YOON, T. (2021). Supervisão do Teletrabalho: Uma Chave para o Desempenho Organizacional. **The American Review of Public Administration**, 51 (4), 263-277. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074021992058>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074021992058>. Acesso em: 10 ago. 2023.

KLEIN, L. L. *et al.* A Influência das Práticas de Gestão Lean na Eficácia de Processos: Um Estudo Quantitativo em uma Instituição Pública. **SAGE Open**, 12 (1). 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440221088837>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440221088837>. Acesso em: 08 ago. 2023.

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

KNIES, E. *et al.* The distinctiveness of public sector HRM: A four-wave trend analysis. **Human Resource Management Journal**, 32(4), 799–825. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12440>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1748-8583.12440>. Acesso em: 08 ago. 2023.

KREGEL, I.; DISTEL, B.; CONERS, A. Cultura de Gestão de Processos de Negócios na Administração Pública e seus Determinantes. **Bus Inf Syst Eng** 64, 201–221. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00713-z>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-021-00713-z>. Acesso em: 08 ago. 2023.

LAHEY, R. John Mayne and the Origins of Evaluation in the Public Sector in Canada: A Shaping of Both Evaluation and the Evaluator. **Canadian Journal of Program Evaluation**, v. 37, n. 3, p. 340–354, 1 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3138/cjpe.75451>. Disponível em: <https://utppublishing.com/doi/10.3138/cjpe.75451>. Acesso em: 06 ago. 2023.

LANDIM, L. M. D. C. et al. Aligning Strategy, Governance, and People Management in Public Organizations: Lessons from the 14th Region Labor Court - RO/AC. **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), v. 14, n. 3, p. 3911–3936, 22 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1857> Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1857>. Acesso em: 06 ago. 2023.

LAPUENTE, V.; WALLE S. Os efeitos da nova gestão pública na qualidade dos serviços públicos. **Governança**. 2020; 33 : 461-475. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12502>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gove.12502>. Acesso em: 08 ago. 2023.

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

LENER, E. R. Metodología para la rendición de cuentas por resultados en el sector público. **Revista del CLAD Reforma y Democracia**, no. 79, pp. 155-190, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3575/357570194005/html/>. Acesso em: 23 set. 2023.

LIMA, A. C. D. C. *et al.* Políticas de Gestão de Pessoas (GP) e Responsabilidade Social Corporativa (RSC): relação propositiva por meio da revisão integrativa. **Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)**, v. 14, n. 2, p. 1617–1642, 8 fev. 2023. DOI: DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i2.1641>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1641>. Acesso em: 23 set. 2023.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. Metodologia Científica. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.Capa. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770670/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

MATTAR, João; RAMOS, Daniela K. Metodologia da pesquisa em educação: Abordagens Qualitativas, Quantitativas e Mistas. São Paulo: Almedina Brasil, 2021. E-book. pág.201. ISBN 9786586618518. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786586618518/>. Acesso em: 10 abr. 2025.

MAYNE, J. Best Practices in Results-Based Management: A Review of Experience. **A Report for the United Nations Secretariat**. Main Report, v.1, 2007. Disponível em: <https://focusintl.com/RBM043-2007%2007%20UN%20Best%20Practices%20in%20Results-Based%20Management.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2023.

MAYNE, J. Building an Evaluative Culture: The Key to Effective Evaluation and Results Management. **Canadian Journal of Program Evaluation**. v. 24, 2009. DOI: <https://doi.org/10.3138/cjpe.24.001>. Disponível em: <https://utppublishing.com/doi/10.3138/cjpe.24.001>. Acesso em: 10 ago. 2023.

MAYNE, J. Reporting on Outcomes: Setting Performance Expectations and Telling Performance Stories. **Canadian Journal of Program Evaluation**. v. 19, 2004. DOI: <https://doi.org/10.3138/cjpe.019.002>. Disponível em: <https://utppublishing.com/doi/10.3138/cjpe.019.002>. Acesso em: 10 ago. 2023.

MAYNE, J. Structuring Evaluations and Monitoring for Learning. Routledge. **Success in Evaluation**. 1 ed. 2015. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315130422>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/305001365\\_Structuring\\_Evaluations\\_and\\_Monitoring\\_for\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/305001365_Structuring_Evaluations_and_Monitoring_for_Learning). Acesso em: 10 ago. 2023.

MERGEL, I. Benefícios sociais da governança ágil. **Public Administration Review**, 84 (5): 932 – 947. 2024. <https://doi.org/10.1111/puar.13787>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13787>. Acesso em: 10 jan. 2025.

METSELAAR, S. A.; DEN DULK, L.; VERMEEREN, B. Teletrabalho em diferentes locais fora do escritório: consequências para o desempenho percebido e o papel mediador da

autonomia e da satisfação com o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. **Review of Public Personnel Administration**, 43 (3), 456-478. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X221087421>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X221087421>. Acesso em: 10 ago. 2023.

MONTENEGRO, A. D. V. et al. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. spe, p. 761–776, nov. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200224> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebapec/abstract/?lang=pt> Acesso em: 06 ago. 2023.

MUTIARIN, D. et al. The Adoption of Information and Communication Technologies in Human Resource Management in the era of Public Governance. **Public Policy and Administration**, v. 2, p. 346–362, 2019. DOI: <https://doi.org/10.13165/VPA-19-18-2-12> Disponível em: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/4837>. Acesso em: 23 set. 2023.

NAFARI, E.; REZAEI, B. Relação entre estratégias de recursos humanos e desempenho organizacional com base no Balanced Scorecard em um hospital público no Irã: um estudo transversal. **BMC Health Serv Res** 22, 363 (2022). <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07767-z>. Disponível em: <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-07767-z>. Acesso em: 23 jun. 2023.

NIELSEN, S. B.; LEMIRE, S.; MONTAGUE, S. Usando informações avaliativas com sensatez: as contribuições duradouras de John Mayne. **Revista Canadense de Avaliação de Programas**, v. 37, n. 3. 17 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3138/cjpe.75444>. Disponível em: <https://utppublishing.com/doi/10.3138/cjpe.75444>. Acesso em: 23 set. 2023.

NIELSEN, S. B.; MONTAGUE, S. A contribuição de John Mayne para o pensamento de gestão baseado em resultados: um legado de liderança. **Revista Canadense de Avaliação de Programas**, v. 37, n. 3, p. 439–460, 1 mar. 2023. DOI: <https://doi.org/10.3138/cjpe.75432> Disponível em: <https://utppublishing.com/doi/10.3138/cjpe.75432> Acesso em: 23 set. 2023.

NYAMORI, Robert Ochoki; BOYCE, Gordon. **Performance contracting and moral blindness: A study of autonomy and moral responsibility in Kenyan public enterprises**. Critical Perspectives on Accounting, v. 95, p. 102501, 2023. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1045235422000867> . Acesso em: 23 set. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE**: Brasil. Publishing, Paris, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264086098-pt>. Disponível em: [https://www.oecd.org/pt/publications/2010/05/oecd-reviews-of-human-resource-management-in-government-brazil-2010\\_g1ghc56d.html](https://www.oecd.org/pt/publications/2010/05/oecd-reviews-of-human-resource-management-in-government-brazil-2010_g1ghc56d.html). Acesso em: 10 ago. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OCDE. **Emprego e Gestão pública 2023: Rumo a um Serviço Público Mais Flexível**. Paris, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>. Disponível em: [https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023\\_5b378e11-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/public-employment-and-management-2023_5b378e11-en.html). Acesso em: 01 ago. 2024.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OCDE. **Public Service Leadership and Capability Review of Brazil. Publishing**, Paris, 2022. Disponível em: [https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/PEM\(2022\)1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/PGC/PEM(2022)1/en/pdf). Acesso em: 10 ago. 2023.

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

PINTO, J. S.; LEME, R. S. Analysis of project management principles with the Scrum framework in systems development: a case study in a public organization. **Brazilian Journal of Operations and Production Management**, Vol. 21, No. 2, e20241878. 2024. DOI: <https://doi.org/10.14488/BJOPM.1878.202>. Disponível em: <https://bjopm.org.br/bjopm/article/view/1878>. Acesso em: 04 fev. 2025.

POJO, Roberto. EGP Entrevista: Programa de Gestão e Desempenho, com Roberto Pojo. [Entrevista cedida a] Eduardo Paracêncio. **Ementário de Gestão Pública**, dez. 2021. Disponível em: <https://ementario.com/2021/12/06/egp-entrevista-roberto-pojo/>. Acesso em: 01 set. 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 3. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTIAGO, V. B.; DRUMOND E CASTRO, M. C.; ANDRADE, J. F. Programa de Gestão e Desempenho no Ministério da Educação: Um estudo das normativas para implantação no Instituto Federal do Amazonas. **Igapó**, [S. l.], v. 18, n. Ed. Especial, 2024. DOI: 10.31417/irecitechifam.v18.435. Disponível em: <https://igapo.ifam.edu.br/index.php/igapo/article/view/435> . Acesso em: 9 abr. 2025. Acesso em: 26 out. 2024.

SATHE, C. A.; PANSE, C. An Empirical Study on Impact of Project Management Constraints in Agile Software Development: Multigroup Analysis between Scrum and Kanban. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 1796, 2023. DOI: 10.14488/BJOPM.1796.2023. Disponível em: <https://bjopm.org.br/bjopm/article/view/1796>. Acesso em: 9 abr. 2024.

SCHNELL, S.; GERARD, C. From Bureaucrats to Entrepreneurs to Networkers, Advocates, and Empaths: Reappraising Human Resources Management Ideals and Practices in Public Administration. **Review of Public Personnel Administration**, 43 (4), 652-676. 11 ago. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X221117283>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X221117283>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SINAJ, Z.; KASEMI, R.; CENOLLI, S. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública: Estudo sobre Medição de Desempenho e Inteligência Emocional no Ambiente de Trabalho em Instituições Públicas Albanesas. [ref]: vol. 20.2022. DOI: <https://doi.org/10.5365/1923.x2022.20.95>. Disponível em: <https://refpress.org/ref-vol20-a95/>. Acesso em: 15 ago. 2023.

SIVERBO, S. O impacto dos controles de gestão no bem-estar dos gestores públicos. **Contas e Gestão financeira**. 2023. 39; 60 – 80. DOI: <https://doi.org/10.1111/faam.12290>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/faam.12290>. Acesso em: 10 ago. 2023.

SIXPENCE, S. et al. Anchoring human resource management to sustain employee performance at Johannesburg Metropolitan Municipality. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 19, 10 set. 2021. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1611>. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/1611>. Acesso em: 03 ago. 2023.

SUHAIL, A.; STEEN, T. Exploring the implementation gap: organizational autonomy and line managers' participation in human resource decision-making. **Asia Pacific Journal of Public Administration**, v. 43, n. 4, p. 276–297, 2 out. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/23276665.2021.1963995>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/23276665.2021.1963995>. Acesso em: 05 ago. 2023.

TAHERI, F. Family-supportive organizational environment and turnover intention. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 70, n. 8, p. 2113–2130, 2 nov. 2021. ISSN : 1741-0401. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijppm-10-2019-0467/full/html>. Acesso em: 05 ago. 2023.

TADESSE, W. Reforma do serviço público na Etiópia: desafios e lacunas pós implementação. **Africa's Public Service Delivery & Performance Review**, 7 (1), 9 páginas. (2019). DOI: <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v7i1.246>. Disponível em: <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/246>. Acesso em: 10 ago. 2023.

TOLEIKIENĖ, R.; JUKNEVIČIENĖ, V.; RYBNIKOVA, I. Elektroninis vadovavimas darbuotojams vietas savivaldoje: koncepcinė analizė ir literatūros apžvalga. **Public Policy and Administration**. Vol.21 nº1. 2022. DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ppa.21.1.29709>. Disponível em: <https://vpa.ktu.lt/index.php/PPA/article/view/29709>. Acesso em: 05 ago. 2023.

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

VAN LEEUWEN, E. H. et al. O desenvolvimento sistemático de um treinamento online em gestão de pessoas voltado para a carreira para gerentes de linha de profissionais: um estudo piloto de intervenção de campo. **Gestão de Pessoal Público**, 53 (1), 61-84. J.-WJ. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/00910260231176510>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00910260231176510>. Acesso em: 15 jan. 2024.

VAN STRYDONCK, I. et al. Process and Content in Performance Management: How Consistency and Supervisor Developmental Feedback Decrease Emotional Exhaustion Via High-Quality LMX. **Review of Public Personnel Administration**. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X231220938>. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X231220938> Acesso em: 10 jul. 2024

VASYUNINA, M. L. et al. Desenvolvimento e Implicações do Controle no Setor Público.

**Emerging Science Journal.** Lar. Vol 7, N°1. 2023. DOI: 10.28991/ESJ-2023-07-01-015. Disponível em: <https://ijournalse.org/index.php/ESJ/article/view/1451>. Acesso em: 05 ago. 2023.

XANTHOPOULOU, P.; SAHINIDIS, A.; BAKAKI Z. O Impacto de Culturas Fortes no Desempenho Organizacional em Organizações Públicas: O Caso da Administração Pública Grega. **Ciências Sociais**. 2022; 11(10):486. DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci11100486>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-0760/11/10/486>. Acesso em: 10 ago. 2023.

YEE, W. H. e VAN THIEL, S. A reforma global encontra o contexto local: compatibilidade cultural e adoção de práticas na reforma do setor público, **International Journal of Public Sector Management**, Vol. 34 No. 2, pp. 224-240. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2020-0037>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijpsm-02-2020-0037/full/html>. Acesso em: 10 ago. 2023.

YILMAZ, C. Processo de planejamento de recursos humanos com o impacto da nova gestão pública. **Public Administration Issues**, n. 6, p. 78–95, 18 mar. 2022. DOI: <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-6-78-95>. Disponível em: <https://vgmu.hse.ru/article/view/24990>. Acesso em: 15 ago. 2023.

YIN, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim . Porto Alegre: Penso, 2016. E-book. pág.2. ISBN 9788584290833. Disponível em: [https://app\[minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584290833/](https://app[minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584290833/). Acesso em: 10 fev. 2025.

ZHENG, Y. *et al.* Uma estrutura de gestão de desempenho para o setor público: o modelo de partes interessadas equilibradas. **Journal of the Operational Research Society**, 70 (4), 568–580. (2018). DOI: <https://doi.org/10.1080/01605682.2018.1448247>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01605682.2018.1448247>. Acesso em: 20 ago. 2023.

## **APÊNDICES**

### **A - Instrumento de Pesquisa**

Perspectivas dos servidores do IFAM que participam do Programa de Gestão e Desempenho.

#### **1. Perfil do Servidor:**

1.Qual é o seu cargo ou função atual?

- ( ) Técnico-administrativo
- ( ) Docente

2.Há quanto tempo você trabalha no IFAM?

- ( ) Menos de 1 ano
- ( ) 1 a 5 anos
- ( ) 6 a 10 anos
- ( ) 11 a 20 anos
- ( ) Mais de 20 anos

3.Qual é o seu sexo biológico?

- ( ) Masculino
- ( ) Feminino
- ( ) Outro

4.Qual é o seu nível de escolaridade?

- ( ) Ens. Fundamental
- ( ) Ensino Médio
- ( ) Graduação
- ( ) Especialização
- ( ) Mestrado
- ( ) Doutorado

5.Qual a sua faixa etária?

- ( ) Menos de 25 anos
- ( ) 25 a 34 anos
- ( ) 35 a 44 anos
- ( ) 45 a 54 anos
- ( ) 55 anos ou mais

6.Quando você entrou no PGD?

- Mais de 1 ano
- 6 meses a 1 ano
- 3 meses a 6 meses
- Menos de 3 meses

7.Qual modalidade de trabalho você está no PGD?

- Teletrabalho integral
- Teletrabalho parcial
- Presencial

8.Você realizou as atividades de capacitação para participar do PGD?

- Não
- Sim, antes de participar do PGD.
- Sim, durante a participação do PGD.

9.Caso tenha participado de capacitações voltadas ao PGD, quais cursos realizou?

- Apenas os cursos exigidos pelo IFAM.
- Os cursos exigidos pelo IFAM e outros por iniciativa própria.
- Somente outros cursos de iniciativa própria.
- Não realizei as capacitações.

10. Em sua opinião, o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) possui relação com a Gestão por Resultados?"

- ( ) Sim.
- ( ) Não.
- ( ) Desconheço os conceitos práticos que relacionam o PGD à Gestão por Resultados.

11. Qual seu perfil no Programa de Gestão e Desempenho?

- ( ) Apenas Participante
- ( ) Apenas Chefia
- ( ) Participante e Chefia

12. As perguntas a seguir referem-se a suas percepções, considerando cada bloco em destaque. Por favor, leia atentamente cada um dos itens a seguir e responda conforme suas convicções pessoais. Responda conforme dados abaixo:

1 - discordo totalmente; 2 - discordo; 3 – indiferente (ou neutro); 4 - concordo; e 5 - concordo totalmente.

**Bloco1: Compromissos da Alta Liderança (Reitor, Pró-reitores e Direto) com a Gestão Baseada em Resultados**

Pergunta	Pontuação
12.1 A alta liderança do IFAM promove de forma consistente a gestão por resultados, que se baseia no alcance de metas e na eficiência dos processos, por meio de ações claras e contínuas.	
12.2 A alta liderança tem demonstrado forte compromisso com o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), com ações concretas e consistentes, como metas claras, capacitações frequentes e avaliações transparentes.	
12.3 A alta liderança enfrenta dificuldades significativas para implementar a Gestão por Resultados no IFAM.	
12.4 A visão e os objetivos do PGD são comunicados de forma muito clara pela alta liderança, com total compreensão por parte dos servidores.	

## Bloco 2: Promoção da cultura da gestão por resultados no PGD

Pergunta	Pontuação
12.5 A cultura organizacional do IFAM é totalmente alinhada à Gestão Baseada em Resultados, na qual todos os processos e decisões são direcionados para o cumprimento de metas e a obtenção de resultados mensuráveis.	
12.6 O IFAM monitora de forma eficaz os indicadores de desempenho organizacional, garantindo a promoção da cultura de resultados na organização.	
12.7 Entendo claramente como o PGD relaciona minhas responsabilidades e metas individuais aos objetivos estratégicos e resultados do IFAM.	
12.8 No IFAM existe uma comunicação eficaz da importância da cultura de resultados para os servidores do PGD.	

## Bloco 3: Envolvendo todos os níveis nas estruturas de resultados

Pergunta	Pontuação
12.9 Existem políticas internas no IFAM que garantem a participação e adesão de servidores de todos os níveis nos processos de planejamento de metas, definição de objetivos e gestão de desempenho da organização.	
12.10 Tenho oportunidades constantes para contribuir para a definição e revisão de metas e indicadores de desempenho do IFAM.	
12.11 Os servidores em todos os níveis participam ativamente na definição de metas e objetivos de desempenho no PGD.	

## Bloco 4 - Medição sensata e sistemas de informações fáceis de usar

Pergunta	Pontuação
12.12 Os sistemas atuais para monitorar e medir o desempenho dos servidores no Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no IFAM, são eficientes, precisos e fornecem informações claras e úteis para acompanhar o desempenho.	
12.13 O sistema de medição de desempenho do PGD está completamente integrado com os demais sistemas de gestão, funcionando de maneira eficiente.	
12.14 Os sistemas de gestão do PGD utilizados no IFAM estão em consonância com os objetivos e diretrizes estabelecidos pelo Decreto nº 11.072/2022 de instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).	
12.15 Não tenho informações suficiente para avaliar o alinhamento entre os sistemas utilizados para o PGD no IFAM e as diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).	
12.16 O sistema de gestão do PGD no IFAM é intuitivo e fácil de navegar, sem dificuldades para utilizá-lo.	
12.17 Minhas metas definidas no PGD são claras, alcançáveis e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.	
12.18 Não tenho informações suficientes sobre as metas ou os objetivos estratégicos da organização.	
12.19 Meus resultados são avaliados regularmente com base nas metas definidas no sistema do PGD.	

## Bloco 5 - Utilização de informações de resultados para aprendizagem e responsabilização

Pergunta	Pontuação
12.20 As informações de desempenho dos servidores em PGD são sempre usadas para tomar decisões em nosso setor.	
12.21 Os dados de desempenho do PGD foram utilizados para responsabilizar o servidor por não atingimento de metas.	
12.22 As análises e discussões dos resultados de desempenho dos servidores no PGD são parte	

integral e contínua de nossa rotina de trabalho.	
12.23 Existem em nosso setor processos claros para aprender com os resultados de desempenho do PGD e incorporá-los no planejamento futuro.	
12.24 Existe uma cultura forte de feedback aberto e construtivo, com comentários claros e regulares sobre o alcance das minhas metas no PGD.	
12.25 Não existe, não recebo feedback aberto e construtivo sobre o alcance das metas.	
12.26 O PGD oferece suporte adequado para o meu desenvolvimento e capacitação profissional com foco em resultados.	
12.27 Existe um reconhecimento adequado para aqueles que atingem ou superam as metas estabelecidas no PGD.	
12.28 O PGD influencia positivamente minha motivação para alcançar os resultados esperados pela instituição.	

### Bloco 6 - Desenvolvendo um Regime Gestão por Resultados Adaptativo

Pergunta	Pontuação
12.29 Os resultados de gestão de desempenho e as minhas metas do PGD, estão alinhadas aos objetivos estratégicos do IFAM, sendo revisados e atualizados regularmente.	
12.30 Não tenho informações suficientes sobre a revisão e atualização das minhas metas no PGD do IFAM, especialmente em relação ao alinhamento dessas metas com os objetivos organizacionais.	
12.31 Os processos de avaliação de desempenho dos servidores em PGD são usados para identificar áreas e setores da instituição que precisam de adaptação.	
12.32 Os servidores possuem autonomia para solicitar a modificação de suas metas se perceberem que o caminho atual não está levando aos resultados desejados.	

Para finalizar sua contribuição na pesquisa, gostaríamos de saber sua opinião de forma livre em 5 perguntas abertas.

13. Com base na sua experiência no IFAM, qual é a sua compreensão sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) ?

14. Em sua opinião, as lideranças estão capacitadas e orientadas para desempenhar suas responsabilidades no contexto do PGD?

15. Como você acredita que o Programa de Gestão e Desempenho deva funcionar para atender os objetivos estratégicos do IFAM?

16. Quais melhorias você sugere para aumentar a facilidade de uso e a eficiência do sistema do PGD na medição de resultados da instituição?

17. Há alguma informação relacionada ao PGD que não foi abordada neste questionário, mas que você considera importante compartilhar?

## B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
ICSA - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas  
MPGE - Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia



### REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PESQUISAS EM AMBIENTE VIRTUAL

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa intitulada “GESTÃO POR RESULTADOS: ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS”. O objetivo desta pesquisa é avaliar se a implantação do Programa de Gestão e Desempenho - PGD é uma ferramenta eficaz para impactar positivamente a gestão por resultados no IFAM. O (a) pesquisador(a) responsável por esta pesquisa é Vanessa Barbosa Santiago, discente do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia (PPGE), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Você receberá os esclarecimentos necessários antes, durante e após a realização da pesquisa, e asseguro que seu nome será mantido no mais rigoroso sigilo mediante a omissão total de informações que permitam identificá-lo/a

As informações serão obtidas da seguinte forma: Para facilitar a coleta de dados, o questionário será apresentado através do Google formulários e enviado aos e-mails dos servidores e grupos de comunicação, dentro do horário comercial. A previsão de duração é estimada de 15 a 25 minutos, com apresentação de 17 questões de pesquisa, sendo 11 questões fechadas para mapear o perfil, 1 questão de escala Likert com apresentação de 32 percepções pessoais em uma escala de 1 a 5, entre "discordo totalmente" e "concordo totalmente", e 5 questões abertas para responder livremente.

Sua participação na pesquisa será somente no momento do questionário, conforme descrito nos procedimentos, mas você poderá contatar o pesquisador a qualquer momento para qualquer assistência que se fizer necessária. No entanto, se não se sentir confortável, ao participante é garantido o direito de retirar o seu consentimento a qualquer tempo e, neste modo, o pesquisador possui o dever de descartar toda e qualquer informação obtida por meio de sua participação, sempre visando o seu bem-estar físico e emocional.

Sua participação envolve os seguintes riscos: Os riscos decorrentes da participação na pesquisa podem surgir do constrangimento devido a não compreensão das questões, de lembranças negativas durante a resposta, ou de ansiedade relacionada à atividade desenvolvida. Caso esses riscos ocorram, serão amenizados por meio de uma pausa no preenchimento ou de uma conversa para um melhor entendimento do assunto, buscando uma maneira de fazê-lo sentir-se melhor para continuar a contribuição no estudo. Ao participar desta pesquisa em ambiente virtual, é importante estar ciente de certos riscos, como o compartilhamento indevido de dados, interrupções nos serviços de nuvem, falhas nos servidores, ameaças de vírus ou invasões. Para minimizar esses riscos, adotaremos medidas de segurança, incluindo o uso de backups regulares para evitar perda de informações, e a implementação de protocolos de segurança para prevenir acessos não autorizados ao e-mail da base do formulário.

Sua participação é fundamental para proporcionar benefícios aos participantes e a instituição ao possibilitar intervenções no processo de execução do programa, buscando corrigir as falhas e aprimorando os processos, afim de impulsionar as transformações obtidas com a participação. Para o IFAM, o uso de uma política para a gestão de resultados e aprimoramento do PGD é importante para cumprimento da sua finalidade na entrega de serviços e benefícios para a sociedade.

Você está sendo consultado sobre seu interesse e disponibilidade de participar desta pesquisa. Você é livre para escolher participar ou não, você é livre para não responder alguma pergunta e responder somente as de seu interesse, você é livre para retirar seu consentimento ou interromper sua participação a qualquer momento, sem qualquer problema ou prejuízo, não acarretando penalidade alguma para você. Caso você desista de participar da pesquisa, você poderá solicitar a exclusão dos dados coletados a qualquer momento. Nesse caso, você deverá enviar e-mail para [vanessa.santiago@ifam.edu.br](mailto:vanessa.santiago@ifam.edu.br), solicitando a exclusão dos seus dados coletados. Caso você desista, eu, na condição de pesquisador responsável, assumo o compromisso de retirar seu consentimento, assim como excluir seus dados da pesquisa e do banco de dados.

Página 1 de 2



Você não será remunerado por participar da pesquisa. Todas as informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do/da pesquisador/a responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o resarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo participante. Você poderá ter acesso aos resultados da pesquisa quando ela terminar, caso tenha interesse.

Informamos que no caso de interrupção desta pesquisa, a decisão será justificada e que o/a participante de pesquisa, caso seja necessário, receberá a assistência adequada. Todos os dados coletados nesta pesquisa ficarão armazenados em arquivo, físico ou digital(próprio local), sob guarda e responsabilidade do/a pesquisador(a), por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa para que o/a participante possa decidir livremente sobre sua participação e sobre o uso de seus dados no momento e no futuro. Considerando os aspectos relativos à confidencialidade das informações, temos o compromisso de apagar da nuvem/rede todos os dados sobre sua pesquisa (inclusive os termos, anuências, consentimentos), e guardá-los em dispositivo eletrônico próprio/local na maior brevidade possível.

Se você tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, você pode entrar em contato com o pesquisador através do(s) telefone(s) 92 99297-8906 e pelo e-mail [vanessa.santiago@ifam.edu.br](mailto:vanessa.santiago@ifam.edu.br).

Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, situada na BR 465, km 7, Seropédica, Rio de Janeiro, pelo telefone (21) 2681-4749 de segunda a sexta, das 09:00 às 16:00h, pelo e-mail: [eticacep@ufrj.br](mailto:eticacep@ufrj.br) ou pessoalmente às terças e quintas das 09:00 às 16:00h.

No caso de aceitar participar da pesquisa, você e o pesquisador devem rubricar todas as páginas e também assinar as duas vias deste documento. Uma via é sua, e a outra via ficará com o(a) pesquisador(a).

Para mais informações sobre os direitos dos participantes de pesquisa, leia a **Cartilha dos Direitos dos Participantes de Pesquisa** elaborada pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep), que está disponível no site:

[http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha\\_Direitos\\_Participantes\\_de\\_Pesquisa\\_2020.pdf](http://conselho.saude.gov.br/images/comissoes/conep/img/boletins/Cartilha_Direitos_Participantes_de_Pesquisa_2020.pdf)

#### Consentimento do participante

Declaro estar de acordo em participar da presente pesquisa e que foram esclarecidas as dúvidas relacionadas aos objetivos da pesquisa, aos procedimentos metodológicos, assim como os riscos e benefícios, sabendo que posso desistir a qualquer momento, durante e após a realização da pesquisa. Autorizo a divulgação dos dados obtidos neste estudo, desde que mantida em sigilo minha identidade.

Se aceitar participar, você deve salvar e/ou imprimir este documento para o caso de precisar destas informações no futuro.

Concordo

Não concordo

#### Declaração do pesquisador

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste participante (ou representante legal) para a participação neste estudo. Declaro ainda que me comprometo a cumprir todos os termos aqui descritos, informando que enviaremos uma via desse Registro de Consentimento para o e-mail do participante.

Nome do Pesquisador: Vanessa Barbosa Santiago

Assinatura: \_\_\_\_\_ Local/data: \_\_\_\_\_  
ASSINADO DIGITALMENTE  
VANESSA BARBOSA SANTIAGO  
CPF 96830050200 DATA 21/11/2024  
A conformidade com a assinatura pode ser verificada em:  
<http://serpro.gov.br/assinador-digital>

\*Este registro foi elaborado com base no modelo de TCLE do CEP/Unifesp e orientações do CEP/IFF/Fiocruz.

## C – Codificação da pesquisa qualitativa no sistema WebQDA

Projeto de Pesquisa - PGD e Gestão Baseada em Resultados



Emitido por vanessa.santiago

---

### Códigos Árvore

Nome	Fontes	Refs
Fomentar a Liderança em Gestão por Resultados (Princípio 1)	1	27
Desafios na Implementação da Liderança no PGD	1	14
Resistência dos líderes ao PGD - Cod.	1	4
Necessidade do apoio da liderança - Cod.	1	10
Comprometimento e Gestão da Liderança no PGD	1	13
Liderança comprometida com Gestão por Resultados - Cod.	1	9
Monitoramento e orientação por parte das lideranças - Cod.	1	4
Promover a Apoiar uma Cultura Organizacional de Resultados (Princípio 2)	1	96
Gestão Orientada para Resultados	1	33
Foco em resultados vs. controle de horas - Cod.	1	12
Impacto do PGD na produtividade - Cod.	1	14
Gestão baseada em metas e entregas - Cod.	1	7
Desafios e Adaptação à Cultura de Resultados	1	26
Mudança de cultura organizacional - Cod.	1	10
Resistência dos servidores à Gestão por Resultados - Cod.	1	6
Engajamento institucional no PGD - Cod.	1	10
Incentivos que apoiem as práticas da GBR	1	39
Distribuição na carga de trabalho entre servidores no PGD - Cod.	1	6
Flexibilidade no trabalho e qualidade de vida - Cod.	1	27
Incentivos e Reconhecimento pelo Desempenho no PGD - Cod.	1	6
Construir Estruturas de Resultados em todos os níveis (Princípio 3)	1	62
Planejamento estratégico	1	32
Dificuldade na implementação do planejamento estratégico no PGD - Cod.	1	3
Alinhamento entre PGD e objetivos institucionais - Cod.	1	25
Desalinhamento entre objetivos estratégicos e atividades diárias dos servidores - Cod.	1	4
Participação e Construção Coletiva de Metas	1	17
Definição clara de objetivos - Cod.	1	14
Participação ativa na formulação de metas - Cod.	1	4
Gestão Eficiente de Recursos e Processos	1	14
Eficiência operacional e redução de custos - Cod.	1	6
Gestão estratégica da força de trabalho no PGD - Cod.	1	8
Medir de Forma Sensata e Desenvolver Sistemas de Informação de GBR de Fácil Utilização (Princípio 4)	1	74
Estrutura e Integração dos Sistemas de Gestão	1	33

Sistemas de gestão intuitivos - Cod.	1	13
Integração do PGD com outros sistemas - Cod.	1	9
Automação para monitoramento de metas - Cod.	1	7
Infraestrutura para suporte ao PGD - Cod.	1	4
Disponibilidade e Eficiência dos Sistemas	1	10
Disponibilidade e acesso aos sistemas - Cod.	1	1
Dificuldades técnicas e operacionais no uso dos sistemas do PGD - Cod.	1	2
Uso de canais de comunicação institucionais - Cod.	1	2
Eficiência dos sistemas do PGD - Cod.	1	5
Métricas e Monitoramento do Desempenho	1	32
Falta de métricas padronizadas para avaliação do PGD - Cod.	1	2
Uso de indicadores de desempenho - Cod.	1	4
Coleta e qualidade de dados - Cod.	1	1
Avaliação de resultados - Cod.	1	17
Dificuldade no acompanhamento de metas - Cod.	1	10
Uso de Informação para Gestão e Aprendizado (Princípio 5)	1	84
Gestão do Desempenho e Aprimoramento do PGD	1	30
Uso de dados para aprimoramento do PGD - Cod.	1	12
Gestão de desempenho no PGD - Cod.	1	7
Transparência na gestão do PGD - Cod.	1	12
Desenvolvimento e Capacitação	1	37
Treinamentos para servidores - Cod.	1	12
Capacitação das lideranças para avaliação por resultados - Cod.	1	25
Comunicação e Feedback para Aprendizado	1	18
Dificuldade na comunicação entre chefia e servidor sobre metas e resultados - Cod.	1	12
Feedback contínuo - Cod.	1	6
Adaptação e Melhoria Contínua (Princípio 6)	1	20
Adaptação e Revisão Contínua do PGD	1	20
Adaptação dos servidores ao modelo de gestão por resultados - Cod.	1	3
Necessidade de ajustes contínuos no PGD - Cod.	1	10
Revisão contínua de processo - Cod.	1	7

## D – Produto Técnico e Tecnológico



NORMA·OU·MARCO·REGULATÓRIO¶



Este PTT está em conformidade com a metodologia de avaliação da Produção Técnica e Tecnológica proposta pela CAPES (2019).

**Organização:** Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

**Discente:** Vanessa Barbosa Santiago

**Docente orientadora:** Profa. Dra. Maria Cristina Drumond e Castro

**Dissertação:** GESTÃO POR RESULTADOS: UMA AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS

**Data da defesa:** 28/04/2025

**Setor beneficiado com o projeto de pesquisa, realizado no âmbito do programa de mestrado:** Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM.

### **Descrição da finalidade:**

Este Produto Tecnológico propõe a **minuta de construção de uma Política Institucional de Gestão Baseada em Resultados (GBR) no Instituto Federal do Amazonas (IFAM)**, com o intuito de contribuir para a eficácia do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A proposta é sustentada nos fundamentos da Gestão Baseada em Resultados, conforme sistematização teórica de Mayne (2007), que valoriza a liderança, a mensuração de desempenho, a adaptação contínua e a responsabilização institucional. A minuta de política apresentada nesta pesquisa visa fortalecer a cultura organizacional voltada para resultados, ao propor um modelo normativo que assegure clareza nas metas, integração entre áreas e mecanismos de acompanhamento e avaliação.

A **abordagem estratégica** adotada promove maior alinhamento entre ações e metas institucionais, contribuindo para o aprimoramento do desempenho institucional e ampliando o reconhecimento do IFAM como uma instituição pública moderna e orientada à entrega de valor público, **gerando impacto e reconhecimento** entre seus pares e a sociedade.

A **aplicabilidade do modelo**, a minuta de Política de Gestão por Resultados (GBR) elaborada neste trabalho possui alta aplicabilidade no contexto do Instituto Federal do Amazonas (IFAM), pois foi concebida com base em evidências empíricas obtidas junto aos servidores da Reitoria, em consonância com as normativas institucionais vigentes. Sua estrutura normativa considera as práticas já adotadas no Programa de Gestão e Desempenho (PGD), propondo ajustes e complementações que favorecem a institucionalização de uma cultura voltada para resultados.

A aplicabilidade também se expressa na viabilidade de implementação imediata, uma vez que a minuta está ancorada em marcos legais atualizados, como o Decreto nº 11.072/2022 e a Portaria nº 031/GR/IFAM/2024, e em diretrizes de gestão amplamente

difundidas no setor público. Por isso, o produto pode ser incorporado tanto na Reitoria quanto nos campi, de forma progressiva, respeitando as especificidades locais e organizacionais.

**A proposta está ancorada em marcos legais essenciais**, como o Decreto nº 11.072/2022, a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, e a Portaria nº 031/GR/IFAM/2024, garantindo sua viabilidade jurídica e institucional. Seu desenvolvimento foi orientado por evidências empíricas coletadas junto aos servidores e pela análise do arcabouço normativo vigente.

**A abrangência** da proposta poderá ser estendida aos *Campi* do IFAM e adaptada a outras instituições federais que implementam programas de gestão e desempenho com foco em resultados, respeitando suas especificidades organizacionais.

#### **Avanços tecnológicos/grau de novidade:**

A pesquisa possibilitou propor ações normativas inovadoras para consolidar a Gestão Baseada em Resultados no contexto institucional do IFAM. A minuta propõe mecanismos de governança, padronização de indicadores, fluxos de avaliação e recomendações de capacitação, aspectos até então ausentes ou dispersos na atual estrutura do PGD. Trata-se de uma iniciativa inovadora no âmbito do Instituto, com potencial para servir de referência para outras instituições da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica.

( ) Produção com alto teor inovativo: Desenvolvimento com base em conhecimento inédito;

(x) Produção com médio teor inovativo: Combinação de conhecimentos pré-estabelecidos; ( ) Produção com baixo teor inovativo: Adaptação de conhecimento existente

( ) Produção sem inovação aparente: Produção técnica.

**A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação ou resultado do trabalho individual do docente, o qual seria realizado independentemente do mesmo ser docente de um programa ou não?**

A produção é resultado do trabalho realizado pelo programa de pós-graduação.

#### **Docentes Autores:**

Nome: Maria Cristina Drumond e Castro CPF: 488.116.456-20 (x) Permanente; ( ) Colaborador

#### **Discentes Autores:**

Nome: Vanessa Barbosa Santiago, CPF: 968.300.502-00, Mest. Acad.; (x) Mest. Prof.; ( ) Doutorado

#### **Linha de Pesquisa:**

Linha 3 – Estratégia de Gestão de Pessoas e Organizações (Projeto de Pesquisa 3.2. – Estratégias de Gestão de Pessoas, Liderança Organizacional e Relações de Trabalho)

( ) Projeto isolado, sem vínculo com o Programa de Pós-graduação.

### Conexão com a Produção Científica

#### Publicação em Anais de Eventos

- I) **Evento:** EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração
- a) Título: PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL - estudo de aplicação das normativas no Ministério da Educação do Brasil.
  - b) Data do evento: realizado da Universidade de São Paulo, dias 23 e 24 de novembro de 2023.
  - c) Status: aprovado para apresentação e publicação em nov/2023.
  - f) Publicação: <https://sistema.emprad.org.br/9/anais/autor.php?letra=V>
  - d) Certificação:

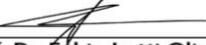


Realização FEA USP Apoio FEA Mackenzie AM Labs

#### Certificado de Apresentação de Trabalho

Certificamos para os devidos fins, que o trabalho intitulado **PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NOS ÓRGÃOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL - estudo de aplicação das normativas no Ministério da Educação do Brasil** foi apresentado no **9º EMPRAD - Encontro dos Programas de Pós-Graduação Profissionais em Administração** realizado da Universidade de São Paulo, dias 23 e 24 de Novembro de 2023

Autoria:  
VANESSA BARBOSA SANTIAGO  
Maria Cristina Drumond e Castro

  
Prof. Dr. Fábio Lotti Oliva  
Coordenador do 9º EMPRAD

Parceiros



Instituições convidadas



#### II) **Evento:** SEPO – Simpósio de Estudos em Pessoas e Organizações

- a) Título de trabalho em elaboração: Programa de Gestão e Desempenho no Ministério da Educação: Um estudo das normativas para implantação no Instituto Federal do Amazonas.
- b) Data do evento: realizado da Juiz de Fora – MG, dias 18 de novembro de 2023.
- c) Status: aprovado para apresentação e publicação em nov/2023.
- g) Publicação: <https://drive.google.com/drive/folders/1XkRHs3Vq7Lzyke964EOufJoe2Em5QYOi>
- d) Certificação:



## CERTIFICADO

Certificamos e reconhecemos que o trabalho intitulado “Programa de Gestão e Desempenho no Ministério da Educação: Um estudo das normativas para implantação no Instituto Federal do Amazonas”, de autoria de Vanessa Barbosa Santiago foi aprovado e apresentado no V Simpósio de Pesquisas em Pessoas e Organizações, realizado no dia 18 de novembro de 2023, na cidade de Juiz de Fora – MG.

  
Victor Cláudio Paradela Ferreira  
Coordenador Geral do SEPO



## Artigo

### I: Publicação em revista acadêmica

- Título: PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO: Um estudo das normativas para implantação no Instituto Federal do Amazonas.
- Status: Publicado na Revista Igapó, qualis A3, v. 18 n. Ed.Especial (2024)
- Publicação: <https://igapo.ifam.edu.br/index.php/igapo/article/view/435>

### PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

Um estudo das normativas para implantação no Instituto Federal do Amazonas



#### Resumo

Com as mudanças na gestão de pessoas no setor público e a necessidade de maior eficiência da administração de pessoas, o governo federal brasileiro implementou em 2022 o Programa de Gestão e Desempenho - PGD para uma gestão com foco em resultados. O presente artigo investigou a eficácia da implantação do programa, considerando a implantação por meio das normativas regulamentadoras do PGD publicadas nos órgãos públicos vinculados ao Ministério da Educação (MEC), bem como analisou as principais contribuições e influências na regulamentação para o IFAM. O objetivo geral deste artigo é identificar como os órgãos da administração pública federal, especificamente no Ministério da Educação, estão normalizando o PGD, evidenciando se é uma regulamentação para o teletrabalho ou um programa mais abrangente. Logo, o método utilizado foi realizar uma breve análise do conteúdo das modalidades de trabalho permitidas e bases legais das normativas. As seções do referencial teórico abordam conceitos de Gestão de Pessoas no Setor Público, Gestão para Resultados, Teletrabalho no Setor Público e Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal. Dos resultados alcançados observou-se uma demanda crescente na implantação do programa e maior adesão dos órgãos. Conclui-se que o programa está evoluindo para atender seu objetivo o qual é a gestão por resultados na administração pública. É extremamente importante compreender o papel que tais programas desempenham na gestão da área de pessoas, principalmente aos trabalhadores da educação, pois a eficácia da gestão e desempenho pode ter um impacto significativo na qualidade da educação pública brasileira.

#### Como Citar

Santiago, V. B., Drumond e Castro, M. C., & Faraco, J. (2024). PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO: Um estudo das normativas para implantação no Instituto Federal do Amazonas. *Igapó*, 18(Ed.Especial). <https://doi.org/10.31417/ireceteifam.v18.435>

FOMATOS DE CITAÇÃO ▾ BAIXAR CITAÇÃO ▾

## Ações de Extensão

- a) Título: Trilha de aprendizagem Programa de Gestão (Parte I)  
Outros dados: ano: 2024/2025; carga horária: 118h; modalidade: Curso on-line



- b) Título: Trilha de aprendizagem Programa de Gestão (Parte II)  
Outros dados: ano: 2024/2025; carga horária: 100h; modalidade: Curso on-line



## Histórico do Participante

Nome:	Programa:	Carga-Horária
VANESSA BARBOSA SANTIAGO	Programa de Gestão (Parte II)	100 horas
<b>Eixos e Cursos</b>		
	CH	Nota
Gestão de Equipes em Trabalho Remoto (Turma ABR/2024)	20	100
Desenvolvendo Times de Alta Performance (Turma DEZ/2024)	30	100
Gestão de Conflitos e Negociação (Turma DEZ/2024)	20	100
Liderança e Gestão De Equipes (Turma DEZ/2024)	30	100



Certificado registrado na Escola Virtual.Gov - EV.G sob o código: VCKEhLPX

Este certificado foi gerado em 29/01/2025.

O presente certificado pode ter a sua validade comprovada acessando o QRCode à esquerda, ou, caso desejar, informando

o código acima na opção Validação de Documentos no endereço <https://www.escolavirtual.gov.br>.

A data de emissão pode ser anterior à data final do curso nos casos em que o participante alcançou os requisitos mínimos

para aprovação antecipadamente.

## Aplicabilidade da Produção Técnica/Tecnológica:

**Descrição da Abrangência realizada:** A minuta foi estruturada com base em diagnóstico realizado com servidores da Reitoria do IFAM, em fase piloto do PGD, considerando suas percepções e os principais desafios operacionais e normativos enfrentados.

**Descrição da Abrangência potencial:** A proposta poderá ser estendida aos *Campi* do IFAM e adaptada a outras instituições federais que implementam programas de gestão e desempenho com foco em resultados, respeitando suas especificidades organizacionais.

## Descrição da Replicabilidade:

A estrutura normativa desenvolvida possui alto potencial de replicabilidade, desde que ajustada às realidades institucionais locais. Sua base legal e técnica é compatível com o modelo de gestão pública federal vigente, o que amplia sua utilidade em contextos diversos da administração pública.

## A produção necessita estar no repositório?

Sim

## Documentos Anexados (em PDF)

- (x) Minuta de regulamento
- (x) Declaração emitida pela organização cliente

## **ANEXOS**

## A – Termo de Anuênciam Institucional



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica Instituto Federal do  
Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas**  
**GABINETE DA REITORA**

## CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, Professor Dr. Paulo Henrique Rocha Aride, na qualidade de Reitor substituto do Instituto de Educação Federal do Amazonas – IFAM, CNPJ/MF Nº 10.792.928/0001-00, localizado na Rua Ferreira Pena, nº 1109, Centro, CEP 69025-010, no município de Manaus/AM, AUTORIZO a servidora VANESSA BARBOSA SANTIAGO, CPF nº 968.300.502-00, RG nº 21450153 SSP/AM, Matrícula SIAPE nº 2221369, ocupante do cargo de Técnica em Contabilidade, a desenvolver a pesquisa científica em nível de mestrado profissional intitulada “GESTÃO POR RESULTADOS: CONTRIBUIÇÕES DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS”, do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ, sob a orientação da professora Dra. Maria Cristina Drumond e Castro.

A pesquisa utilizará para a propositura investigativa, a metodologia qual-quantitativa, necessitando, portanto, ter acesso aos servidores do IFAM que fizeram parte e/ou participam do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Os dados a serem coletados serão via questionários semi-estruturados, além de dados públicos secundários disponíveis no sistema de informações do site do IFAM, os questionários serão com os respectivos servidores que participaram do programa e que possam ter relação com a proposta do estudo de compreensão aprofundada se a implantação do PGD é uma ferramenta eficaz para incentivar a gestão por resultados no IFAM.

Salientamos que tais dados serão utilizados tão somente para realização deste estudo. A pesquisa não acarretará despesas para esta Instituição, sendo esta, por sua vez, voluntária. A pesquisa será realizada em consonância com as Resoluções CNS nº 466/2012 e nº 510/2016, com a Lei 13.709/18 Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), que tratam dos aspectos éticos em pesquisa e tratamento de dados pessoais envolvendo seres humanos.

Declaro que o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM, permite a divulgação do nome da Instituição nos produtos desta pesquisa, exclusivamente para fins acadêmicos, tais como a dissertação, artigos publicados em anais de eventos científicos e em periódicos nacionais ou internacionais.

GABINETE DO REITOR do INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAZONAS – IFAM, em 13 de setembro de 2024.

PAULO  
HENRIQUE ROCHA  
ARIDE:02182765  
7703

**PAULO HENRIQUE ROCHA ARIDE**  
Reitor substituto da UFAM  
Portaria nº 1.226/GR/UFAM, de 04 de setembro de 2024

## B – Termo de Anuência Institucional

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** GESTÃO POR RESULTADOS: ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS

**Pesquisador:** VANESSA BARBOSA SANTIAGO

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 83556824.1.0000.0311

**Instituição Proponente:** UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 7.334.886

#### Apresentação do Projeto:

A pesquisadora relata que o objetivo geral é elaborar uma proposta de política de gestão por resultados para aprimorar a eficácia da implantação do PGD no contexto do IFAM. Sendo assim, pretende-se explorar, como a implantação do PGD pode impactar a gestão por resultados da instituição. O estudo que será realizado como parte do Projeto de Pesquisa PGD envolve a aplicação de questionários aos servidores do IFAM que trabalham na reitoria e que participaram do Projeto Piloto PGD durante o período de 2022 a 2023. A pesquisadora justifica pela relevância do tema, que visa à gestão por resultados por meio do PGD, considerando que esse tema tem importância crescente nos últimos anos, especialmente para as instituições de ensino.

#### Objetivo da Pesquisa:

A proponente descreve como objetivos principais: elaborar uma minuta de política de gestão por resultados para aprimorar a eficácia do Programa de Gestão e Desempenho para o contexto do IFAM.

**Objetivos específicos/secundários:** Analisar a literatura existente sobre a gestão de pessoas no serviço público e sua relação com à gestão por resultados, a fim de identificar os desafios e oportunidades na implementação do PDG; Analisar as principais normativas, regulamentações

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2ºandar

**Bairro:** ZONA RURAL

**CEP:** 23.897-000

**UF:** RJ

**Município:** SEROPEDICA

**Telefone:** (21)2681-4749

**E-mail:** eticacep@ufrj.br



Continuação do Parecer: 7 334 886

e características do PGD, com o propósito de verificar as áreas que precisam de melhoria para o IFAM; Investigar a percepção dos servidores lotados na Reitoria do IFAM que participaram do programa piloto do PGD em relação à abordagem da gestão baseada em resultados no IFAM; Elaborar um protocolo para construção da política de Gestão por Resultados considerando os desafios e oportunidades na implantação do PGD.

#### Avaliação dos Riscos e Benefícios:

A proponente descreve:

Riscos: A pesquisa envolve servidores participantes do programa piloto de Gestão e Desempenho (PGD) no IFAM. Como a pesquisa se restringe a esse grupo, pode não representar a totalidade da realidade da instituição, limitando a generalização dos resultados. Sinceridade nas Respostas: Existe o risco de os servidores participantes não responderem com total sinceridade por medo de represálias ou para agradar aos gestores, o que pode distorcer os resultados. Resistência à Mudança: Como o PGD é uma iniciativa recente, é possível que os servidores apresentem resistência a novas políticas e à gestão por resultados, o que pode enviesar as respostas e afetar a implementação futura de mudanças. Por fim, os riscos decorrentes da participação na pesquisa podem surgir do constrangimento devido a não compreensão das questões, de lembranças negativas durante a resposta, ou de ansiedade relacionada à atividade desenvolvida.

**Benefícios:** Os benefícios da pesquisa relacionada à implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Instituto Federal do Amazonas (IFAM), incluem: Aprimoramento da Gestão por Resultados: A pesquisa pode fornecer subsídios para a criação de uma política de gestão orientada para resultados, ajudando o IFAM a aprimorar sua eficiência na entrega de serviços e no desempenho dos servidores. Com uma gestão mais focada em resultados, a instituição pode alinhar melhor seus objetivos estratégicos com as atividades cotidianas. Melhoria do Desempenho dos Servidores: Ao investigar as percepções dos servidores e gestores sobre o PGD, a pesquisa pode identificar lacunas e oportunidades de desenvolvimento, sugerindo formas de otimizar o desempenho individual e coletivo, além de promover uma cultura de resultados. Promoção de Inovação na Gestão Pública: A adoção de novas práticas de gestão, como a introdução de métricas baseadas em resultados e a flexibilização do trabalho (teletrabalho, por exemplo), pode trazer maior inovação e modernização para o IFAM e outras instituições públicas, aumentando a competitividade e a eficiência dos serviços prestados. Aprimoramento da Tomada de Decisão: A pesquisa também busca fornecer dados concretos e avaliações que podem auxiliar

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2ºandar  
**Bairro:** ZONA RURAL **CEP:** 23.897-000  
**UF:** RJ **Município:** SEROPEDICA  
**Telefone:** (21)2681-4749 **E-mail:**

E-mail: etjcacep@ufrri.br

Página 02 de 05

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.334.886

os gestores na tomada de decisões mais fundamentadas, especialmente no que diz respeito à alocação de recursos humanos e à definição de metas institucionais. Desburocratização e Eficiência: Ao focar no desempenho e nos resultados ao invés de meramente no controle da presença e da carga horária dos servidores, a pesquisa pode contribuir para uma administração mais eficiente e menos burocrática, otimizando o uso de tempo e recursos. Melhoria na Satisfação dos Servidores: Ao identificar desafios e oportunidades de desenvolvimento, a pesquisa pode contribuir para a implementação de políticas de gestão de pessoas que promovam maior satisfação no trabalho, aumentando o engajamento e a motivação dos servidores. Contribuição para a Eficiência de Outras Instituições: Os resultados dessa pesquisa podem servir de referência para outras instituições públicas que estejam implantando ou aprimorando programas semelhantes, como o PGD, tornando-a uma contribuição relevante para a gestão pública em âmbito nacional. Esses benefícios podem resultar em uma gestão mais eficiente e adaptada às necessidades contemporâneas, tanto no IFAM quanto em outras organizações públicas interessadas na implementação da gestão por resultados.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

A proponente apresenta:

- Informações básicas;
- cronograma;
- orçamento;
- carta de anuência;
- dissertação qualificada;
- previsão do número de participantes (100);
- TCLE
- Autorização de gravação.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Todos os documentos apresentados no protocolo de pesquisa pela proponente não possuem pendência, segundo as normas vigentes.

**Recomendações:**

Recomenda-se que o pesquisador acompanhe a tramitação do projeto de pesquisa na Plataforma Brasil com regularidade, atentando-se às diferentes fases do processo e seus

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2ºandar

**Bairro:** ZONA RURAL

**CEP:** 23.897-000

**UF:** RJ

**Município:** SEROPEDICA

**Telefone:** (21)2681-4749

**E-mail:** eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.334.886

prazos:

- a) quando da pendência, o pesquisador terá até 30 dias para responder às demandas e relatoria;
- b) quando da aprovação, o pesquisador deverá submeter relatórios parciais a cada semestre;
- c) quando da necessidade de emendas ou notificações no projeto, consultar a Norma Operacional 001/2013 - Procedimentos para Submissão e Tramitação de Projetos.
- d) quando da finalização do projeto, submeter relatório final.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

A adequação às RESOLUÇÕES N°S 466 e 510, foram plenamente atendidas pela pesquisadora.

**Considerações Finais a critério do CEP:**

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJECTO_2408380.pdf	21/11/2024 23:04:56		Aceito
Outros	CARTA_RESPONSA_PENDENCIAS.pdf	21/11/2024 22:58:51	VANESSA BARBOSA SANTIAGO	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA_DO_PROJETO_DE_ESQUISA_APlicada_PENDENCIA.pdf	21/11/2024 22:58:08	VANESSA BARBOSA SANTIAGO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_AREA_CIENCIASHUMANASSO_CAIIS_UFRRJ_PENDENCIA.pdf	21/11/2024 22:57:26	VANESSA BARBOSA SANTIAGO	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_AMBIENTEVIRTUAL_UFRRJ_ATUALIZADO_PENDENCIA.pdf	21/11/2024 22:52:17	VANESSA BARBOSA SANTIAGO	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_VANESSA_SANTIAGO_PENDENCIA.pdf	21/11/2024 22:51:05	VANESSA BARBOSA SANTIAGO	Aceito
Outros	Apresentacao_da_Pesquisa_Resumo.docx	25/09/2024 08:09:05	VANESSA BARBOSA SANTIAGO	Aceito
Outros	Roteiro_Questionario_PGD_GBR_Vanessa.docx	25/09/2024 07:51:50	VANESSA BARBOSA	Aceito

**Endereço:** BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2ºandar

**Bairro:** ZONA RURAL

**CEP:** 23.897-000

**UF:** RJ

**Município:** SEROPEDICA

**Telefone:** (21)2681-4749

**E-mail:** eticacep@ufrj.br

UNIVERSIDADE FEDERAL  
RURAL DO RIO DE JANEIRO  
(UFRRJ)



Continuação do Parecer: 7.334.886

Outros	Roteiro_Questionario_PGD_GBR_Vanesa.docx	25/09/2024 07:51:50	SANTIAGO	Aceito
Orcamento	orcamento_Vanessa_Pesquisa.pdf	24/09/2024 23:40:12	VANESSA BARBOSA SANTIAGO	Aceito
Outros	Termo_de_anuencia_REITORIA_Vanesa_Barbosa_Santiago.pdf	24/09/2024 23:34:30	VANESSA BARBOSA SANTIAGO	Aceito
Declaração de Instituição e Infraestrutura	termo_de_autorizacao_e_declaracao_de_infraestrutura_Vanessa_Santiago.pdf	24/09/2024 23:26:18	VANESSA BARBOSA SANTIAGO	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_VANESSA_SANTIAGO_assinado.pdf	13/09/2024 16:25:25	VANESSA BARBOSA SANTIAGO	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

Não

SEROPEDICA, 16 de Janeiro de 2025

Assinado por:  
**Valeria Nascimento Lebeis Pires**  
(Coordenador(a))

Endereço: BR 465, KM 7, Zona Rural, Biblioteca Central, 2ºandar  
Bairro: ZONA RURAL CEP: 23.897-000  
UF: RJ Município: SEROPEDICA  
Telefone: (21)2681-4749 E-mail: eticacep@ufrj.br