



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO
TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

JÉSSICA VIEIRA DOS SANTOS

**PGD:
A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA
EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DO IFTO CAMPUS PALMAS NO
PERÍODO DE 2018 A 2022**

**PALMAS – TO
2025**

JÉSSICA VIEIRA DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA
EFICIÊNCIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO IFTO CAMPUS PALMAS NO
PERÍODO DE 2018 A 2022**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Pública, Unidade Palmas do Instituto Federal
do Tocantins como exigência à obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Pública.

Orientadora: Professora Mestra Ana Carolina
Nogueira Falcão

**PALMAS – TO
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins

D722p

Dos Santos, Jessica Vieira

PGD: A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE GESTÃO E
DESEMPENHO NA EFICIÊNCIA DOS SERVIÇOS PÚBLICOS DO IFTO
CAMPUS PALMAS NO PERÍODO DE 2018 A 2022 / Jessica Vieira Dos
Santos. – Palmas, TO, 2025.
21 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em
Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do
Tocantins, Campus Palmas, Palmas, TO, 2025.

Orientadora: Ma. Ana Carolina Nogueira Falcão

1. Programa de gestão e desempenho. 2. Administração pública. 3.
Teletrabalho. I. Nogueira Falcão, Ana Carolina. II. Título.

CDD 350

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins de
estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

**Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a).**

JÉSSICA VIEIRA DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA
EFICIÊNCIA DOS SERVIDORES PÚBLICOS DO IFTO CAMPUS PALMAS NO
PERÍODO DE 2018 A 2022**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
Superior de Tecnologia em Gestão Pública,
Unidade Palmas do Instituto Federal do
Tocantins como exigência á obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão Pública.

Aprovado em ____ / ____ / ____

BANCA AVALIADORA

Prof.^a Me. Ana Carolina Nogueira Falcão
Orientadora IFTO – Campus Palmas

Prof^a Me. Robleik Barbosa
Membro da Banca IFTO – Campus Palmas

Prof^a Me. Silvânia Gomes da Costa
Membro da Banca IFTO – Campus Palmas

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela sabedoria, força e coragem que me acompanharam ao longo desta trajetória.

À minha família, pelo amor, apoio e compreensão, que foram fundamentais em cada etapa deste caminho.

Aos professores, que compartilharam conhecimento, incentivo e dedicação, contribuindo de forma decisiva para minha formação.

E aos amigos, pela amizade, confiança e presença que tornaram esta jornada mais leve e significativa.

A todos, registro minha mais sincera gratidão.

RESUMO

Este trabalho busca analisar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) dos técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO) – Campus Palmas. Com foco na compreensão da administração pública e tem como objetivo compreender os efeitos do Programa de Gestão e Desempenho na qualidade do trabalho dos técnicos administrativos desta unidade, visando identificar os principais desafios enfrentados pela administração pública na gestão de desempenho, bem como incentivar práticas inovadoras que promovam maior flexibilidade, eficiência e qualidade no ambiente de trabalho. Trata-se de uma pesquisa básica, de abordagem qualitativa e de caráter descritivo. Os resultados preliminares indicam que há resistência a mudanças, sendo este um dos desafios encontrados pelo programa, pois introduzir mudanças na forma de trabalho podem causar conflitos e algumas oposições, principalmente entre os servidores acostumados a atividades de trabalhos mais tradicionais.

Palavras-chave: Programa de gestão e desempenho. Administração pública. Teletrabalho.

ABSTRACT

This study aims to analyze the management and performance program of administrative technicians at Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO) – Campus Palmas, focusing on understanding public administration and aims to understand the effects of the Management and Performance Program on the quality of work of administrative technicians at this unit, aiming to identify the main challenges faced by public administration in performance management, as well as encourage innovative practices that promote greater flexibility, efficiency and quality in the work environment. This research is a basic study, with a qualitative approach, as to its objectives, which is descriptive. The results indicate that there is resistance to change, which is one of the challenges faced by the program, since introducing different work changes can cause conflicts and some opposition, especially among employees accustomed to more traditional work activities.

Keywords: Management and performance program. Public administration. Teleworking.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. DESENVOLVIMENTO	11
2.1 O programa de gestão de teletrabalho no IFTO Campus Palmas.....	11
2.2 A teoria das Relações Humanas.....	12
2.3 A nova Gestão Pública.....	13
3. METODOLOGIA	15
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS.....	20

1. INTRODUÇÃO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) apresenta uma ação que vem se tornando cada vez mais importante para a administração pública brasileira, o PGD tem como alguns dos seus objetivos o foco na melhoria, eficácia e desempenho do serviço público, buscando também iniciativas para melhor aplicação desse programa, implantando práticas mais atualizadas e tecnológicas de administração, através de uma avaliação de desempenho no trabalho dos serviços públicos assim como é observado no instituto de ciências e tecnologias campus palmas, e para que essa análise e avaliação aconteçam é essencial buscar meios para a otimização dos resultados e transparência, promovendo meios de otimização dos trabalhos e o aumento da produtividade além da necessidade de dispor de uma estrutura melhor de trabalho (Brasil, 2022).

O debate sobre a modernização da administração pública tem se intensificado nas últimas décadas, especialmente com o avanço das tecnologias e a busca por eficiência no setor público. De acordo com Bresser-Pereira (1996), esse processo envolve a introdução de mecanismos de gestão voltados para resultados e a valorização do desempenho institucional. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surge nesse contexto como uma ferramenta para alinhar a produtividade dos servidores às metas institucionais. No âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO), Campus Palmas, esse programa tem sido implementado com o objetivo de modernizar práticas de gestão e melhorar os serviços prestados à comunidade acadêmica.

Frente a isso, o programa de gestão e desempenho busca promover a transparência, permitindo que os estudantes e servidores acompanhem e avaliem os processos, fortalecendo a confiança nas suas instituições. Desenvolvendo metas claras e que possam ser medidas incentivando assim uma maior produtividade e inovação, resultando em serviços públicos de maior qualidade. Buscando também a integração do teletrabalho como um ponto bastante importante pois torna possível a adaptação de novas formas de trabalho, mostrando como pode ser viável e bastante produtivo. O programa busca promover uma melhor qualidade de vida aos servidores do IFTO campus Palmas, e a economia de recursos através dessa organização de atividades, vantagens e benefícios para melhoria da qualidade de trabalho dos servidores (Brasil, 2023, p. 6).

A aplicação de práticas como o teletrabalho no setor público, regulamentada pela instrução normativa nº 65/2020, exemplifica o esforço para atender essas demandas. A diretoria de gestão de pessoas (DGP) destaca que o teletrabalho, quando bem estruturado, pode aumentar

a produtividade e a satisfação dos servidores, proporcionando maior flexibilidade e equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Esse desempenho é observado através da teoria das relações humanas de Elton Mayo, que destaca a importância do bem-estar dos trabalhadores para melhor desempenho organizacional (Mayo, 1933).

Além das contribuições de Mayo (1933), outros autores, como Taylor (1911), que fundamentou a administração científica, e Hood (1991), com os princípios da Nova Gestão Pública, fornecem suporte teórico relevante para a análise do PGD. Esses aportes teóricos ajudam a compreender a importância de mensurar o desempenho, garantir a eficiência e adaptar novas tecnologias às rotinas da administração pública.

Assim também o programa de gestão e desempenho apresenta além da resposta às demandas de um serviço público mais ágil e eficiente, a necessidade de uma modernização tecnológica e com a qualidade dos serviços prestados à população. A investigação sobre suas práticas e desafios torna-se essencial para compreender como a administração pública pode alcançar melhores resultados no século XXI (Brasil, 2023, p. 5).

Esse programa busca estabelecer um modelo de administração pública mais eficiente e avançado dos serviços prestados. Procurando um resultado positivo contínuo e incentivando uma constante inovação através de novos métodos e tecnologias. O PGD busca facilitar a adaptação do teletrabalho e aumentar a produtividade e modernização da administração pública do IFTO campus Palmas, assim como também a transparência e acessibilidade para os estudantes da instituição (Brasil, 2025).

O PGD é de grande importância para a modernização e evolução da administração pública brasileira. Existe uma necessidade de otimização dos recursos públicos, e de melhoria na qualidade dos serviços que são prestados tanto ao IFTO campus Palmas como a outras instituições, buscando uma gestão mais transparente e responsável.

O cenário atual mostra que as demandas da sociedade estão cada vez mais diversificadas, fazendo com que o setor público busque práticas mais eficazes de gestão. O programa de gestão de desempenho pretende trazer uma estrutura mais eficiente e rápida de avaliação e desempenho dos servidores, buscando promover a utilização dos recursos de forma mais clara e transparente. Esses recursos de forma mais clara permitem um maior incentivo da produtividade e inovação do teletrabalho que permite uma adaptação na forma tradicional de trabalho, produtividade, eficiência e satisfação dos servidores.

O tema apresentado visa apresentar a importância do desenvolvimento e aplicação do programa nos serviços público administrativos do IFTO campus Palmas,

de acordo com a diretoria de gestão de pessoas (DGP), a instrução normativa nº 65/2020 apresenta mudanças significativas em relação a normativa anterior nº 01/2018, que fundamentou a experiência-piloto do trabalho remoto realizado no IFTO, a citar como exemplos: ampliação do perfil de habilitação do servidor participante, a necessidade de implementação do sistema de acompanhamento e eliminação do período de experiência piloto, sendo necessário a atualização do normativo.

A evolução dessas normativas do período de 2018 a 2020 que regulamenta o teletrabalho no setor público administrativo e mostram a necessidade e importância dessas experiências-piloto e implantações do trabalho remoto como também dos avanços tecnológicos para melhor qualidade e otimização dos recursos públicos. Essa pesquisa procura abordar uma visão onde a sociedade e os servidores do IFTO – Campus Palmas estejam conscientes dos benefícios e resultados que podem ser obtidos com a implementação e o desenvolvimento do PGD, promovendo transparência e comprometimento com a melhoria contínua.

A resistência à mudança é um dos desafios encontrados pelo programa, introduzir mudanças de trabalho diferentes podem causar conflitos e algumas oposições, principalmente entre os servidores acostumados a atividades de trabalhos mais tradicionais. Mesmo o teletrabalho trazendo mais facilidades e flexibilidade aos servidores e um aumento expressivo na produtividade, é necessário que haja uma infraestrutura tecnológica mais eficiente e reforçada e isso pode ser um problema em alguns casos por que é necessário manter a organização e comunicação entre os servidores de forma remota, além disso é fundamental o aperfeiçoamento de novas tecnologias para amparar os servidores a longo prazo, evitando dessa forma problemas operacionais e financeiros na administração pública.

Assim também com as burocracias excessivas que podem ser vistas como barreiras enfrentadas pelo PGD, o processo lento e pouco flexível pode acabar atrasando a implantação dessas atividades e das tomadas de decisões mais eficientes, isso de certa forma acaba por diminuir o interesse dos servidores e tornar a administração mais lenta.

A capacitação para que esse programa seja realizado com sucesso e traga bons resultados é de extrema importância também pois é necessário que os servidores públicos estejam devidamente preparados, a falta dessa capacitação pode acabar resultando em má utilização das ferramentas que são disponibilizadas através do programa. Abordar essas barreiras ainda encontradas na implantação do programa de gestão e desempenho de forma estratégica acaba por ser um grande desafio para o serviço público, mas também se torna de extrema importância para o sucesso do programa e para que ele cumpra seus objetivos da melhor forma possível.

Com base nesses aspectos, essa pesquisa busca compreender os efeitos práticos do programa de gestão e desempenho no IFTO campus Palmas bem como o desempenho do programa e a adesão dos servidores, desafios e impactos administrativos.

Quais estratégias podem ser adotadas para superar as barreiras enfrentadas na implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), considerando a resistência à mudança, a necessidade de infraestrutura tecnológica eficiente, o enfrentamento das burocracias excessivas e a capacitação dos servidores públicos do IFTO campus Palmas?

Este trabalho teve como objetivos geral analisar o programa de gestão e desempenho dos técnicos administrativos do IFTO Campus Palmas, explorando as percepções, experiências e impactos do teletrabalho na modernização dos serviços e na eficiência administrativa no período de 2018 a 2022.

E, como objetivos específicos: avaliar os efeitos do programa de gestão e desempenho na produtividade, flexibilidade e na qualidade do trabalho dos técnicos administrativos do campus Palmas; Investigar os principais obstáculos enfrentados pelo programa no IFTO campus Palmas e Avaliar a eficácia do programa.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 O programa de gestão de teletrabalho no IFTO Campus Palmas

No Instituto Federal do Tocantins (IFTO), campus Palmas, o Programa de Gestão de Teletrabalho (PGT) foi implementado para atender a diretrizes nacionais, adaptando-as ao contexto específico da instituição. O programa visa alinhar os objetivos institucionais com as atividades dos servidores técnico-administrativos, promovendo maior transparência, eficiência e foco na qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade. A implementação do PGT no Campus Palmas foi regulamentada pelo Edital nº 41/2022/PAL/REI/IFTO, de 28 de abril de 2022, que convocou servidores técnico-administrativos para participarem do Programa de Gestão do Teletrabalho do IFTO. Esse programa está diretamente ligado ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), pois ambos buscam otimizar o desempenho dos servidores, melhorar a gestão pública e aumentar a eficiência dos processos administrativos. Além disso, o PGD tem como foco a avaliação e melhoria do desempenho dos servidores, enquanto o PGT visa adaptar práticas como o teletrabalho, alinhando-as aos objetivos da instituição.

A implantação do Programa de Gestão de Teletrabalho (PGT) no IFTO, campus Palmas, mostra como a instituição tem buscado acompanhar as mudanças na forma de trabalhar, sem deixar de lado a sua própria realidade. Adaptar diretrizes nacionais ao contexto local é uma forma inteligente de garantir que o programa realmente funcione e traga benefícios para todos.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um modelo amplamente estudado e aplicado no contexto da administração pública e privada. Um dos principais conceitos que influenciaram o PGD é a Administração Científica de Frederick Taylor. Taylor (1911) introduziu princípios voltados para a eficiência do trabalho, a padronização de processos e a mensuração de desempenho, com o objetivo de otimizar a produção e a eficácia organizacional.

Esses conceitos são relevantes para o PGD, que busca avaliar e aprimorar o desempenho dos servidores públicos por meio de métricas claras e mensuráveis.

A evolução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), conforme disposto no Decreto nº 11.072/2022, acompanha a crescente necessidade de flexibilização das jornadas de trabalho e a introdução de mecanismos de avaliação baseados em resultados objetivos. Com o avanço das novas tecnologias e a digitalização dos serviços públicos, o programa se consolidou como uma ferramenta essencial para otimizar os processos administrativos, especialmente

durante a pandemia de COVID-19. A crise sanitária acelerou a implementação do teletrabalho em diversas instituições públicas, tornando-o uma prática cada vez mais comum no serviço público (Assunção *et al.*, 2023, p. 4).

É interessante perceber como o PGT e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) estão conectados. Enquanto um organiza o teletrabalho, o outro foca na avaliação do desempenho. Juntos, eles ajudam a garantir que, mesmo fora do ambiente físico da instituição, os servidores continuem entregando bons resultados, com mais foco, organização e produtividade.

Segundo dados da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal (SGP), antes da pandemia, aproximadamente 75% do expediente dos servidores públicos federais era realizado presencialmente, enquanto menos de 20% ocorria em casa. Com o advento da crise sanitária, houve uma rápida adaptação das instituições públicas às novas formas de trabalho, impulsionadas pela necessidade de garantir a continuidade das atividades administrativas. Esses estudos destacam a rápida adaptação das instituições públicas às novas formas de trabalho, impulsionadas pela necessidade de garantir a continuidade das atividades administrativas (Agência Brasil, 2020).

Além disso, estudos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e de outras organizações destacam o papel crucial do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na gestão e adaptação do teletrabalho. O PGD tem contribuído significativamente para garantir a produtividade e melhorar a organização dos processos administrativos, reforçando sua importância na modernização da gestão pública, especialmente em contextos de emergência, como o vivido durante a pandemia de COVID-19 (Enap, 2024).

Durante a pandemia, o PGD passou por uma rápida expansão, com foco no controle das tarefas individuais, conforme estabelecido pelo Decreto nº 11.072/2022, que regulamenta os critérios para sua adoção (Brasil, 2024).

2.2 A teoria das Relações Humanas

Segundo George Elton Mayo (1933), os experimentos realizados em Hawthorne demonstraram a importância dos aspectos sociais e emocionais no ambiente de trabalho, mostrando como esses fatores influenciam o comportamento e a produtividade dos trabalhadores. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) considera esses princípios ao implementar práticas como o teletrabalho, visando melhorar a satisfação e a produtividade dos servidores. Embora Mayo não tenha abordado diretamente o teletrabalho, seus conceitos podem ser aplicados a práticas modernas de gestão de pessoas, como o teletrabalho, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e eficiente (Mayo, 1933).

A teoria das relações humanas de Mayo (1933) destaca a importância da qualidade de vida no trabalho e seu impacto no desempenho dos trabalhadores. Embora Mayo não tenha abordado diretamente o teletrabalho, suas ideias podem ser aplicadas a práticas contemporâneas, como o teletrabalho, que promovem maior flexibilidade e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Esses aspectos têm se mostrado eficazes na melhoria da produtividade e do bem-estar dos servidores, especialmente no setor público, conforme evidenciado por estudos recentes. De acordo com Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), o teletrabalho tem impactos positivos no desempenho profissional e no bem-estar dos trabalhadores, sendo uma alternativa viável para aumentar a satisfação no trabalho e a eficiência dos serviços prestados no setor público.

O teletrabalho, agora mais presente na realidade dos brasileiros, foi objeto de análise no estudo de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021), que investigaram sua implementação no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). Segundo os autores, “a comparação de respostas aos questionários a usuários e não usuários do teletrabalho apontam a percepção de que houve aumento de produtividade do teletrabalhador” (Vilarinho; Paschoal; Demo, 2021, p. 7).

Esse estudo mostra como o teletrabalho pode realmente ajudar a melhorar o desempenho no serviço público. Além de tornar o trabalho mais produtivo, ele também traz benefícios para os servidores, dando mais flexibilidade e melhorando a qualidade de vida. Quando colocado em prática da maneira certa, o teletrabalho se revela uma ótima forma de modernizar a administração pública, trazendo vantagens tanto para o trabalho quanto para quem trabalha.

2.3 A nova Gestão Pública

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi desenvolvido como parte dos esforços para modernizar e tornar mais eficiente a administração pública no Brasil, seguindo princípios da Nova Gestão Pública (NGP). Esse modelo, surgido no final do século XX, tem como foco a eficiência, eficácia, transparência e responsabilidade na gestão pública (Hood, 1991).

No contexto federal, a flexibilização da jornada de trabalho e o incentivo ao teletrabalho começaram a ganhar destaque com o Decreto nº 1.590/1995, que estabeleceu regras sobre regimes de trabalho dos servidores públicos federais. Mais recentemente, o Decreto nº 11.072/2022 consolidou o PGD, estruturando diretrizes para mensuração de desempenho e eficiência no serviço público (Brasil, 2022).

De acordo com Hood (1991), a Nova Gestão Pública se fundamenta em princípios como:

Ênfase em padrões e medidas de desempenho – Implementação de metas e indicadores para avaliar a eficiência dos serviços públicos. Maior foco nos resultados e na eficiência
– Redução de desperdícios e aumento da produtividade. Desagregação e

descentralização – Maior autonomia para órgãos e agências governamentais. Concorrência dentro do setor público – Uso de práticas de mercado, como terceirizações e parcerias público-privadas. Orientação para o cidadão como cliente – Valorização da satisfação do usuário dos serviços públicos. Uso de modelos de gestão do setor privado – Adoção de técnicas e princípios empresariais para melhorar a administração pública (Hood, 1991, p. 5).

A Nova Gestão Pública e o Programa de Gestão e Desempenho compartilham o objetivo de transformar e aprimorar a administração pública, promovendo um melhor uso dos recursos e garantindo que os serviços prestados à população sejam mais eficazes e de maior qualidade. O PGD, alinhado a esses princípios, estabelece metas de desempenho claras e mecanismos de avaliação contínua, reforçando a transparência e a eficiência no setor público (Hood, 1991).

O PGD, alinhado a esses princípios, vai além de simplesmente criar metas. Ele estabelece objetivos claros e mensuráveis, o que permite acompanhar o desempenho dos servidores de forma constante e transparente. Essa avaliação contínua ajuda a identificar pontos fortes e áreas que precisam melhorar, promovendo um ambiente onde a busca pelo aprimoramento é constante.

É interessante perceber como o PGD estimula a ideia de que sempre há espaço para melhorar. Esse olhar contínuo para o desempenho ajuda os servidores a crescerem profissionalmente, além de fortalecer uma cultura de aprendizagem dentro das instituições públicas.

Além disso, ao reforçar a transparência, o PGD contribui para que gestores e servidores prestem contas sobre suas ações, fortalecendo a confiança da sociedade na administração pública. Esse processo também incentiva uma cultura de responsabilidade, onde cada servidor entende seu papel no alcance dos resultados institucionais.

Outro aspecto importante é que o PGD favorece a valorização do servidor público, pois ao reconhecer e recompensar o bom desempenho, ele motiva a dedicação e o compromisso com o trabalho. Dessa forma, o programa atua como um instrumento que não só melhora a eficiência, mas também ajuda a criar um ambiente de trabalho mais justo e produtivo.

Por fim, é importante destacar que tudo isso tem um objetivo principal: oferecer um serviço melhor para a comunidade acadêmica e para a sociedade. Quando o servidor trabalha com mais foco e motivação, quem ganha é o cidadão, que recebe um atendimento mais ágil, de qualidade e com mais atenção às suas necessidades.

3. METODOLOGIA

Baseando-se em autores no campo das metodologias científicas e visando compreender os efeitos do Programa de Gestão e Desempenho na qualidade do trabalho dos técnicos administrativos do campus de Palmas, esta pesquisa será um estudo básico, pois vai gerar conhecimentos úteis para futuros estudos. A abordagem foi qualitativa, que segundo Mayo (2012), aponta que esta permite compreender os casos sociais a partir do ponto de vista dos sujeitos envolvidos, valorizando suas experiências e percepções quanto aos objetivos será descritiva, que, conforme destaca Gil (2002), destaca que a pesquisa descritiva é adequada para especificar as qualidades de determinados acontecimentos e compreender sua dinâmica. (Gil, 2002, p. 42).

Nesse contexto, esta pesquisa analisou o programa de gestão e desempenho dos técnicos administrativos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO), Campus Palmas, com foco na compreensão da administração pública e no entendimento sobre o modelo de teletrabalho

Como destaca Gil (2008), a pesquisa descritiva é adequada para especificar as qualidades de determinados acontecimentos e compreender sua dinâmica.

As pesquisas desse tipo têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (Gil, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008).

Com base nesse entendimento, o estudo identificou os principais desafios enfrentados pela administração pública na gestão de desempenho, bem como incentivar práticas inovadoras que promovam maior flexibilidade, eficiência e qualidade no ambiente de trabalho.

O desenvolvimento do programa de gestão e desempenho (PGD) é analisado sob a ótica da implementação de metas mensuráveis e claras, conforme sugerido por Flick (2009), que fortalece a importância de critérios bem definidos em estudos qualitativos. Serão realizadas avaliações para mensurar tanto a qualidade dos serviços prestados à população quanto os benefícios percebidos pelos servidores, permitindo ajustes necessários para o alcance dos

objetivos estabelecidos.

Serão consideradas tanto as dimensões operacionais quanto as subjetivas, com avaliações que permitam entender não apenas a qualidade dos serviços prestados à sociedade, mas também os impactos percebidos na vida dos servidores. Assim, espera-se contribuir para o fortalecimento de uma cultura institucional mais eficiente, transparente e sensível às necessidades humanas no serviço público.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Instituto Federal do Tocantins (IFTO), Campus Palmas, faz parte de um movimento maior de modernização da administração pública, com foco em resultados e no uso de tecnologias digitais. Embora o IFTO esteja inserido na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, o Campus Palmas se destaca por sua importância estratégica, oferecendo cursos técnicos, superiores e de pós-graduação. Segundo informações do próprio site institucional, a unidade tem capacidade para atender mais de 4 mil estudantes.

A Portaria Normativa nº 114/2025 oficializou o PGD no IFTO, incluindo o Campus Palmas. No entanto, apesar de já estar autorizado, o programa ainda está passando por ajustes internos. Isso significa que ainda faltam normas detalhadas sobre como ele vai funcionar na prática, como será feita a adesão dos servidores, a execução das atividades e a forma de avaliação dos resultados.

Enquanto essas regras não são publicadas, a instituição segue aplicando os procedimentos antigos, especialmente no que diz respeito ao teletrabalho. Mesmo assim, o Campus Palmas já está inserido nesse processo de transição e se prepara para colocar o programa em prática. A expectativa é que, com a implementação do PGD, o IFTO avance na modernização da sua gestão, tornando o trabalho mais eficiente, transparente e alinhado às novas demandas do serviço público.

A implementação do PGD é uma etapa importante para o IFTO, pois visa transformar a gestão da instituição, tornando-a mais alinhada com as exigências de um mundo cada vez mais digitalizado e voltado para a eficiência no uso dos recursos públicos. A transparência, por exemplo, é um dos principais ganhos esperados, já que o PGD busca estabelecer indicadores claros de desempenho e metas que possam ser acompanhadas ao longo do tempo. Além disso, a adaptação ao teletrabalho, especialmente no contexto atual de mudanças constantes no cenário profissional, representa um passo importante na busca por uma administração pública mais flexível e acessível, sem perder a qualidade e a produtividade.

A integração de novas tecnologias e a organização dos processos internos também têm o potencial de melhorar a comunicação e o relacionamento entre os servidores, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficiente. Por fim, espera-se que, com o tempo, a execução do PGD se torne um modelo de boas práticas, que possa ser replicado em outras unidades do IFTO e em outras Instituições Públicas no Brasil.

Em síntese, os dados obtidos indicam que o PGD no IFTO Campus Palmas tem potencial de contribuir significativamente para a modernização da administração pública, alinhando-se às diretrizes da Instrução Normativa nº 65/2020 do Ministério da Economia. A experiência aponta para a consolidação de uma cultura organizacional orientada a resultados, mas que exige aperfeiçoamento contínuo, tanto em termos de estrutura quanto de gestão de pessoas. Isso destaca a necessidade de um planejamento estratégico mais refinado, além de indicadores objetivos e transparentes de desempenho. Além disso, a definição e o uso de indicadores de desempenho claros e transparentes são fundamentais para avaliar os resultados de forma justa e efetiva, promovendo a responsabilização e a motivação dos servidores. Dessa forma, o IFTO Campus Palmas poderá consolidar um ambiente de trabalho mais produtivo, alinhado às melhores práticas da gestão pública contemporânea.

O sucesso do PGD depende não apenas da implantação de ferramentas e procedimentos, mas também do desenvolvimento de um planejamento estratégico robusto, que guie as ações e garanta a clareza dos objetivos, para que isso funcione bem, é preciso continuar melhorando, tanto na organização da instituição quanto na forma de cuidar das pessoas que trabalham lá. Também é fundamental ter um planejamento claro e usar indicadores que sejam fáceis de entender e acompanhar, para medir o desempenho de forma justa e transparente.

A resistência à mudança é um dos desafios encontrados pelo programa, introduzir mudanças de trabalho diferentes podem causar conflitos e algumas oposições, principalmente entre os servidores acostumados a atividades de trabalhos mais tradicionais. Mesmo o teletrabalho trazendo mais facilidades e flexibilidade aos servidores e um aumento expressivo na produtividade, é necessário que haja uma infraestrutura tecnológica mais eficiente e reforçada e isso pode ser um problema em alguns casos por que é necessário manter a organização e comunicação entre os servidores de forma remota, além disso é fundamental o aperfeiçoamento de novas tecnologias para amparar os servidores a longo prazo, evitando dessa forma problemas operacionais e financeiros na administração pública. Assim também com as burocracias excessivas que podem ser vistas como barreiras enfrentadas pelo PGD, o processo lento e pouco flexível pode acabar atrasando a implantação dessas atividades e das tomadas de decisões mais eficientes, isso de certa forma acaba por diminuir o interesse dos servidores e tornar a administração mais lenta.

A capacitação para que esse programa seja realizado com sucesso e traga bons resultados é de extrema importância também pois é necessário que os servidores públicos estejam devidamente preparados, a falta dessa capacitação pode acabar resultando em má utilização das ferramentas que são disponibilizadas através do programa. Abordar essas barreiras ainda

encontradas na implantação do programa de gestão e desempenho de forma estratégica acaba por ser um grande desafio para o serviço público, mas também se torna de extrema importância para o sucesso do programa e para que ele cumpra seus objetivos da melhor forma possível. Destaca-se a recente implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) no Instituto Federal do Tocantins (IFTO), autorizada por meio da Portaria REI/IFTO nº 114, de 10 de março de 2025. A iniciativa representa um avanço significativo na modernização da gestão pública, promovendo uma cultura institucional voltada para resultados e desenvolvimento contínuo dos servidores, mesmo sendo uma iniciativa recente, já é possível perceber alguns efeitos positivos da implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO).

Como destaca o próprio texto da portaria: "A implementação do Programa de Gestão de Desempenho no IFTO visa avaliar o desempenho dos servidores, promover seu desenvolvimento contínuo e alinhar suas ações às metas institucionais, com o objetivo de aprimorar a eficiência organizacional" (IFTO, 2025).

Diante dos desafios e avanços apresentados, é possível concluir que a implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) no IFTO representa um passo importante rumo à modernização da administração pública. Embora ainda existam barreiras como a resistência à mudança, a necessidade de melhor infraestrutura tecnológica, a burocracia excessiva e a falta de capacitação, o programa já demonstra resultados positivos.

O sucesso do PGD depende diretamente da superação estratégica desses obstáculos, do preparo dos servidores e do fortalecimento de uma cultura institucional voltada para resultados. Com dedicação e ajustes contínuos, o PGD tem grande potencial para transformar a gestão pública, tornando-a mais eficiente, inovadora e alinhada às necessidades da sociedade.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA BRASIL. **O teletrabalho impacta mais mulheres e servidores com filhos de até 4 anos.** 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-12/teletrabalho-impacta-mais-mulher-e-servidor-com-filho-de-ate-4-anos>.
- ASSUNÇÃO, B. S. B. *et al.* Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria Geral da União. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 4, 2023. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9881>.
- BRASIL. **Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022.** Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 maio de 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm.
- BRASIL. **Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995.** Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1999/D1590.htm.
- BRASIL. **Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Gestão detalha Programa de Gestão e Desempenho em congresso internacional do CLAD.** 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/novembro/gestao-detalha-programa-de-gestao-e-desempenho-em-congresso-internacional-do-clad>.
- BRASIL. Ministério das Cidades. **Guia do Programa de Gestão e Desenvolvimento.** 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/cidades/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/pgd-mcid/guia-do-programa-de-gestao-em-desenvolvimento.pdf>.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. From bureaucratic to managerial public administration. In: Reform of the State in Brazil. Brasília: Ministério da Administração e Reforma do Estado, 1996.
- ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão.** 2024. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/7890/1/2024.01.20-Evid%C3%A2ncias%20e%20dimens%C3%B5es%20de%20monitoramento%20do%20Programa%20de%20Gest%C3%A3o_EXTERNO.pdf.
- ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Programa de Gestão e Desempenho: inovação no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9881>.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

INSTITUTO FEDERAL DO TOCANTINS. **Portaria REI/IFTO nº 114, de 10 de março de 2025**. Autoriza a instituição do Programa de Gestão de Desempenho no âmbito do Instituto Federal do Tocantins. Palmas, TO: IFTO, 2025. Disponível em: [Portaria REI/IFTO nº 114, de 10 de março de 2025 — Instituto Federal do Tocantins](#)

MAYO, E. **The Human Problems of an Industrial Civilization**. 2. ed. New York: Macmillan, 2012.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd>.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. New York: Harper & Brothers, 1911.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. A gestão pública e o papel da inovação no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9881>.