



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES**

DANILO ÁVILA DOS SANTOS SILVA

**Implementação do Programa de Gestão e Desempenho nos Institutos Federais
do Nordeste: uma análise comparativa de conformidade normativa**

JOÃO PESSOA

2025

DANILO ÁVILA DOS SANTOS SILVA

Implementação do Programa de Gestão e Desempenho nos Institutos Federais do Nordeste: uma análise comparativa de conformidade normativa

Projeto de dissertação apresentado ao curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Inovação em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Rosilene Paiva Marinho de Souza

JOÃO PESSOA

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586i Silva, Danilo Ávila dos Santos.

Implementação do Programa de Gestão e Desempenho nos
Institutos Federais do Nordeste : uma análise
comparativa de conformidade normativa / Danilo Ávila
dos Santos Silva. - João Pessoa, 2025.

110 f. : il.

Orientação: Rosilene Paiva Marinho de Souza.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão de desempenho - Institutos Federais. 2.
Programa de Gestão e Desempenho - PGD. 3. Conformidade
normativa. I. Souza, Rosilene Paiva Marinho de. II.
Título.

UFPB/BC

CDU 658.310.8:378(043)



PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO(A) **Danilo Ávila dos Santos Silva** ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE- CCSA/UFPB

Ao 10 dia do mês de julho do ano de 2025, às 9h, na plataforma google meet, <https://meet.google.com/hvd-wqpi-txy>, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) mestrando (a) **Danilo Ávila dos Santos Silva**, matrícula **20231021854**, intitulada: **"Implementação do Programa de Gestão e Desempenho nos Institutos Federais do Nordeste: uma análise comparativa de conformidade normativa"**, Estavam presentes os Professores Doutores: ROSILENE PAIVA MARINHO DE SOUSA – UFPB – Presidente/orientador(a), MARCKSON ROBERTO FERREIRA DE SOUSA – UFPB – Examinador(a) interno(a), LUIZ GUSTAVO DE SENA BRANDAO PESSOA – UFPB – Examinador(a) externo(a). A Professor (a) ROSILENE PAIVA MARINHO DE SOUSA - na qualidade de Orientador (a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao (a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o (a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o (a) Mestrando (a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo (a) Orientador (a), que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

(X)Aprovado ()Insuficiente ()Reprovado

com as seguintes observações:

Seguir as recomendações de melhorias sugeridas pela banca



PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES



Retomando-se a sessão, o (a) Professor (a) ROSILENE PAIVA MARINHO DE SOUSA apresentou o parecer da Banca Examinadora o (a) Mestrando (a), bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Junielle Menezes França, na qualidade de Técnica Administrativa do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

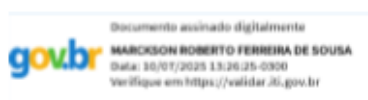
João Pessoa, 10 de julho de 2025



ROSILENE PAIVA MARINHO DE
SOUSA
Orientador(a)



LUIZ GUSTAVO DE SENA
BRANDAO PESSOA
Membro externo(a)



MARCKSON ROBERTO
FERREIRA DE SOUSA
Membro(a) interno(a)



DANILO ÁVILA DOS SANTOS
SILVA
Mestrando(a)



JUNIELLE MENEZES FRANÇA
Técnico Administrativo do Curso

RESUMO

A gestão de desempenho é um tema que se torna cada vez mais relevante em um país que enfrenta desafios significativos em sua administração pública. A partir da década de 1990, o Brasil começou a adotar uma abordagem mais gerencialista, com o objetivo de melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados à sociedade. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que se insere nesse contexto, foi criado para promover uma gestão orientada a resultados, permitindo que as instituições públicas se afastassem de um modelo burocrático e se aproximassem de práticas mais flexíveis e adaptativas. A presente pesquisa destacou a importância de se avaliar como os Institutos Federais do Nordeste estão implementando o PGD, especialmente após a publicação do Decreto nº 11.072/2022 e da Instrução Normativa nº 24/2023. Esses documentos estabeleceram diretrizes que visam garantir a transparência e a eficiência na gestão pública, exigindo que as instituições adequassem suas normativas internas a essas novas orientações. A pesquisa teve como objetivo analisar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho no aspecto normativo dos Institutos Federais de Educação do Nordeste e justificou-se pela necessidade de compreender essa nova diretriz de gestão e como ela tem sido aplicada nas diferentes realidades dos Institutos Federais, permitindo uma análise mais ampla das práticas institucionais. A metodologia adotada foi qualitativa, documental, descritiva e comparativa. A pesquisa se fundamentou na análise de conteúdos normativos buscando compreender os padrões de conformidade entre as normas gerais e as diretrizes internas dos Institutos. A coleta de dados foi realizada a partir de fontes documentais disponíveis publicamente, incluindo a análise do Decreto nº 11.072/2022 e da Instrução Normativa nº 24/2023, que serviram como base normativa para a pesquisa. Além disso, foram examinados os documentos normativos internos de cada Instituto Federal, permitindo uma comparação detalhada das práticas de implementação do PGD. A análise comparativa foi realizada por meio da metodologia de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), que possibilitou identificar categorias e temas emergentes a partir do conteúdo analisado. Essa abordagem permitiu uma investigação profunda das semelhanças e diferenças nas normativas, contribuindo para uma compreensão mais abrangente das práticas institucionais e das adaptações necessárias para a implementação do PGD. Com isso, a pesquisa não apenas buscou avaliar a conformidade normativa, mas também identificar boas práticas que pudessem ser replicadas em outras instituições, promovendo uma melhoria contínua na governança pública e na transparência dos serviços prestados.

Palavras-chave: Gestão de Desempenho; Institutos Federais; Conformidade Normativa.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Indicadores de índice de implementação.....	28
Figura 2	Índice de Implementação do IFRN.....	30
Figura 3	Índice de Implementação do IFCE.....	32
Figura 4	Índice de Implementação do IFBA.....	33
Figura 5	Índice de Implementação do IFPB.....	35
Figura 6	Índice de Implementação do IFPE.....	36
Figura 7	Índice de Implementação do IFAL.....	38
Figura 8	Índice de Implementação do IF Sertão PE.....	39
Figura 9	Índice de Implementação do IFS.....	40
Figura 10	Índice de Implementação do IF Baiano.....	42
Figura 11	Índice de Implementação do IFPI.....	43
Figura 12	Índice de Implementação do IFMA.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Critérios de análise da implementação do Programa de Gestão e Desempenho.....	46
Quadro 2	Normativa – IFAL.....	49
Quadro 3	Normativa – IFPB.....	52
Quadro 4	Normativa – IFPE.....	55
Quadro 5	Normativa – IFRN.....	58
Quadro 6	Normativa – IFPI.....	62
Quadro 7	Normativa – IF Baiano.....	65
Quadro 8	Normativa – IFBA.....	68
Quadro 9	Normativa – IFCE.....	71
Quadro 10	Normativa – IFSE.....	74
Quadro 11	Normativa – IFSertãoPE.....	78
Quadro 12	Normativa – IFMA.....	81
Quadro 13	Recomendações de Boas Práticas para a implementação do PGD nas Instituições Federais.....	102

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Justificativa da Pesquisa.....	11
1.2	Problema de Pesquisa.....	12
1.3	Objetivos.....	13
1.3.1	Objetivo Geral.....	13
1.3.2	Objetivos Específicos.....	13
2	HISTORICIDADE DA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA NO PODER PÚBLICO.....	14
3	A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO.....	17
3.1	Avaliação de Desempenho e suas Implicações no Funcionalismo Público.....	18
3.2	Gestão por competências e aprendizagem organizacional no setor público.....	19
4	METODOLOGIA.....	23
4.1	Tipo de Pesquisa.....	23
4.2	Instrumentos de Coleta de Dados.....	24
4.3	População e Amostra.....	25
4.4	Procedimentos de Análise Comparativa.....	25
5	NORMATIVAS E DIRETRIZES QUE REGULAMENTAM O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO CONTEXTO DOS INSTITUTOS FEDERAIS.....	27
5.1	Instituto Federal do Rio Grande do Norte.....	29
5.2	Instituto Federal do Ceará.....	31
5.3	Instituto Federal da Bahia.....	32
5.4	Instituto Federal da Paraíba.....	34
5.5	Instituto Federal de Pernambuco.....	35
5.6	Instituto Federal de Alagoas.....	37
5.7	Instituto Federal do Sertão Pernambucano.....	38
5.8	Instituto Federal de Sergipe.....	39
5.9	Instituto Federal Baiano.....	41
5.10	Instituto Federal do Piauí.....	42

5.11	Instituto Federal do Maranhão.....	44
6	ANÁLISE COMPARATIVA DAS NORMATIVAS QUE REGULAM IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NOS INSTITUTOS FEDERAIS DO NORDESTE.....	46
6.1	Critérios de análise na Implementação do PGD em Institutos Federais do Nordeste.....	47
6.2	Dados do PGD nas normativas dos IFs do Nordeste.....	48
6.2.1	Instituto Federal de Alagoas.....	49
6.2.2	Instituto Federal da Paraíba.....	52
6.2.3	Instituto Federal de Pernambuco.....	55
6.2.4	Instituto Federal do Rio Grande do Norte.....	58
6.2.5	Instituto Federal do Piauí.....	61
6.2.6	Instituto Federal Baiano.....	65
6.2.7	Instituto Federal da Bahia.....	68
6.2.8	Instituto Federal do Ceará.....	71
6.2.9	Instituto Federal de Sergipe.....	74
6.2.10	Instituto Federal do Sertão Pernambucano.....	78
6.2.11	Instituto Federal do Maranhão.....	81
6.3	Análise comparativa dos Institutos Federais de Educação do Nordeste (Resumo dos resultados comparativos).....	84
6.3.1	Modalidades de Trabalho.....	84
6.3.2	Elegibilidade e Adesão.....	86
6.3.3	Metas e Indicadores.....	88
6.3.4	Plano de Trabalho (PIT).....	90
6.3.5	Avaliação de Desempenho.....	92
6.3.6	Supervisão e Controle.....	94
6.3.7	Transparência e Divulgação.....	97
6.3.8	Instrumentos Tecnológicos.....	99
7	RECOMENDAÇÕES DE BOAS PRÁTICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO PARA REPLICAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS.....	102
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	105
	REFERÊNCIAS.....	108

1 INTRODUÇÃO

Uma das grandes preocupações atuais diz respeito à efetividade do serviço público no Brasil. Avaliar de que forma os serviços oferecidos chegam à população e em que medida atendem às necessidades sociais tem se mostrado uma tarefa imperativa para o aprimoramento da gestão pública.

Nesse contexto, a administração pública federal iniciou um processo de mudança na gestão pública, orientando-se pelo foco nos resultados e buscando um maior gerencialismo dentro de sua organização administrativa. O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surge nesse cenário, e, a partir da década de 1990, surgem as primeiras normativas que trazem tal previsão.

O Decreto 1590/95 já trazia consigo a previsão do programa de gestão, estabelecendo que, em situações específicas, em que o resultado do serviço público pudesse ser efetivamente mensurado, o programa de gestão poderia ser instituído, e os servidores participantes ficariam dispensados do controle de assiduidade.

Podemos destacar que o avanço do PGD ao longo dos anos se relaciona com o avanço tecnológico, que trouxe a possibilidade de a comunicação e a tramitação de processos ocorrerem além dos espaços físicos compartilhados no dia a dia das Instituições, bem como além do horário comercial padrão, com o olhar da gestão passando do foco no processo meio (controle de ponto/presencialidade) para um foco finalístico (entregas).

Com a publicação da Instrução Normativa (IN) 65/2020, o programa de gestão começou a ser amplamente implementado, trazendo tal normativa orientações e procedimentos gerais a serem observados pelas Instituições. E o contexto histórico dessa norma relaciona-se com o período pandêmico da COVID-19, o que, em certa medida, propiciou a difusão do trabalho remoto e, por conseguinte, a necessidade de se pôr em prática o PGD.

Conforme o Decreto 11.072/2022, decreto federal mais recente que versa sobre o tema, o PGD pode ser definido 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. Em sintonia com o decreto, foi publicada a mais recente instrução normativa pelo governo federal, a IN 24/2023, que trouxe orientações relativas à

implementação e a execução do Programa de Gestão e Desempenho, tendo revogada a supracitada IN 65/2020.

Com essa ampliação do programa de gestão, as Instituições Federais de Educação começaram a instituir o PGD em sua realidade, e, para tal fim, normativas internas foram redigidas como forma de adequar a normativa geral federal a seus contextos específicos.

1.1 Justificativa da Pesquisa

A presente pesquisa justifica-se pela relevância crescente do Programa de Gestão e Desempenho como instrumento de modernização da administração pública federal, especialmente no âmbito das instituições de ensino. A promulgação do Decreto nº 11.072/2022 e da Instrução Normativa Conjunta SEGES/SGPRT nº 24/2023 marcou uma nova etapa na busca por maior eficiência, transparência e flexibilidade na gestão do trabalho no setor público. Nesse contexto, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, por sua estrutura multicampi e capilaridade regional, assumem papel estratégico na implementação e na consolidação dessas diretrizes.

A escolha pelo recorte regional, os Institutos Federais do Nordeste, decorre de sua relevância no cenário educacional e da diversidade administrativa que compõe o conjunto das instituições analisadas. A região Nordeste concentra desafios históricos em termos de equidade, infraestrutura e gestão pública, o que torna ainda mais relevante observar como tais instituições estão absorvendo as diretrizes do PGD. Além disso, a descentralização administrativa inerente à Rede Federal de Educação permite que cada Instituto construa sua própria regulamentação interna, dentro dos limites da norma federal, o que justifica a necessidade de análise comparativa.

A proposta de comparar as normativas internas dos Institutos permite compreender o fenômeno de forma mais ampla e fundamentada. A comparação não se limita à verificação da existência ou da ausência de dispositivos normativos, mas, sim, identificar padrões, tendências, inovações e variabilidades que caracterizam o processo de implementação do PGD. Dessa forma, é possível avaliar em que medida essas instituições estão aderindo às exigências legais e regulamentares, e se há uniformidade ou disparidades significativas nesse processo.

Adicionalmente, a pesquisa busca identificar boas práticas normativas que possam servir de referência para outras instituições, contribuindo para a disseminação de soluções inovadoras e efetivas no âmbito da gestão pública. Ao mapear convergências e divergências, a pesquisa também fornece subsídios para que gestores e formuladores de políticas públicas aprimorem os instrumentos normativos à luz da realidade vivenciada pelas instituições. Trata-se, portanto, de uma contribuição tanto teórica quanto aplicada, voltada ao aperfeiçoamento da governança institucional e à consolidação de práticas alinhadas aos princípios da administração pública.

1.2 Problema de Pesquisa

As organizações públicas tendem a desenvolver mudanças institucionais de forma gradativa, com forte dependência de fatores estruturais, culturais e contextuais que as influenciam. No caso do Programa de Gestão e Desempenho, sua implementação não ocorre de maneira homogênea, mas, sim, de forma situada, com variações no grau de aderência normativa e na velocidade de internalização das diretrizes nacionais.

A teoria da difusão da inovação, proposta por Rogers (2003), oferece um referencial útil para compreender como as organizações adotam e consolidam práticas inovadoras. Segundo essa perspectiva, a adoção de uma inovação institucional — como é o caso do PGD — percorre cinco estágios: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação. Inicialmente, a organização ou seus membros tomam conhecimento da inovação; em seguida, constroem uma atitude favorável ou desfavorável; optam por adotar ou rejeitar a proposta; iniciam sua implementação prática e, por fim, avaliam os resultados e decidem pela continuidade ou não da medida.

No contexto da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica, a implementação do PGD pode ser interpretada à luz dessa teoria, uma vez que envolve mudança de cultura organizacional, reorganização de fluxos de trabalho, formalização de normativos internos e reestruturação de processos de avaliação. Os Institutos Federais, ao regulamentarem o programa internamente, posicionam-se em diferentes estágios desse processo de adoção, o que torna essencial compreender como ocorre essa internalização normativa.

Diante disso, formula-se o seguinte problema de pesquisa: Como os Institutos Federais de Educação do Nordeste estão implementando o Programa de Gestão e Desempenho em conformidade com as normas federais regulamentadoras do Programa?

1.3 Objetivos

Visando responder ao problema de pesquisa, tem-se os seguintes objetivos.

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho no aspecto normativo dos Institutos Federais de Educação do Nordeste.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Delinear a historicidade da atividade administrativa no âmbito do poder público;
- Examinar as normativas e diretrizes que regulamentam o Programa de Gestão e Desempenho no contexto dos Institutos Federais do Nordeste;
- Identificar as similitudes e divergências nas normativas dessas Instituições Federais;
- Propor sugestões para aprimorar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho que possam ser replicadas em Institutos Federais.

2 HISTORICIDADE DA ATIVIDADE ADMINISTRATIVA NO PODER PÚBLICO

A compreensão da atividade administrativa no setor público exige um olhar atento à sua trajetória histórica e aos modelos de organização estatais que foram se desenhando ao longo do tempo. A administração pública, como campo de práticas e saberes, emergiu da necessidade de ordenar o funcionamento do Estado frente aos desafios de governabilidade e prestação de serviços à sociedade.

Durante séculos, predominou o modelo patrimonialista, no qual os bens públicos se confundiam com os interesses privados dos governantes. As funções administrativas eram exercidas com base em laços pessoais, favorecimentos e ausência de critérios técnicos. Essa forma de gestão marcou os primórdios do Estado moderno, caracterizando-se por baixa institucionalização e elevado grau de corrupção e ineficiência (Bresser-Pereira, 1996).

Com o avanço do processo de racionalização das instituições e a consolidação dos Estados Nacionais, especialmente a partir do século XIX, passa a ganhar destaque a proposta de burocracia racional-legal formulada por Max Weber, na qual a administração é estruturada com base em normas formais, hierarquia funcional, impessoalidade e profissionalização do servidor público. Segundo Weber (1991), esse modelo representava um avanço civilizatório ao romper com o personalismo e instituir a lógica da legalidade administrativa.

No entanto, com o passar do tempo, a burocracia passou também a ser criticada por sua rigidez, morosidade e incapacidade de responder às demandas de uma sociedade em transformação. É nesse cenário que, no século XX, especialmente a partir das décadas de 1970 e 1980, surgem as propostas de reformas administrativas baseadas no modelo gerencial, impulsionado pelas ideias do movimento conhecido como New Public Management (NPM). Este paradigma buscava importar práticas da gestão privada para o setor público, como foco em resultados, eficiência, controle por desempenho e descentralização das decisões (Hughes, 1998).

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, o Brasil passou a adotar formalmente o princípio da eficiência na administração pública, o que reforçou o movimento por modernização e responsabilização no setor público. A partir daí, diversas iniciativas de reforma administrativa foram desencadeadas, com foco na

profissionalização do serviço público, na avaliação de desempenho e na ampliação da transparência.

No Brasil, o marco decisivo dessa inflexão foi a década de 1990, em especial, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), lançado em 1995 pelo então Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sob liderança de Luiz Carlos Bresser-Pereira. Esse documento propunha a superação do modelo burocrático em direção a uma administração pública gerencial, voltada para a cidadania, com maior foco na entrega de serviços públicos com qualidade, eficiência e controle social (Bresser-Pereira, 1998).

A reforma de 1995 propôs uma distinção mais clara entre as funções exclusivas do Estado, os serviços não exclusivos e as atividades de produção de bens, defendendo que o Estado deveria se concentrar naquilo que não pode ser delegado. A noção de governança também ganha espaço nesse momento, como um modo de gestão que articula governo, sociedade civil e setor privado na formulação e na implementação de políticas públicas (Peters; Pierre, 2001).

Foi então que, em 1995, no segundo ano do governo Fernando Henrique Cardoso (FHC), nasceu o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), liderado pelo economista Luiz Carlos Bresser-Pereira. A ideia era ter no Estado um agente regulador eficiente e capaz de atuar de forma estratégica.

Ainda no início daquele ano, a Câmara da Reforma do Estado, composta por Bresser-Pereira e outros ministros do MARE, apresentou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Esse documento serviu como base para a implementação da reforma gerencial, trazendo, como proposta central, a redefinição das funções do Estado e a substituição da Administração Pública Burocrática por um modelo Gerencial, mais flexível e orientado para resultados. Conforme (De Paula, 2005, p.37).

O ideário gerencialista nasceu nos governos de Margareth Thatcher (Inglaterra) e Ronald Reagan (Estados Unidos). No caso europeu, tratou-se de responder à ofensiva de outros países no mercado internacional, na qual o governo inglês procurou aumentar os níveis de produtividade e realizações na política, do governo, das artes, das ciências, o que também foi observado quanto à economia.

Mais do que uma mudança na forma de gerir o Estado, essa reforma impactou a própria maneira como a administração pública era conduzida no Brasil, influenciando tanto a estrutura econômica quanto a dinâmica política do país nos anos seguintes.

Nos anos 2000 e 2010, observa-se o fortalecimento de uma nova agenda baseada em governança pública, *accountability*, transparência ativa e gestão por resultados, a qual se consolida com o uso de tecnologias digitais, novas formas de controle e sistemas de avaliação de desempenho. Nesse contexto, a administração pública deixa de ser compreendida apenas como executora de políticas estatais, passando a ser também responsiva, inovadora e orientada a resultados mensuráveis.

A institucionalização do Programa de Gestão e Desempenho no Brasil pode ser lida como um desdobramento desse percurso histórico. Ele expressa a tentativa de articular os ideais de eficiência e inovação à realidade da gestão pública brasileira, marcadamente diversa, heterogênea e com desafios estruturais históricos. Sua regulamentação mais recente, como expressa no Decreto nº 11.072/2022, reflete essa tentativa de institucionalizar práticas modernas de gestão, baseadas na mensuração, na transparência e na responsabilização por resultados.

Portanto, o percurso da administração pública brasileira revela um movimento contínuo de transformação, que vai do patrimonialismo à burocracia, do burocrático ao gerencial e, mais recentemente, à busca por modelos híbridos e responsivos. Essas mudanças não ocorrem de forma linear ou homogênea, mas são tensionadas por contextos políticos, sociais e institucionais que moldam a forma como cada paradigma é incorporado, adaptado ou resistido pelas instituições públicas.

3 A PERSPECTIVA DA GESTÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO

A gestão de desempenho é uma abordagem que busca mensurar e aprimorar a eficácia e a eficiência no setor público, visando a uma melhor quantificação do serviço prestado e um aperfeiçoamento das metas a serem alcançadas. Essa perspectiva foi importada do setor privado, visando a uma otimização das atividades governamentais e uma qualidade das políticas públicas. Sobre este aspecto, Hesketh (1977, p. 13) acredita que:

[...] a eficácia das organizações, e mesmo sua viabilidade, é afetada por mudanças. Com vistas voltadas para a eficácia das organizações são realizados programas de desenvolvimento organizacional objetivando que as organizações sejam auto-renováveis.

Essa nova ótica nos remete ao Desenvolvimento Organizacional (DO), que busca aperfeiçoar o desempenho de uma organização. Sobre o surgimento do DO, Beckhard (1972, p. 3), comenta:

No final da década de 1960 surge um novo tema nos estudos organizacionais que se concentra no 'exame de sistema' – olhar para a organização como sendo um sistema complexo e humano com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores. Estas características, esta cultura e estes valores, bem como os sistemas de informações e os procedimentos de trabalho, devem ser continuamente examinados, analisados e aperfeiçoados para que resultem produtividade e motivações ótimas.

O Desenvolvimento Organizacional é frequentemente discutido na área da administração, principalmente no que diz respeito às adaptações das organizações em relação às constantes mudanças no cenário interno e externo. Segundo Foguel e Souza (1985, p. 221), o processo de DO é compreendido como uma intervenção planejada e consciente que visa promover mudanças significativas na dinâmica organizacional. Essa perspectiva evidencia a intencionalidade do processo, destacando que não se trata de mudanças aleatórias, mas de ações sistematizadas com finalidades claras.

Complementando essa visão, Moura (1978, p. 74) descreve o DO como um conjunto de técnicas e princípios que promovem o desenvolvimento integrado da organização. Essa abordagem ressalta a busca por equilíbrio entre a eficácia organizacional e a satisfação dos indivíduos que fazem parte do sistema. Desta forma, o DO não somente visa ao aperfeiçoamento dos processos e dos resultados da

organização, mas considera também a realização pessoal de seus membros, propondo um cenário com menos animosidade e mais colaboração.

De forma ainda mais abrangente, Bennis (1972, p. 2) conceitua o DO como uma estratégia educacional que objetiva transformar crenças, atitudes, valores e estruturas organizacionais. Esse conceito traduz a complexidade do processo de desenvolvimento organizacional, uma vez que envolve mudanças culturais que demandam tempo e uma liderança comprometida. Somado a isso, Bennis destaca que o DO é uma resposta à necessidade de adaptação frente aos avanços tecnológicos, às exigências de mercados dinâmicos e ao ritmo acelerado das mudanças, características marcantes das sociedades contemporâneas.

3.1 Avaliação de Desempenho e suas Implicações no Funcionalismo Público

A avaliação de desempenho é um conceito amplamente discutido por diversos autores. Segundo Pontes (2010), trata-se de “uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessários, e avaliar os resultados conseguidos” (Pontes, 2010, p. 26).

A avaliação de desempenho é vista como uma ferramenta estratégica para as organizações, fornecendo um processo estruturado que possibilita uma gestão mais eficaz. Ela contribui diretamente para a motivação dos colaboradores, a qualidade no trabalho, o aumento da produtividade e a obtenção de resultados positivos, como destacam Bavaresco e Salvagne (2015, p. 331).

Paradela e Costa (2019, p. 196) destacam que os sistemas de gestão de desempenho têm um potencial significativo para promover melhorias em diferentes aspectos organizacionais. Segundo os autores, “além da simples aferição do desempenho de cada pessoa, tais sistemas devem se direcionar para a avaliação dos diversos fatores que influenciam na satisfação dos trabalhadores e, em consequência, na produtividade alcançada”.

Brandão *et al.* (2008, p. 883) explicam que a avaliação de resultados costuma ser conduzida de forma objetiva, utilizando a comparação entre os resultados alcançados e as metas quantitativas previamente estabelecidas. Por outro lado, a avaliação dos comportamentos ou competências demonstrados pela pessoa

apresenta um caráter mais subjetivo, pois depende da observação e da interpretação do avaliador sobre o avaliado.

Orsi e Silva (2014, p. 147) destacam que a “gestão de desempenho deve ser um processo de gerenciamento e ajustes de expectativas, não se restringindo à avaliação como um passo final”. Segundo os referidos autores, a avaliação é apenas uma etapa importante dentro do processo maior de gestão de desempenho, que, por sua vez, está diretamente ligado à gestão de pessoas.

Em linha com essa visão ampliada, pesquisas recentes destacam que a avaliação de desempenho no setor público não pode ser tratada de forma meramente instrumental, sendo necessário observar suas implicações estruturais e culturais nas organizações. Andrade e Cordeiro (2022, p. 11) ressaltam que

[...] a gestão do desempenho no setor público brasileiro ainda enfrenta desafios em sua consolidação como instrumento de desenvolvimento institucional, especialmente em contextos nos quais a cultura avaliativa ainda está em formação.

Tal perspectiva reforça a necessidade de que os sistemas de avaliação estejam alinhados a processos de aprendizado e a práticas que valorizem o aprimoramento contínuo, indo além da lógica da mensuração.

No contexto do Programa de Gestão e Desempenho, a avaliação ganha ainda mais centralidade por estar vinculada ao planejamento das entregas pactuadas e ao monitoramento do desempenho individual e institucional. Segundo Guesser *et al.* (2023, p. 14), “[...] avaliar o desempenho do servidor público, no âmbito do PGD, significa observar como as entregas foram efetivadas, se os objetivos foram alcançados e se o trabalho agregou valor à instituição”.

Essa abordagem orientada a resultados fortalece a vinculação entre os objetivos estratégicos e a atuação cotidiana dos servidores, sem perder de vista os desafios e as particularidades da administração pública.

3.2 Gestão por competências e aprendizagem organizacional no setor público

A discussão sobre gestão de desempenho no setor público também envolve aspectos mais amplos, que vão além das práticas avaliativas tradicionais. Bouckaert e Halligan (2008) enfatizam que os sistemas de gestão de desempenho nos governos têm evoluído significativamente, partindo de modelos burocráticos e centralizados

para estruturas mais complexas e orientadas por resultados. Para os autores, a gestão de desempenho no setor público deve ser compreendida como um sistema multifacetado, que abrange desde o desempenho institucional até o desempenho individual, articulando metas organizacionais com os resultados entregues à sociedade.

No contexto brasileiro, Ferreira e Faria (2015) reforçam que a avaliação de desempenho no serviço público não deve ser apenas um instrumento de controle, mas, sim, um componente de articulação institucional e coordenação administrativa. A gestão de desempenho, nesse caso, atua como um mecanismo de coerência entre os objetivos estratégicos da organização pública e a atuação dos seus servidores, tornando-se uma ponte entre planejamento, execução e prestação de contas.

Além disso, essa lógica de desempenho passa a se articular com a abordagem da gestão por competências, que vem sendo incorporada como uma forma de alinhar o capital humano às demandas estratégicas das instituições públicas. Dutra (2001) defende que as competências devem ser compreendidas como um conjunto integrado de conhecimentos, habilidades e atitudes que sustentam o desempenho individual e coletivo, fortalecendo os objetivos organizacionais. Nessa mesma linha, Fleury e Fleury (2001) complementam que a gestão por competências permite uma atuação mais estratégica das organizações, promovendo o desenvolvimento de pessoas e a melhoria contínua dos processos.

Esse alinhamento entre competências, desempenho e resultados institucionais também abre espaço para reflexões sobre a inovação organizacional no setor público. Para Mulgan e Albury (2003), a inovação em governos está diretamente associada à capacidade de transformar ideias em soluções efetivas para os desafios públicos, o que demanda não apenas tecnologia, mas também mudança de cultura, estruturas e práticas. Hartley (2005), por sua vez, argumenta que a inovação no setor público é impulsionada por fatores como redes colaborativas, governança horizontal e aprendizagem institucional.

Recentemente, a inovação no setor público brasileiro tem sido compreendida como processo estruturado que envolve não apenas novas ideias, mas também redesenho institucional, transformação digital e reconfiguração das relações de trabalho. Santos e Rizardi (2022, p. 29) afirmam que “a inovação no setor público depende de uma cultura institucional que reconheça o erro como etapa do aprendizado e que estimule a colaboração e a experimentação”. O PGD, nesse

sentido, pode ser considerado uma iniciativa inovadora ao reconfigurar a gestão do trabalho por meio do foco em entregas mensuráveis, em ambientes digitais e flexíveis.

Em estudo recente sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal, Diógenes, Ceolin e Correia-Neto (2023, p. 6) observaram que “o PGD representa um avanço no uso de mecanismos de inovação organizacional no setor público, ao integrar gestão por desempenho, tecnologias digitais e instrumentos de transparência”. Essa integração reforça o papel do programa como ferramenta de modernização institucional, com impacto direto sobre as formas de controle, monitoramento e entrega de resultados no serviço público.

É justamente nesse ponto que o Programa de Gestão e Desempenho pode ser compreendido como um vetor de inovação institucional. Ao promover uma gestão orientada a entregas, com o uso de sistemas digitais e métricas de resultado, o PGD reforça uma lógica de governança por desempenho, alinhando os servidores aos objetivos finalísticos da instituição. Essa mudança exige um processo contínuo de adaptação, internalização e compartilhamento de conhecimento, processo que se relaciona à aprendizagem organizacional.

Crossan, Lane e White (1999) descrevem a aprendizagem organizacional como um movimento entre níveis — individual, grupal e organizacional — envolvendo intuição, interpretação, integração e institucionalização do conhecimento. Essa dinâmica permite que a organização, ao aprender com a prática, refine seus processos e aprimore sua capacidade de resposta. Da mesma forma, Nonaka e Takeuchi (1997) destacam a importância da criação do conhecimento nas organizações, por meio da articulação entre saberes tácitos e explícitos, algo essencial em instituições públicas que buscam inovar sem romper com sua identidade institucional.

A relação entre desempenho institucional e aprendizagem organizacional também tem sido evidenciada em estudos mais recentes. Cecilio (2022, p. 161) argumenta que “a construção das capacidades organizacionais no setor público depende diretamente de estruturas que promovam o aprendizado coletivo e o compartilhamento de experiências entre as equipes”. Tal perspectiva amplia a compreensão do PGD como processo não apenas de avaliação e entrega, mas também de amadurecimento institucional e fortalecimento de competências organizacionais.

A aplicação do PGD nas instituições públicas, nesse sentido, representa mais do que uma nova metodologia de gestão — trata-se de um movimento em direção a uma cultura institucional que valoriza resultados, colaboração, aprendizagem e inovação.

Portanto, observa-se que a gestão de desempenho no setor público, ao se articular com modelos de desenvolvimento organizacional, competências, inovação e aprendizagem, consolida-se como um instrumento estratégico para a modernização institucional. O PGD, nesse sentido, representa não apenas uma ferramenta normativa, mas um canal para a transformação da cultura organizacional e para o fortalecimento da efetividade do Estado.

4 METODOLOGIA

4.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa em questão caracterizou-se por ser qualitativa, documental, descritiva e comparativa. Pesquisa qualitativa pois teve como fundamento a interpretação e a análise de conteúdos normativos, como decretos federais, portarias internas e regulamentos institucionais, com o objetivo de compreender os padrões e níveis de conformidade entre as normas gerais e as normas internas dos Institutos Federais. Nesta perspectiva, Richardson (2017, p. 65) menciona:

A pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa. Isso significa que o pesquisador faz uma interpretação dos dados, o que inclui o desenvolvimento da descrição de uma pessoa ou de um cenário, a análise de dados para identificar temas ou categorias e, finalmente, interpretar ou tirar conclusões sobre seu significado, pessoal e teoricamente, mencionando as lições aprendidas e oferecendo mais perguntas a serem feitas

O caráter documental esteve presente na utilização de fontes primárias e secundárias já existentes, sem a necessidade de coleta de dados como entrevistas ou aplicação de questionários. Nesse contexto, Gil (2002, p. 45) explica:

A pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes/Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa.

Do ponto de vista descritivo, a pesquisa buscou retratar de maneira sistemática e detalhada as características normativas dos documentos analisados, comparando a adequação das instituições às diretrizes gerais estabelecidas. Conforme descrito por Gil (2002,p 42):

As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. São também as mais solicitadas por organizações como instituições educacionais, empresas comerciais, partidos políticos, etc.

Por fim, apresentou um enfoque comparativo, dado que o estudo se debruçou sobre a identificação de semelhanças, diferenças e padrões nos processos de

conformidade normativa entre diferentes Institutos Federais, oferecendo elementos para uma compreensão mais ampla das práticas institucionais e de seus alinhamentos ou divergências em relação às normas gerais federais.

4.2 Instrumentos de Coleta de Dados

A coleta de dados, nesta pesquisa, realizou-se a partir de fontes documentais disponíveis publicamente, caracterizando a natureza qualitativa e documental do estudo. O primeiro passo consistiu na observação do Decreto nº 11.072/2022 e da Instrução Normativa nº 24/2023, que regulamentam o Programa de Gestão e Desempenho em âmbito federal. Esses instrumentos serviram como base normativa para a análise de conformidade.

Em seguida, foram coletados os documentos normativos internos de cada Instituto Federal selecionado, incluindo resoluções dos Conselhos Superiores, portarias internas e outros atos administrativos que regulamentaram a implementação do programa a nível do Instituto. Esses documentos foram obtidos por meio de consultas aos sites institucionais, portais de transparência e publicações oficiais. Não se fez necessário solicitar acesso a documentos adicionais diretamente às instituições.

Os documentos coletados foram organizados em uma pasta digital estruturada, com cada item acompanhado de informações essenciais, como título, órgão emissor e data de publicação. A seleção de trechos relevantes fez-se com base nos critérios previamente estabelecidos, e, a partir daí, realizou-se uma matriz normativa.

Ao longo da análise, a organização e a sistematização dos dados garantiram a rastreabilidade e a transparência das informações utilizadas. Esses dados não apenas embasaram a comparação entre as normas gerais e internas, mas também permitiram identificar padrões e divergências, oferecendo elementos para a discussão sobre a adequação normativa e a implementação do Programa de Gestão e Desempenho nos Institutos Federais do Nordeste.

4.3 População e Amostra

O universo da presente pesquisa é constituído por todos os Institutos Federais da região Nordeste do Brasil, totalizando 11 instituições, a saber: Instituto Federal do Maranhão, Instituto Federal do Piauí, Instituto Federal do Ceará, Instituto Federal do Rio Grande do Norte, Instituto Federal da Paraíba, Instituto Federal de Pernambuco, Instituto Federal do Sertão Pernambucano, Instituto Federal da Bahia, Instituto Federal Baiano, Instituto Federal de Alagoas e Instituto Federal de Sergipe.

A escolha desse universo justifica-se pelo objetivo central da pesquisa, que é comparar a aderência normativa das instituições do Nordeste à regulamentação nacional do PGD, conforme previsto no Decreto nº 11.072/2022 e na Instrução Normativa nº 24/2023 da Secretaria de Gestão e Inovação.

Trata-se, portanto, de um universo intencionalmente delimitado por critérios geográficos (região Nordeste) e institucionais (Institutos Federais com normativas publicadas sobre o PGD), permitindo a realização de uma análise comparativa robusta e representativa da realidade regional.

4.4 Procedimentos de Análise Comparativa

O procedimento de comparação, nesta pesquisa, deu-se com base em uma análise documental detalhada, utilizando a metodologia de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa abordagem metodológica permitiu uma investigação profunda dos documentos normativos, possibilitando identificar categorias e temas emergentes a partir do conteúdo analisado. A comparação foi conduzida por meio da identificação e da análise das semelhanças e diferenças entre as normativas gerais federais, Decreto nº 11.072/2022 e Instrução Normativa nº 24/2023 e as normativas internas dos Institutos Federais da região Nordeste.

O primeiro passo consistiu na seleção dos documentos que foram analisados, incluindo tanto as normas gerais federais quanto as normas internas dos Institutos Federais do Nordeste. Após a seleção, foi realizada uma leitura flutuante (Bardin, 2011), ou seja, uma leitura preliminar de todos os documentos, com o objetivo de se familiarizar com o conteúdo e identificar os temas e estruturas que serão trabalhados. Nessa etapa, a ideia foi obter uma visão geral sobre o material coletado, destacando os pontos que serão mais explorados nas fases seguintes da análise.

Com base nessa leitura inicial, realizou-se uma categorização das informações, conforme os princípios de análise de conteúdo de Bardin. A categorização permitiu organizar o material em diferentes grupos de acordo com temas e critérios preestabelecidos. Cada categoria foi detalhada com base em trechos específicos dos documentos, codificados de acordo com o tema identificado. A codificação foi feita por meio da marcação de trechos relevantes dos textos, agrupados conforme as categorias estabelecidas, facilitando a comparação entre as normas.

A etapa central da pesquisa consistiu na análise comparativa propriamente dita. Neste ponto, foram confrontadas as informações extraídas dos documentos normativos das normas gerais federais e das normas internas dos Institutos Federais, com base nas categorias previamente definidas. Essa análise buscou identificar semelhanças, ou seja, quais aspectos das normativas internas estavam alinhados com as diretrizes estabelecidas pelo Decreto nº 11.072/2022 e pela Instrução Normativa nº 24/2023; diferenças, ou seja, em que aspectos as normativas internas divergiam das diretrizes gerais, seja por adaptações locais, limitações institucionais ou outras razões contextuais, e conformidade e inconformidade, para avaliar até que ponto as instituições seguiam ou ajustavam as normativas gerais em suas práticas internas. Durante a análise comparativa, foi possível identificar se há uma implementação fiel das diretrizes gerais ou se as instituições adotaram abordagens próprias. A comparação permitiu também observar se as instituições do Nordeste têm características comuns ou se há diferenças significativas de acordo com o contexto de cada Estado ou instituto.

Por fim, para garantir a robustez da análise, os resultados foram validados, por meio de uma revisão crítica da consistência das comparações e da adequação das categorias utilizadas. Além disso, considerou-se a possibilidade de triangulação com outros estudos ou dados disponíveis, para o caso de ter sido necessário aprofundar algum aspecto da análise. As conclusões foram apresentadas de forma clara e sistemática, com base na análise comparativa, destacando os principais achados e suas implicações para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho nos Institutos Federais do Nordeste.

5 NORMATIVAS E DIRETRIZES QUE REGULAMENTAM O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO CONTEXTO DOS INSTITUTOS FEDERAIS

As normas federais que atualmente regulamentam especificamente o PGD e que tomamos por base nesta pesquisa são:

- Decreto nº 11.072/2022
- Instrução Normativa nº 24/2023
- Constituição Federal

Em conformidade com o Decreto 11072/2022, em seu artigo 3º, a instituição do PGD em uma instituição requer a prévia autorização por uma das autoridades previstas no mesmo artigo. No caso do Ministério da Educação e das entidades vinculadas a ela, tal autorização ocorreu por meio dos seguintes documentos:

- Portaria MEC Nº 267, DE 30 de abril de 2021 (Revogada pela portaria 1.087)
- Portaria Nº 1.087, DE 31 de outubro de 2024

Posteriormente à autorização, faz-se necessário o passo da instituição no nível da autarquia correspondente. Dessa forma, seguem os documentos instituidores nos Institutos Federais do Nordeste e os respectivos painéis de implementação.

O painel de implementação do PGD é uma ferramenta que acompanha o progresso das autorizações para a adoção do programa na Administração Pública Federal. Ele reúne informações importantes, como as datas de autorização nos órgãos e entidades, os atos normativos publicados, servidores responsáveis pela implementação e integração à rede PGD e sistemas utilizados para sua execução. Esse painel é organizado pelo Ministério da Gestão e da Inovação (MGI), que consolida as informações a partir de publicações no Diário Oficial da União e de contatos diretos com os órgãos e entidades envolvidos. Em cada painel de implementação, há a presença de um índice percentual de implementação referente a Instituição, conforme apresentado na Figura 01:

Figura 1 – Indicadores de índice de implementação

Programa de Gestão e Desempenho

Sobre a composição do índice de implementação

O índice de implementação é calculado pela média aritmética de um conjunto de 6 indicadores individuais. Cada um desses indicadores é fundamental para garantir a conformidade dos órgãos ou entidades com as normas e diretrizes do PGD, promovendo a transparência, a eficiência e a melhoria contínua na gestão pública. A coleta e o monitoramento desses indicadores ajudarão a identificar áreas que precisam de ajustes e a fortalecer a implementação do PGD em toda a administração pública federal. Sobre os indicadores:

- a) Atos de autorização comunicados ao Comitê Executivo do PGD do MGI**
Este indicador verifica se o órgão ou entidade informou o MGI sobre a publicação do ato de autorização, bem como suas alterações ou revogação. Este ato é essencial para garantir que a instituição está formalmente autorizada a implementar o PGD. Base normativa: Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, Art. 3º, e IN nº 24/2023, Art. 23, inciso IV.
- b) Atos de instituição comunicados ao Comitê Executivo do PGD do MGI**
Este indicador verifica se o órgão ou entidade informou o MGI sobre a publicação do(s) ato(s) de instituição, bem como suas alterações ou revogação. Os atos de instituição formalizam a implementação do PGD dentro dos órgãos ou entidades, devendo detalhar as diretrizes, atividades, e metas do PGD. Base normativa: Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, Art. 4º, e IN nº 24/2023, Art. 23, inciso IV.
- c) Representantes do órgão ou entidade na Rede PGD indicados ao MGI**
Este indicador avalia se o dirigente máximo do órgão ou entidade indicou formalmente representantes para a Rede PGD, que é uma comunidade colaborativa por promover e implementar o PGD. Base normativa: IN nº 24/2023, Art. 23, inciso III. (Nenhuma ação disponível) salvar
- d) Página web de transparência sobre o PGD publicada**
Este indicador verifica se o órgão ou entidade possui uma página web dedicada à transparência do PGD, onde são publicados os atos de instituição, resultados, e outras informações relevantes para o público. Base normativa: Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, Art. 4º, § 3º e IN nº 24/2023, Art. 23, inciso V.
- e) Sistema informatizado de gestão e controle do PGD adequado à IN nº 24/2023 implementado**
Este indicador se refere à implementação de um sistema informatizado que permita o monitoramento eficaz das atividades e resultados do PGD, conforme os requisitos estabelecidos na IN nº 24/2023. Base normativa: IN nº 24/2023, Art. 28.
- f) Dados sobre a execução do PGD enviados ao MGI via API**
Este indicador avalia se os dados relacionados ao PGD estão sendo enviados regularmente ao MGI através de uma API (Interface de Programação de Aplicações), garantindo a transparência e a eficiência no compartilhamento de informações. Base normativa: Decreto nº 11.072, Art. 4º, § 5º e § 6º, e IN nº 24/2023, Art. 23, inciso II.

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS
GOVERNO FEDERAL
UNIDADE 1 - GOVERNANÇA

Fonte: (Brasil, 2025).

O índice de implementação do PGD é calculado com base em seis indicadores que têm como finalidade verificar a conformidade dos órgãos e entidades às normas gerais do programa, bem como fornecer evidências sobre a execução do PGD na administração pública federal. Esses indicadores foram estabelecidos para identificar áreas que necessitam de ajustes e para monitorar a aplicação dessas diretrizes previstas nos normativos vigentes.

O primeiro indicador avalia a existência de um ato de autorização pública do Comitê Executivo do PGD ou do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Esse ato é necessário para formalizar a implementação do PGD na instituição, conforme estabelecido no Decreto nº 11.072, de 2022, e na Instrução Normativa nº 24, de 2023.

O segundo indicador verifica a disponibilização de uma página específica sobre o PGD no site da instituição, contendo informações sobre os objetivos, diretrizes, normativos e resultados do programa. A criação dessa página visa atender a exigência de transparência e prestação de contas à sociedade, além de proporcionar acesso à informação aos servidores e demais interessados na execução do PGD.

O terceiro ponto considera a indicação de representantes para a Rede PGD, uma comunidade colaborativa voltada ao apoio na implementação do programa. A nomeação desses representantes é um requisito para fortalecer a governança e

facilitar o intercâmbio de informações e experiências sobre o desenvolvimento do PGD nas instituições participantes.

O quarto indicador diz respeito à publicação de relatórios de transparência pública. Esses relatórios devem apresentar dados sobre os atos institucionais, os resultados alcançados e outras informações relevantes relacionadas à execução do PGD. O objetivo é atender às exigências de transparência ativa, conforme previsto nos normativos.

O quinto indicador analisa se a instituição adotou um sistema informatizado de gestão e controle do PGD, observando a utilização de uma ferramenta digital para gerenciar, monitorar e registrar as atividades e resultados relacionadas ao Programa de Gestão e Desempenho.

O sexto indicador verifica o envio de dados sobre a execução do PGD ao MGI via API (Interface de Programação de Aplicações). Esse procedimento tem o propósito de garantir a integridade e a transparência das informações, além de permitir o intercâmbio de dados em tempo real. A utilização de APIs facilita a comunicação entre sistemas e assegura a atualização contínua das informações relacionadas ao programa.

Esses indicadores constituem um instrumento de monitoramento e avaliação da implementação do PGD, possibilitando o acompanhamento do cumprimento das diretrizes normativas e a verificação da transparência na execução do programa.

5.1 Instituto Federal do Rio Grande do Norte

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) apresenta um índice de implementação de 83,33%, conforme os seis indicadores definidos para avaliar a adesão das instituições às normas gerais do programa. Entre os principais aspectos observados, destaca-se a formalização do ato de instituição para a implementação do PGD, realizado em conformidade com o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa nº 24/2023. O normativo institucional vigente é a portaria normativa RE/IFRN nº 37, de 31 de outubro de 2024.

Outro ponto é a disponibilização de uma página específica sobre o PGD no site oficial do IFRN. Essa página contém informações sobre os objetivos, diretrizes e normativos do programa, além de apresentar os resultados alcançados e oferecer acesso a dados relevantes, atendendo às exigências de transparência pública. No que

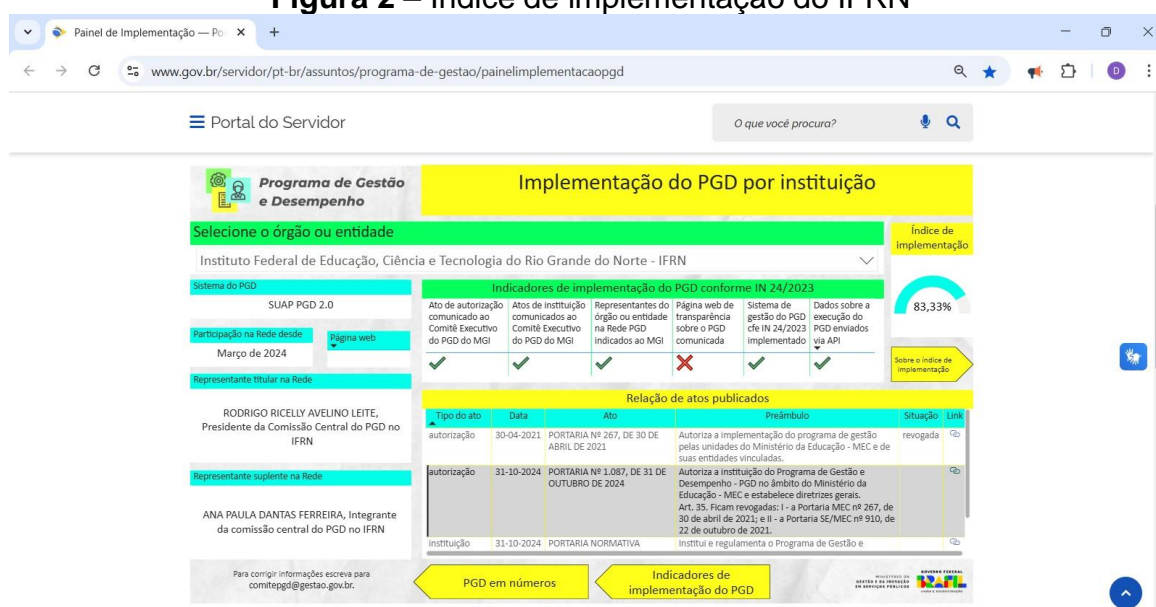
diz respeito à governança, o IFRN indicou representantes para compor a Rede PGD, promovendo o intercâmbio de experiências e informações entre os participantes do programa. Os representantes indicados foram formalmente nomeados.

A instituição também apresentou relatórios de transparência pública, que incluem informações sobre os atos institucionais e os resultados do programa. Esses relatórios atendem às exigências normativas relacionadas à prestação de contas e à visibilidade das ações realizadas no âmbito do PGD.

O painel indica, contudo, que o envio automatizado de dados sobre a execução do programa ao MGI por meio de API ainda não foi implementado pelo IFRN. Esse aspecto demonstra a necessidade de avanços no processo de integração tecnológica para viabilizar a transmissão e a atualização contínua das informações.

De forma geral, o IFRN apresenta avanços na implementação do PGD, com a maioria dos indicadores atendidos. O principal desafio atual consiste na integração tecnológica, necessária para alcançar o índice máximo de conformidade e concluir o processo de implementação de acordo com as diretrizes estabelecidas, conforme Figura 2:

Figura 2 – Índice de implementação do IFRN



Fonte: (Brasil, 2025).

A figura apresentada sintetiza as ações institucionais realizadas no âmbito da implementação do PGD no IFRN, oferecendo um panorama objetivo das etapas cumpridas e dos elementos ainda em desenvolvimento.

5.2 Instituto Federal do Ceará

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCE) apresenta um índice de implementação de 83,33%, conforme os critérios estabelecidos para avaliar a adesão das instituições às diretrizes normativas.

A instituição já formalizou o ato de instituição para a execução do programa, conforme determina o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa nº 24/2023. Essa formalização ocorreu por meio da publicação da resolução CONSUP / IFCE nº 256, de 27 de dezembro de 2024, demonstrando que a adesão à exigência legal foi devidamente atendida.

O IFCE também mantém uma página específica sobre o PGD em seu portal institucional, atendendo às exigências de transparência previstas nos normativos. Esse espaço disponibiliza informações relacionadas aos objetivos e às diretrizes do programa, além de apresentar resultados alcançados e dados de interesse público.

No que se refere à governança do programa, o IFCE indicou dois representantes para integrar a Rede PGD.

Além disso, foram elaborados e publicados relatórios de transparência contendo informações sobre a implementação do PGD na instituição, em conformidade com os dispositivos de transparência ativa. A atualização das informações sobre a execução do programa ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) para o primeiro semestre de 2024 também foi realizada de forma regular. O IFCE utiliza o sistema SUAP PGD 2.0 para gerenciar as atividades relacionadas ao programa, o que contribui para o acompanhamento das ações.

Por outro lado, observa-se que o envio de dados por meio de API ao MGI ainda não foi implementado. Esse ponto destaca a necessidade de ajustes no campo da integração tecnológica, visando à melhoria na comunicação automatizada de dados e à atualização contínua das informações, conforme Figura 3:

Figura 3 – Índice de implementação do IFCE



Fonte: (Brasil, 2025).

A figura apresentada sintetiza as ações institucionais realizadas no âmbito da implementação do PGD no IFCE, oferecendo um panorama objetivo das etapas cumpridas e dos elementos ainda em desenvolvimento.

5.3 Instituto Federal da Bahia

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Bahia (IFBA) registra um índice de implementação de 83,33% no Programa de Gestão e Desempenho, conforme os critérios estabelecidos para monitorar o alinhamento às diretrizes normativas.

A autorização para a execução do programa foi formalizada no IFBA por meio da Resolução nº 53, de 27 de abril de 2022 (alterada) e da Resolução CONSUP/IFBA nº 146, de 31 de outubro de 2024, em conformidade com o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa nº 24/2023. Esse ato assegura o cumprimento das exigências regulamentares para adesão ao programa.

A instituição também dispõe de uma página dedicada ao PGD em seu site institucional, na qual são apresentados os objetivos, as diretrizes e os resultados do programa. Essa medida atende às obrigações de transparência pública previstas nos normativos aplicáveis.

Além disso, o IFBA indicou dois representantes para integrar a Rede PGD. Esses representantes são responsáveis por apoiar a implementação do programa e compartilhar informações e experiências junto à Rede.

No âmbito da transparência, a instituição elaborou relatórios que incluem dados sobre a execução do programa e atenderam às normas de transparência ativa. Para gerenciar as atividades relacionadas ao programa, o IFBA utiliza o sistema SUAP PGD 2.0.

Por outro lado, o envio automatizado de informações ao MGI por meio de API ainda não foi realizado. Esse ponto reflete uma necessidade de desenvolvimento na área de integração tecnológica, visando à transmissão automatizada e constante de dados.

De modo geral, o IFBA demonstra avanços na implementação do PGD, com a maior parte dos indicadores atendidos. Contudo, a ausência da integração automatizada permanece como um desafio a ser superado para que a instituição alcance plena conformidade com as normas do programa, conforme Figura 4:

Figura 4 – Índice de implementação do IFBA



Fonte: (Brasil, 2025).

A figura apresentada sintetiza as ações institucionais realizadas no âmbito da implementação do PGD no IFBA, oferecendo um panorama objetivo das etapas cumpridas e dos elementos ainda em desenvolvimento.

5.4 Instituto Federal da Paraíba

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) apresenta um índice de implementação de 50% no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho, com base nos indicadores utilizados para avaliar a adesão às diretrizes normativas.

Até o momento, a autorização formal de acordo com a nova normativa do MEC para a implementação do programa ainda não foi publicada pela instituição, indicando um ponto a ser ajustado para atender às exigências do Decreto nº 11.072/2022 e da Instrução Normativa nº 24/2023.

No âmbito da transparência, não foi identificada a existência de uma página institucional que concentre informações sobre o PGD, como seus objetivos, diretrizes e resultados. Esse é um aspecto relevante que necessita de atenção para promover maior acessibilidade às informações do programa.

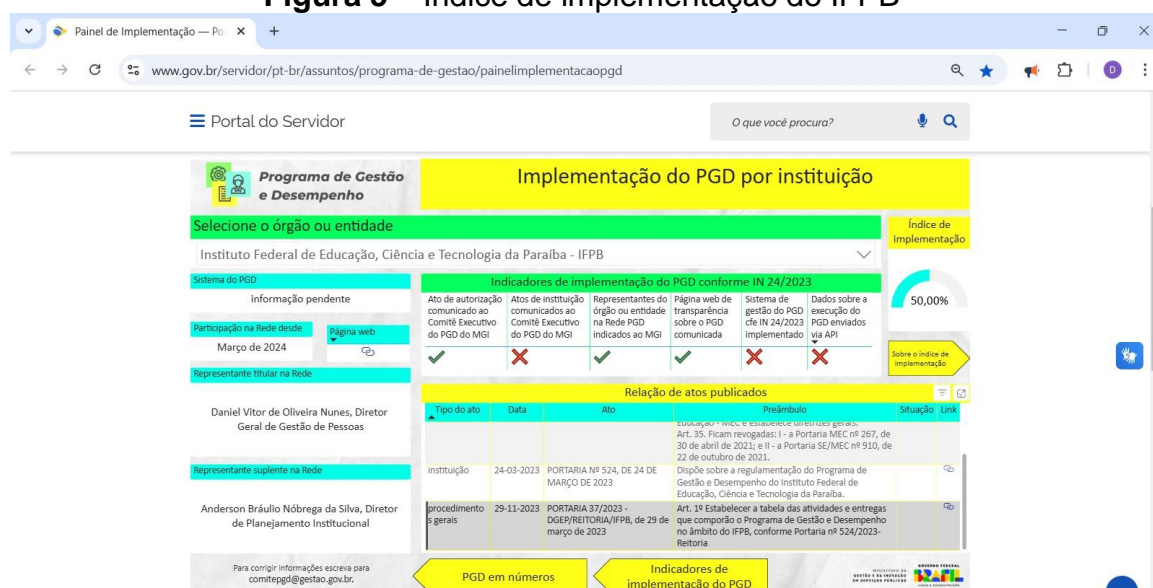
Além disso, o IFPB ainda não elaborou relatórios de transparência ativa contendo dados detalhados sobre a implementação do programa. A ausência desses relatórios impacta diretamente o cumprimento das obrigações normativas relacionadas à prestação de contas e à visibilidade institucional.

Quanto à governança do programa, foram indicados dois representantes para a Rede PGD. Esses representantes são responsáveis por intermediar a implementação do programa e colaborar com a troca de experiências no contexto da Rede.

Por fim, o envio de informações ao MGI por meio de API também não foi implementado, representando um desafio adicional no campo da integração tecnológica. A ausência dessa funcionalidade pode dificultar a atualização contínua e automatizada das informações relacionadas ao programa.

De forma geral, o IFPB apresenta lacunas significativas em diversos indicadores do PGD, necessitando de esforços adicionais para adequação às diretrizes normativas e para avançar na implementação plena do programa, conforme Figura 5:

Figura 5 – Índice de implementação do IFPB



Fonte: (Brasil, 2025).

A figura apresentada sintetiza as ações institucionais realizadas no âmbito da implementação do PGD no IFPB, oferecendo um panorama objetivo das etapas cumpridas e dos elementos ainda em desenvolvimento.

Normativos institucionais anteriores: Portaria nº 524, de 24 de março de 2023, e Portaria 37/2023 – DGEPI/REITORIA/IFPB, de 29 de março de 2023 (Anteriores à Portaria nº 1.087, de 31 de outubro de 2024, do MEC).

5.5 Instituto Federal de Pernambuco

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE) alcança 100% no índice de implementação do Programa de Gestão e Desempenho, demonstrando plena adequação às diretrizes normativas estabelecidas.

A autorização formal para a implementação do PGD foi realizada com a publicação da portaria IFPE nº 1.443, de 16 de outubro de 2024 e portaria IFPE nº 1.638, de 28 de novembro de 2024, atendendo aos requisitos do Decreto nº 11.072/2022 e da Instrução Normativa nº 24/2023. Esse procedimento regulariza o processo de adesão institucional ao programa.

O IFPE também disponibiliza uma página dedicada ao PGD em seu portal oficial, apresentando informações sobre os objetivos, diretrizes e resultados do

programa. Essa medida atende às exigências de transparência ativa e facilita o acesso da comunidade às informações.

No que se refere à governança, a instituição indicou dois representantes para compor a Rede PGD. Esses representantes colaboram na implementação e articulação do programa no âmbito da instituição.

Ademais, o IFPE publicou relatórios de transparência contendo dados sobre a execução do PGD. Esses relatórios cumprem as obrigações normativas relacionadas à prestação de contas e à visibilidade institucional. A atualização das informações referentes à execução do PGD foi realizada no prazo estabelecido junto ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI). Para gerenciar as atividades relacionadas ao programa, a instituição utiliza o sistema SCOP, que possibilita a organização eficiente dos processos.

Além disso, o envio automatizado de informações ao MGI por meio de API foi implementado, garantindo a transmissão e a atualização contínua das informações referentes ao programa.

De forma geral, o IFPE apresenta conformidade integral com os requisitos normativos do PGD, consolidando sua implementação em todos os indicadores avaliados, conforme Figura 6:

Figura 6 – Índice de implementação do IFPE



Fonte: (Brasil, 2025).

A figura apresentada sintetiza as ações institucionais realizadas no âmbito da implementação do PGD no IFPE, oferecendo um panorama objetivo das etapas cumpridas.

5.6 Instituto Federal de Alagoas

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas (IFAL) alcançou 100% no índice de implementação do Programa de Gestão e Desempenho, atendendo a todos os requisitos estabelecidos nas diretrizes normativas.

A instituição formalizou a autorização para a adesão ao PGD por meio da Portaria Normativa nº 13/IFAL, de 24 de março de 2022, e Portaria Normativa nº 69/2024 – reit (11.01), de 02/10/2024 em conformidade com o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa nº 24/2023. Esse ato garante o enquadramento normativo necessário à execução do programa.

Uma página dedicada ao PGD foi disponibilizada no portal do IFAL, apresentando detalhes sobre objetivos, diretrizes e resultados alcançados. Essa iniciativa cumpre as exigências de transparência, facilitando o acesso às informações pelos servidores e pelo público externo.

No contexto da governança o IFAL indicou como representante para a Rede PGD uma servidora com lotação na gestão de pessoas da Instituição.

A instituição também elaborou e divulgou relatórios relacionados à transparência ativa, detalhando a implementação do PGD. As informações também foram atualizadas junto ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) dentro do prazo estabelecido. O gerenciamento das atividades ocorre por meio do sistema próprio, que permite a organização e o monitoramento das ações do programa.

Por fim, o envio de dados ao MGI por meio de API foi implementado com sucesso, garantindo a transmissão regular e automatizada das informações.

Com isso, o IFAL demonstra plena conformidade com os indicadores do PGD, evidenciando a execução integral das diretrizes normativas previstas, conforme Figura 7:

Figura 7 – Índice de implementação do IFAL



Fonte: (Brasil, 2025).

A figura apresentada sintetiza as ações institucionais realizadas no âmbito da implementação do PGD no IFAL, oferecendo um panorama objetivo das etapas cumpridas.

5.7 Instituto Federal do Sertão Pernambucano

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE) apresenta um índice de implementação do Programa de Gestão e Desempenho de 83,33%, refletindo avanços consideráveis na adequação às diretrizes normativas.

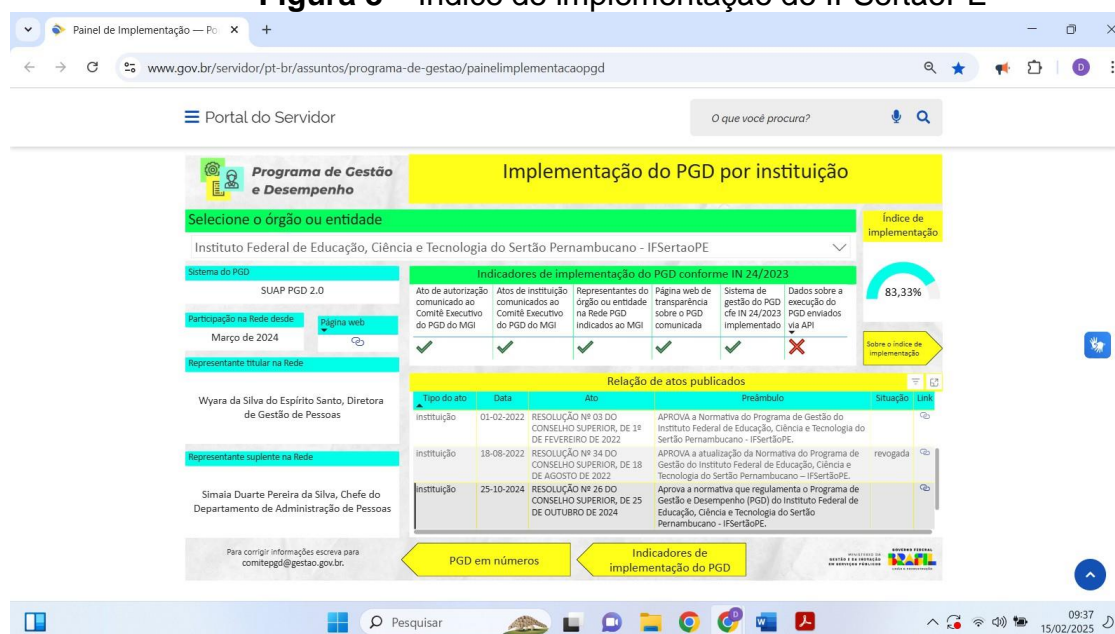
A autorização para a implementação do programa foi formalizada pela publicação da resolução nº 26 do conselho superior, de 25 de outubro de 2024, em conformidade com o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa nº 24/2023. Essa formalização atende aos requisitos normativos exigidos para a execução do PGD.

No que tange à transparência, o IFSertãoPE disponibilizou uma página específica sobre o PGD em seu portal institucional. Essa página concentra informações sobre os objetivos, diretrizes e resultados do programa, cumprindo com as normas de transparência ativa e promovendo o acesso público às informações.

A instituição também indicou dois representantes para compor a Rede PGD.

Por fim, o envio de informações ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) por meio de API também ainda não foi implementado, destacando a necessidade de integração tecnológica para assegurar transmissões automatizadas e atualizações contínuas das informações, conforme Figura 8:

Figura 8 – Índice de implementação do IFSertãoPE



Fonte: (Brasil, 2025).

A figura apresentada sintetiza as ações institucionais realizadas no âmbito da implementação do PGD no IFSertão, oferecendo um panorama objetivo das etapas cumpridas e dos elementos ainda em desenvolvimento.

5.8 Instituto Federal de Sergipe

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS) apresenta um índice de implementação do Programa de Gestão e Desempenho de 83,33%, refletindo avanços importantes no cumprimento das diretrizes normativas.

A instituição formalizou a autorização para a adesão ao programa por meio da Resolução CS/ IFS nº 271, de 01 de outubro de 2024, em conformidade com o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa nº 24/2023. Esse ato permite o enquadramento institucional nas normas exigidas para a implementação do PGD.

Em relação à transparência, o IFS disponibiliza uma página específica sobre o PGD em seu portal. Essa iniciativa organiza informações sobre os objetivos, diretrizes

e resultados do programa, atendendo aos requisitos de acesso público às informações e às expectativas de transparência ativa.

Para fortalecer a governança do programa, foram designadas duas representantes para compor a Rede PGD. As atividades dessas representantes incluem a interlocução com o programa em nível nacional e a promoção de iniciativas internas alinhadas às diretrizes do PGD.

Foram publicados relatórios de transparência sobre o programa. Além disso, o envio automatizado de dados ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) por meio de API não foi implementado, evidenciando a necessidade de avanços na integração de sistemas e automação de processos, conforme Figura 9:

Figura 9 – Índice de implementação do IFS



Fonte: (Brasil, 2025).

A figura apresentada sintetiza as ações institucionais realizadas no âmbito da implementação do PGD no IFS, oferecendo um panorama objetivo das etapas cumpridas e dos elementos ainda em desenvolvimento.

5.9 Instituto Federal Baiano

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Baiano (IF Baiano) apresenta um índice de implementação do Programa de Gestão e Desempenho de 66,67%, evidenciando progressos intermediários no alinhamento às diretrizes normativas do programa.

A autorização formal para a adesão ao PGD foi emitida por meio da Portaria Normativa 289/2024 – RET-GAB/RET/IFBAIANO, de 27 de setembro de 2024, o que representa um ponto de atenção para o cumprimento das exigências normativas previstas no Decreto nº 11.072/2022 e na Instrução Normativa nº 24/2023. A instituição também realizou a atualização regular das informações sobre o programa junto ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

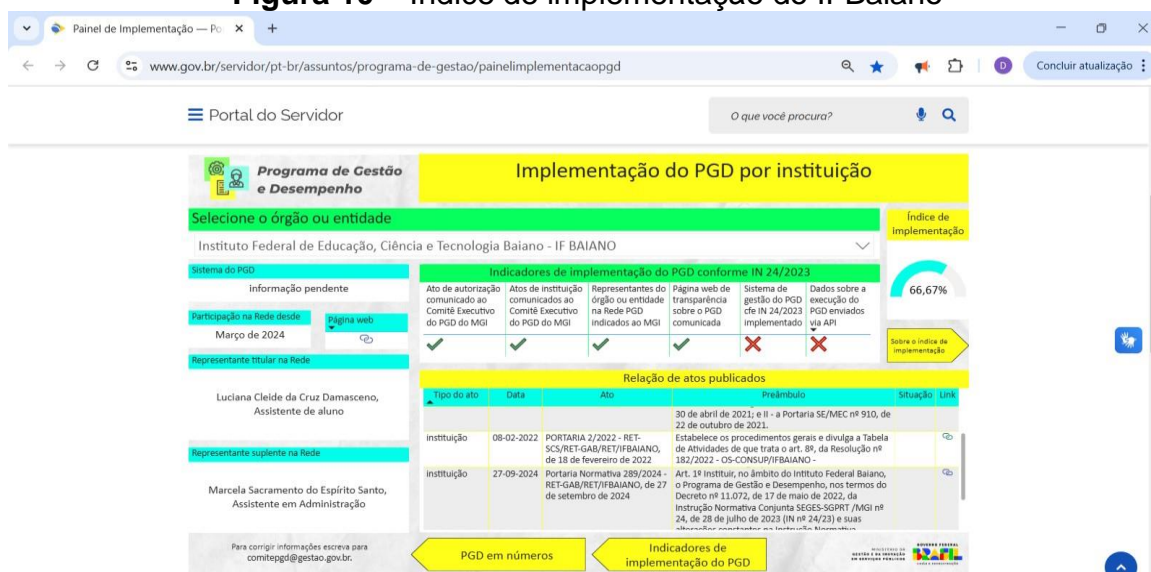
O IF Baiano possui uma página institucional dedicada ao PGD, na qual disponibiliza informações sobre objetivos, diretrizes e resultados do programa, cumprindo parcialmente os requisitos de transparência ativa. Essa ação demonstra um compromisso inicial em divulgar as informações relacionadas à execução do programa.

No âmbito da governança, foram indicadas duas representantes para a Rede PGD. Essas representantes desempenham funções na articulação entre a instituição e as diretrizes nacionais do programa.

Por outro lado, o envio automatizado de dados ao MGI por meio de API ainda não foi implementado, o que reflete a necessidade de aprimoramento na integração tecnológica. Além disso, a ausência de relatórios de transparência detalhados demonstra que há aspectos a serem trabalhados para garantir o cumprimento pleno das normas de transparência ativa.

De maneira geral, o IF Baiano apresenta avanços em áreas pontuais, mas ainda enfrenta desafios importantes em relação à regularização formal, à elaboração de relatórios e à integração de sistemas tecnológicos, conforme Figura 10:

Figura 10 – Índice de implementação do IFBaiano



Fonte: (Brasil, 2025).

A figura apresentada sintetiza as ações institucionais realizadas no âmbito da implementação do PGD no IFBaiano, oferecendo um panorama objetivo das etapas cumpridas e dos elementos ainda em desenvolvimento.

5.10 Instituto Federal do Piauí

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI) alcançou 100% no índice de implementação do Programa de Gestão e Desempenho, demonstrando total alinhamento às diretrizes normativas exigidas.

A autorização formal para a implementação do PGD foi realizada através da Portaria Normativa GAB/REI/IFPI nº 19, de 13 de dezembro de 2023, e Portaria Normativa GAB/REI/IFPI nº 23, de 23 de outubro de 2024, em conformidade com o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa nº 24/2023. Esse ato regulamentar valida o enquadramento institucional às exigências normativas do programa.

O IFPI também estruturou uma página específica sobre o PGD em seu portal institucional, disponibilizando informações abrangentes sobre os objetivos, diretrizes, normativos e resultados obtidos. Essa ação reflete o atendimento pleno às exigências de transparência ativa, promovendo acesso fácil e organizado às informações.

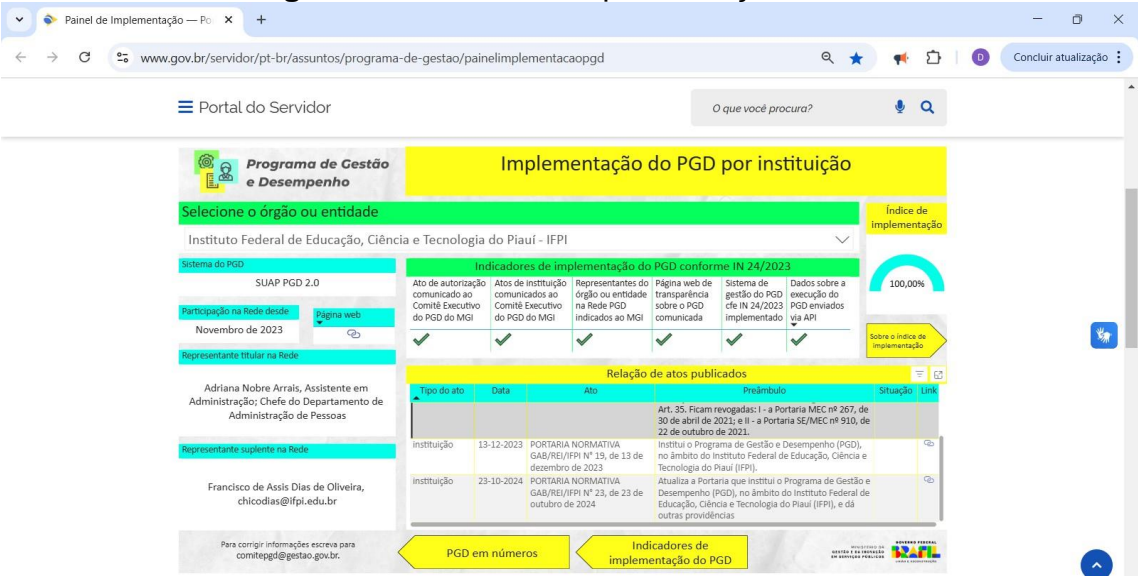
No que se refere à governança, foram indicados dois representantes para compor a Rede PGD.

Além disso, o IFPI realizou a elaboração e publicação de relatórios de transparência ativa, detalhando os avanços e resultados do PGD. As informações relacionadas à execução do programa também foram atualizadas junto ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) dentro dos prazos estabelecidos. O gerenciamento das atividades ocorre por meio do sistema SUAP PGD 2.0, que oferece suporte adequado à organização e execução dos processos institucionais.

Finalmente, o envio de dados ao MGI por meio de API foi implementado com sucesso, garantindo transmissões regulares e atualizações automatizadas das informações referentes ao programa.

Com esses avanços, o IFPI se destaca pela conformidade integral com os requisitos do PGD, consolidando a implementação do programa em todos os aspectos avaliados, conforme Figura 11:

Figura 11 – Índice de implementação do IFPI



Fonte: (Brasil, 2025).

A figura apresentada sintetiza as ações institucionais realizadas no âmbito da implementação do PGD no IFPI, oferecendo um panorama objetivo das etapas cumpridas.

5.11 Instituto Federal do Maranhão

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA) apresenta um índice de implementação de 83,33% no Programa de Gestão e Desempenho, indicando conformidade com a maioria dos indicadores estabelecidos pela Instrução Normativa nº 24, de 2023. Esse índice reflete o cumprimento de cinco dos seis indicadores utilizados para avaliar a conformidade normativa, a transparência pública e a atualização das informações sobre o PGD.

O IFMA utiliza o SUAP PGD 2.0 como sistema para operacionalizar o Programa de Gestão e Desempenho. Esse sistema é utilizado para gerenciar atividades e acompanhar o desempenho dos servidores, conforme as diretrizes estabelecidas pelo programa. A escolha desse sistema é alinhada às necessidades institucionais de monitoramento e execução das atividades previstas no PGD.

A instituição formalizou sua adesão ao programa por meio da publicação da Resolução nº 16/2024, de 14 de março de 2024, e da Resolução nº 64/2024, de 20 de setembro de 2024, conforme exigido pelos normativos vigentes. Além disso, disponibilizou uma página específica sobre o PGD em seu site, assegurando transparência ao fornecer informações sobre os objetivos e diretrizes do programa. Também foram indicados representantes para a Rede PGD, o que promove a participação em um grupo colaborativo voltado à execução e desenvolvimento do programa.

O IFMA publicou relatórios de transparência pública, proporcionando visibilidade sobre o andamento do PGD e os resultados obtidos, cumprindo as exigências de transparência ativa. Embora não tenha ocorrido o compartilhamento dessas informações via API, o que indica ausência de intercâmbio automatizado e atualização contínua das informações.

A regulamentação interna do PGD no IFMA é estabelecida pelas normativas Resolução nº 16/2024, de 14 de março de 2024, e Resolução nº 64/2024, de 20 de setembro de 2024. Essas resoluções definem as diretrizes e procedimentos institucionais para a implementação do programa, orientando as práticas de gestão e desempenho no âmbito da instituição.

A ausência de compartilhamento de dados via API sugere que, embora o IFMA tenha avançado na formalização, transparência e governança do PGD, ainda existem limitações na comunicação automatizada e na atualização em tempo real das

informações. Esse aspecto demonstra que, apesar do cumprimento de grande parte dos requisitos normativos, o programa não está plenamente operacionalizado em termos de interoperabilidade e transparência contínua, conforme Figura 12:

Figura 12 – Índice de implementação do IFMA



Fonte: (Brasil, 2025).

A figura apresentada sintetiza as ações institucionais realizadas no âmbito da implementação do PGD no IFMA, oferecendo um panorama objetivo das etapas cumpridas e dos elementos ainda em desenvolvimento.

6 ANÁLISE COMPARATIVA DAS NORMATIVAS QUE REGULAM A IMPLEMENTAÇÃO DO PGD NOS INSTITUTOS FEDERAIS DO NORDESTE

Os critérios estabelecidos para a análise comparativa das normas internas dos Institutos Federais foram definidos com base na necessidade de avaliar a conformidade dessas regulamentações com o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa nº 24/2023, que constituem o referencial normativo central do Programa de Gestão e Desempenho. Cada critério foi escolhido com o objetivo de compreender como os Institutos adaptaram suas regulamentações internas às exigências legais, garantindo a implementação adequada, eficaz e alinhada às diretrizes federais.

Os critérios selecionados: modalidades de trabalho, elegibilidade e adesão, metas e indicadores, plano de trabalho, avaliação de desempenho, supervisão e controle, transparência e divulgação e instrumentos tecnológicos abordam os principais elementos estruturantes do PGD. Eles foram pensados para abarcar os aspectos mais relevantes do programa, desde a organização inicial das modalidades de trabalho até a supervisão e avaliação do desempenho dos servidores, sem deixar de lado questões essenciais como a transparência, pilares da gestão pública moderna.

Quadro 1 – Critérios de análise da implementação do Programa de Gestão e Desempenho

Critério	Descrição
1. Modalidades de Trabalho	Refere-se à regulamentação das formas de execução do PGD: presencial, parcial e integral.
2. Elegibilidade e Adesão	Trata dos requisitos normativos e dos procedimentos para ingresso no programa.
3. Metas e Indicadores	Abrange a definição, alinhamento, mensuração e acompanhamento das metas pactuadas.
4. Plano de Trabalho	Diz respeito à estrutura, elaboração e pactuação do Plano Individual de Trabalho (PIT).
5. Avaliação de Desempenho	Compreende os critérios, escalas, prazos e consequências das avaliações periódicas.
6. Supervisão e Controle	Envolve os mecanismos institucionais de monitoramento, responsabilização e revisão dos planos.
7. Transparência e Divulgação	Relaciona-se à publicidade das informações, prestação de contas e proteção de dados.
8. Instrumentos Tecnológicos	Refere-se aos sistemas utilizados para operacionalizar o PGD e integrar informações ao SIORG.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A escolha desses critérios justificou-se pela centralidade que ocupam nas normas referenciais, já que o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa nº 24/2023 enfatizam a necessidade de clareza, objetividade e eficiência em todas as etapas do programa. Analisar aspectos, como metas e indicadores mensuráveis, condições de adesão, supervisão por gestores e a utilização de ferramentas tecnológicas, permite avaliar não apenas a aderência às normas gerais, mas também a aplicabilidade prática dessas regulamentações nas realidades institucionais dos Institutos Federais.

Assim, ao priorizar critérios que dialogam diretamente com os elementos regulamentados pelas normas nacionais, buscou-se identificar o grau de alinhamento das regulamentações internas com o arcabouço normativo federal e verificar como essas adaptações refletem as necessidades e especificidades dos Institutos. Isso permite não apenas avaliar a adequação normativa, mas também compreender os desafios e avanços na implementação do PGD no contexto da educação pública federal.

6.1 Critérios de análise na Implementação do PGD em Institutos Federais do Nordeste

Modalidades de Trabalho. Neste critério, foi observado como as normas internas dos Institutos Federais definem e regulamentam as modalidades de trabalho oferecidas no Programa de Gestão e Desempenho, conforme disposto no Decreto nº 11.072/2022 e na Instrução Normativa nº 24/2023. As modalidades incluem trabalho presencial, totalmente remoto e híbrido, cada uma com critérios específicos. A análise verificou se as normas internas trazem clareza sobre as condições de adesão a essas modalidades, garantindo que elas sejam aplicáveis às realidades institucionais.

Elegibilidade e Adesão. Aqui foi verificado como as normas internas tratam a elegibilidade e o processo de adesão ao PGD. A normativa geral estabelece critérios sobre quais servidores e cargos podem participar do programa, além de determinar os procedimentos necessários para formalizar a adesão. Essencial portanto identificar se os Institutos Federais detalham essas condições e se promovem uma implementação em conformidade com a norma referencial.

Metas e Indicadores. Na análise de metas e indicadores, buscou-se compreender como as normas internas abordam a definição de objetivos a serem

alcançados pelos servidores participantes do PGD. O Decreto e a IN determinam que esses indicadores devem ser objetivos, mensuráveis e vinculados ao plano de trabalho.

Plano de Trabalho. O plano de trabalho é um elemento central do PGD, pois organiza as atividades, metas e prazos do servidor. As normas gerais exigem que os planos sejam individualizados e detalhados. Neste critério, foi avaliado se os Institutos Federais incluem diretrizes claras para a elaboração, acompanhamento e validação desses planos, assegurando que atendam às exigências da normativa federal.

Avaliação de Desempenho. A avaliação periódica do desempenho dos servidores é fundamental no PGD. Neste critério, examinou-se como as normas internas estabelecem os métodos e as periodicidades para avaliar o cumprimento das metas e atividades definidas no plano de trabalho. O objetivo foi identificar se há clareza e objetividade, garantindo a integridade do programa.

Supervisão e Controle. O papel do gestor na supervisão e controle das atividades dos servidores é outro aspecto essencial do PGD. Neste critério, verificou-se se as normas internas especificam como o gestor deve acompanhar e validar o desempenho dos servidores, além de registrar os resultados. A supervisão eficaz é indispensável para assegurar que o programa seja devidamente implementado.

Transparência e Divulgação. A transparência é um princípio basilar da administração pública, e, no PGD, isso não é exceção. Neste critério, foi observado se as normas internas preveem a divulgação ampla de metas, resultados e indicadores de desempenho, garantindo que os dados sejam acessíveis à comunidade interna e externa.

Instrumentos Tecnológicos. Por fim, foi analisado como as normas internas tratam o uso de ferramentas tecnológicas no PGD. A normativa geral incentiva o uso de sistemas digitais para gerir, acompanhar e avaliar o desempenho dos servidores. Este critério verificará se os Institutos Federais incluem a adoção de tecnologias que viabilizem a devida implementação do programa.

6.2 Dados do PGD nas normativas dos IFs do Nordeste

As matrizes foram preenchidas de acordo com as informações presentes nas normativas institucionais referentes à implementação do Programa de Gestão e Desempenho dos Institutos Federais do Nordeste. A Categorização, estabelecida a

partir da leitura flutuante das normas basilares, serviu de parâmetro de análise para a verificação da conformidade normativa.

6.2.1 Instituto Federal de Alagoas

A seguir, apresenta-se a matriz de análise da normativa do Instituto Federal de Alagoas, elaborada com base nos critérios previamente definidos. O quadro sintetiza os dispositivos normativos que regulam a implementação do PGD na instituição, permitindo a identificação precisa dos fundamentos legais e da aderência aos parâmetros nacionais.

Quadro 2 – Normativa – IFAL

Critério	Descrição na Norma Geral	Fundamento na Norma Interna	Descrição da Previsão Normativa Interna
Modalidades de Trabalho	Define as modalidades presencial, remoto e híbrido, com critérios e condições específicas (Art. 6º do Decreto, Arts. 7 a 10 da IN).	Art. 14; Art. 16, I a IV	O art. 14 prevê a adoção das modalidades presencial e teletrabalho. O art. 16 define os regimes de execução parcial e integral, com detalhamento das condições específicas.
Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN)	Art. 6º; Art. 8º; Art. 10; Art. 16, V e VI	A adesão é preferencial para atividades compatíveis com o teletrabalho (art. 6º). A participação é condicionada à conveniência institucional (art. 8º). Há vedação para atividades não mensuráveis (art. 10) e restrições quanto a estágio probatório e movimentação recente (art. 16, V e VI).
Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN)	Art. 6º; Art. 8º; Art. 10; Art. 16, V e VI	A adesão é preferencial para atividades compatíveis com o teletrabalho (art. 6º). A participação é condicionada à conveniência institucional (art. 8º). Há vedação para atividades não mensuráveis (art. 10) e restrições quanto a estágio probatório e movimentação recente (art. 16, V e VI).
Metas e Indicadores	Metas devem ser objetivas, mensuráveis e vinculadas ao plano de trabalho (Art. 11, III do Decreto, Arts. 18, II e 22 da IN)	Art. 27, II; Art. 28, II; Art. 30, I; Art. 35, II	O art. 27, II determina que o plano de entregas inclua metas e prazos. O art. 28, II define o percentual de contribuição. O art. 30, I trata da avaliação com base no cumprimento das metas. O art. 35, II obriga o cumprimento do plano de trabalho.

Plano de Trabalho	Planos de trabalho individualizados com metas, prazos e atividades (Art. 11 do Decreto, Arts. 19 e 20 da IN)	Art. 13; Art. 28; Art. 29; Art. 35, II	O art. 13 determina que o plano seja elaborado pelo servidor com a chefia. O art. 28 detalha a estrutura do plano de trabalho. O art. 29 trata do registro e acompanhamento. O art. 35, II exige seu cumprimento.
Avaliação de Desempenho	Avaliações periódicas baseadas nas metas do plano (Art. 21 da IN)	Art. 30; Art. 31	O art. 30 regula a avaliação do plano de trabalho com escalas de desempenho e possibilidade de recurso. O art. 31 dispõe sobre a avaliação do plano de entregas pela chefia superior.
Supervisão e Controle	Gestor deve acompanhar, validar e registrar as metas e atividades (Art. 11, p. único do Decreto, Arts. 20, §2º e §3º, 21, 22, 24 e 25 da IN)	Art. 29, §2º e §3º; Art. 30, §7º; Art. 35, VII; Art. 37, II a V	O art. 29, §§2º e 3º trata da possibilidade de ajustes no plano. O art. 30, §7º prevê acompanhamento periódico pela chefia. O art. 35, VII e o art. 37, II a V atribuem à chefia a responsabilidade de supervisionar e registrar a execução do plano.
Transparência e Divulgação	Prevê ampla divulgação de metas, resultados e indicadores (Arts. 23 e 28 da IN).	Art. 36, I; Art. 38, II	O art. 36, I estabelece que o dirigente deve divulgar amplamente as regras do PGD. O art. 38, II determina que a documentação do PGD seja organizada e arquivada adequadamente.
Instrumentos Tecnológicos	Estimula uso de sistemas digitais para gestão do PGD (Art. 28 da IN)	Art. 23; Art. 28, §1º; Art. 39	O art. 23 exige registro do TCR em sistema informatizado. O art. 28, §1º estabelece o registro do plano de trabalho em sistema. O art. 39 define o uso de sistema institucional desenvolvido pelo IFAL para monitoramento.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise da Portaria Normativa nº 69/2024, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do Instituto Federal de Alagoas (IFAL), evidencia uma regulamentação robusta e alinhada aos dispositivos previstos no Decreto nº 11.072/2022 e na Instrução Normativa SEGES/SGPRT nº 24/2023. A norma contempla os oito critérios de avaliação definidos, com detalhamento normativo claro e coerente.

No que se refere às modalidades de trabalho, o IFAL adota as formas presencial e de teletrabalho, regulamentando os regimes de execução parcial e

integral. O art. 14 apresenta a previsão básica das modalidades, enquanto o art. 16 detalha as condições para sua implementação, como critérios de jornada, acordos mútuos e estrutura necessária, demonstrando alinhamento com os princípios da norma geral.

Quanto à elegibilidade e à adesão, a portaria define com precisão os servidores que podem participar do programa e os requisitos exigidos. A participação está condicionada à conveniência institucional (art. 8º) e à natureza das atividades (art. 6º), além de estabelecer restrições objetivas, como a vedação de participação de servidores ainda em estágio probatório ou recém-removidos, conforme disposto nos incisos V e VI do art. 16.

Em relação às metas e indicadores, a portaria dispõe sobre a necessidade de metas objetivas e mensuráveis, vinculadas aos planos de trabalho e ao plano de entregas da unidade. O art. 27, II, estabelece que o plano de entregas contenha metas e prazos, enquanto o art. 28, II, trata da contribuição do servidor para as entregas institucionais. A vinculação entre metas e avaliação está presente no art. 30, I, e o art. 35, II reforça o dever de cumprimento do plano pactuado.

O plano de trabalho, previsto nos arts. 13, 28 e 29, recebe atenção detalhada. A norma exige a elaboração conjunta entre servidor e chefia, com definição de carga horária, metas, regime de execução e descrição das atividades. O processo é complementado com exigência de registro em sistema (art. 28, §1º) e possibilidade de ajustes pela chefia (art. 29), assegurando conformidade com os dispositivos federais.

A avaliação de desempenho está normatizada nos arts. 30 e 31. A avaliação do plano de trabalho individual contempla critérios claros e uma escala de desempenho com justificativas para extremos positivos e negativos. Já o art. 31 trata da avaliação do plano de entregas, conduzida pelo nível hierárquico superior, também com critérios objetivos e prazos definidos. Ambos os dispositivos estão plenamente coerentes com o que estabelece a IN nº 24/2023.

O critério de supervisão e controle é atendido por um conjunto de dispositivos que delineiam o papel da chefia imediata no acompanhamento, na orientação e nos registros da execução do PGD. O art. 29, §§2º e 3º prevê a repactuação do plano; o art. 30, §7º trata do acompanhamento contínuo, e os arts. 35 e 37 atribuem à chefia o dever de manter contato com os participantes, avaliar entregas e consolidar relatórios, assegurando o controle gerencial da execução.

Quanto à transparência e à divulgação, a norma interna estabelece a obrigação de ampla publicidade das regras do programa (art. 36, I) e da guarda sistemática da documentação relacionada ao PGD (art. 38, II). Tais dispositivos demonstram atenção à prestação de contas e à acessibilidade das informações, ainda que a menção a indicadores e a resultados não esteja diretamente enfatizada.

Por fim, o IFAL também cumpre satisfatoriamente o critério relativo aos instrumentos tecnológicos. O art. 23 estabelece o uso de sistema informatizado para registro do Termo de Ciência e Responsabilidade, enquanto os arts. 28, §1º e 29, §1º, exigem o registro do plano de trabalho e das atividades. O art. 39 consolida esse aspecto ao prever o uso de sistema próprio, desenvolvido pelo IFAL, para monitoramento, controle de metas e avaliação, atendendo ao que determina a norma federal.

De modo geral, a Portaria Normativa nº 69/2024 demonstra uma regulamentação clara e abrangente do PGD no IFAL, apresentando boa aderência às diretrizes estabelecidas pela legislação federal, com dispositivos que cobrem de forma sistemática os oito critérios de conformidade avaliados.

6.2.2 Instituto Federal da Paraíba

A seguir, apresenta-se a matriz de análise da normativa do Instituto Federal da Paraíba, elaborada com base nos critérios previamente definidos. O quadro sintetiza os dispositivos normativos que regulam a implementação do PGD na instituição, permitindo a identificação precisa dos fundamentos legais e da aderência aos parâmetros nacionais.

Quadro 3 – Normativa – IFPB

Critério	Descrição na Norma Geral	Fundamento na Norma Interna	Descrição da Previsão Normativa Interna
Modalidades de Trabalho	Define as modalidades presencial, remoto e híbrido, com critérios e condições específicas (Art. 6º do Decreto, Arts. 7 a 10 da IN)	Art. 5º, <i>caput</i> e §§1º a 4º; Art. 6º; Art. 11, <i>caput</i> e Único	O art. 5º define as modalidades presencial e teletrabalho com regimes parcial e integral. O art. 6º trata das premissas para definição da modalidade. O art. 11 detalha os regimes e exige pactuação entre participante e chefia.

Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN)	Art. 2º, I a VI e §§1º a 3º; Art. 9º; Art. 10	O art. 2º define os agentes públicos elegíveis e requisitos como um ano na unidade e não estar em estágio probatório. Os arts. 9º e 10 tratam de restrições adicionais e exceções para casos especiais.
Metas e Indicadores	Metas devem ser objetivas, mensuráveis e vinculadas ao plano de trabalho (Art. 11, III do Decreto, Arts. 18, II e 22 da IN)	Art. 17, II e §4º; Art. 18, I e V; Art. 26, I e III	O art. 17, II exige que o plano de entregas traga metas com prazos e usuários. O art. 18 trata da avaliação com base nas metas. O art. 26, I exige metas detalhadas no plano de trabalho.
Plano de Trabalho	Planos de trabalho individualizados com metas, prazos e atividades (Art. 11 do Decreto, Arts. 19 e 20 da IN)	Art. 26; Art. 27; Art. 29; Art. 30; Art. 28, caput	O art. 26 estabelece os elementos obrigatórios do plano de trabalho. O art. 27 permite atividades em outras unidades. O art. 29 trata do registro e execução. O art. 30 define hipóteses de repactuação. O art. 28 lista os itens do TCR.
Avaliação de Desempenho	Avaliações periódicas baseadas nas metas do plano (Art. 21 da IN)	Art. 31; Art. 32; Art. 33	Os arts. 31 e 32 tratam da avaliação pela chefia com base nas entregas e responsabilidades do TCR. O art. 33 define a escala de avaliação, notificações e recursos, com prazos e registros obrigatórios.
Supervisão e Controle	Gestor deve acompanhar, validar e registrar as metas e atividades (Art. 11, p. único do Decreto, Arts. 20, §2º e §3º, 21, 22, 24 e 25 da IN).	Art. 29, §2º e §3º; Art. 34; Art. 40, IV a VII	O art. 29, §§2º e 3º permite ajustes contínuos. O art. 34 prevê acompanhamento com ações de desenvolvimento. O art. 40 atribui à chefia a pactuação, supervisão, avaliação e promoção da integração das equipes.
Transparência e Divulgação	Prevê ampla divulgação de metas, resultados e indicadores (Arts. 23 e 28 da IN)	Art. 39, I e II	O art. 39 determina ampla divulgação das regras do PGD e da relação nominal dos participantes, mantendo a lista atualizada no sítio eletrônico da unidade.
Instrumentos Tecnológicos	Estimula uso de sistemas digitais para gestão do PGD (Art. 28 da IN)	Art. 12; Art. 26, §1º; Art. 44	O art. 12 prevê a escolha de ferramenta tecnológica pela DGEP e DGTI. O art. 26, §1º exige registro do plano de atividades em sistema. O art. 44 define o uso de sistema com envio de dados via API.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Portaria nº 296, de 24 de fevereiro de 2025, regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal da Paraíba com abrangência normativa sólida e alinhada às diretrizes estabelecidas pela legislação federal. A estrutura do

normativo contempla, de forma clara, os aspectos essenciais do PGD, distribuídos em etapas bem delimitadas, desde a definição de modalidades até os instrumentos de supervisão e controle.

No que diz respeito às modalidades de trabalho, o IFPB estabelece as possibilidades de execução presencial e de teletrabalho, com regimes parcial ou integral, conforme disposto nos arts. 5º, 6º e 11. As definições são complementadas por critérios objetivos, como a exigência de pactuação com a chefia e a determinação de que o regime parcial deve incluir ao menos 40% de presencialidade semanal, o que demonstra atenção à gestão equilibrada da força de trabalho.

A norma também trata de forma detalhada os requisitos de elegibilidade e adesão. Podem participar do PGD diversos perfis de agentes públicos vinculados ao IFPB, desde que atendam a critérios como tempo mínimo na unidade e não estejam em estágio probatório. O texto prevê exceções fundamentadas para grupos específicos, reforçando o caráter inclusivo e adaptativo do programa, ao mesmo tempo em que mantém parâmetros técnicos de participação.

Em relação às metas e indicadores, a normativa assegura que os planos de entregas e os planos de trabalho estejam vinculados a metas claras e mensuráveis. Os dispositivos exigem que essas metas estejam associadas aos objetivos institucionais e ao Plano de Desenvolvimento Institucional vigente, revelando preocupação com o alinhamento estratégico das entregas.

A construção e a pactuação do plano de trabalho seguem uma lógica bastante estruturada. O art. 26 lista todos os elementos obrigatórios a serem incluídos no documento individual do servidor, incluindo atividades, cronograma, metas e jornada.

Há ainda previsão para a atuação em mais de uma unidade (art. 27) e regras específicas para registro, ajustes e compensações. Esses elementos evidenciam o esforço do IFPB em criar um modelo de planejamento flexível, porém bem controlado.

O processo de avaliação de desempenho dos participantes também está formalizado em etapas. Os arts. 31 a 33 preveem que a chefia imediata será responsável pela avaliação, com base no cumprimento das atividades previstas e nas metas acordadas. Há previsão de escalas de desempenho, notificações, recursos e prazos, garantindo transparência e justiça processual no acompanhamento do desempenho.

O critério de supervisão e controle é atendido por uma combinação de mecanismos de monitoramento contínuo, registro de ajustes e atuação ativa da chefia

imediate. Além disso, o art. 40 apresenta um rol completo de responsabilidades da chefia, que incluem desde a pactuação até a promoção do engajamento da equipe, reforçando o papel gerencial no sucesso do PGD.

Quanto à transparência e à divulgação, a normativa estabelece que as regras do programa e a lista dos participantes devem ser amplamente divulgadas e mantidas atualizadas (art. 39). Essa disposição, ainda que objetiva, contribui para o controle social e a visibilidade institucional da política de gestão por desempenho.

Por fim, a previsão quanto aos instrumentos tecnológicos revela um alinhamento claro com as diretrizes da Instrução Normativa nº 24/2023. A portaria determina que o sistema utilizado seja definido pelas áreas de TI e de gestão de pessoas (art. 12), exige o registro dos planos e atividades em sistema eletrônico (arts. 26, §1º e 29, §1º) e estabelece o envio automatizado de dados por meio de API (art. 44), garantindo a integração com os sistemas centrais da Administração Pública Federal.

Em síntese, a Portaria nº 296/2025 apresenta um regramento normativo completo e cuidadosamente alinhado às bases legais do PGD, demonstrando o esforço institucional do IFPB em assegurar que o programa seja operacionalizado de forma transparente, estruturada e ajustada à realidade administrativa da instituição.

6.2.3 Instituto Federal de Pernambuco

A seguir, apresenta-se a matriz de análise da normativa do Instituto Federal de Pernambuco, elaborada com base nos critérios previamente definidos. O quadro sintetiza os dispositivos normativos que regulam a implementação do PGD na instituição, permitindo a identificação precisa dos fundamentos legais e da aderência aos parâmetros nacionais.

Quadro 4 – Normativa – IFPE

Critério	Descrição na Norma Geral	Fundamento na Norma Interna	Descrição da Previsão Normativa Interna
Modalidades de Trabalho	Define as modalidades presencial, remoto e híbrido, com critérios e condições específicas (Art. 6º do Decreto, Arts. 7 a 10 da IN)	Art. 5º, I e II; §§1º a 7º; Art. 6º, <i>caput</i> e §§1º e 2º	O art. 5º define as modalidades presencial e teletrabalho, nos regimes parcial e integral, e prevê as condições institucionais para adoção. O art. 6º detalha critérios para execução remota e vedações.

Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN)	Art. 9º, I a V e §§1º a 8º; Art. 12; Art. 13; Art. 14	Os arts. 9º a 14 delimitam os públicos aptos à adesão e as restrições. Há previsão para diferentes vínculos, necessidade de compatibilidade com atividades e critérios como estágio probatório e movimentação recente.
Metas e Indicadores	Metas devem ser objetivas, mensuráveis e vinculadas ao plano de trabalho (Art. 11, III do Decreto, Arts. 18, II e 22 da IN)	Art. 20, II; Art. 21, II e III; Art. 24, I e II	O art. 20 exige a definição de metas e prazos no plano de entregas. O art. 21 vincula a carga horária às entregas da unidade. O art. 24 prevê avaliação da qualidade, alcance e cumprimento das metas.
Plano de Trabalho	Planos de trabalho individualizados com metas, prazos e atividades (Art. 11 do Decreto, Arts. 19 e 20 da IN)	Art. 21, <i>caput</i> e incisos; §§1º a 3º; Art. 22	O art. 21 define os elementos obrigatórios do plano, com detalhamento da carga horária e vinculação direta ou indireta às entregas. O art. 22 prevê o registro da execução e os ajustes monitorados pela chefia.
Avaliação de Desempenho	Avaliações periódicas baseadas nas metas do plano (Art. 21 da IN)	Art. 23, <i>caput</i> e §§1º a 7º	O art. 23 prevê avaliação da execução do plano de trabalho com escala de desempenho, prazos, notificações e possibilidade de recurso. A chefia deve justificar avaliações negativas e propor ações de desenvolvimento.
Supervisão e Controle	Gestor deve acompanhar, validar e registrar as metas e atividades (Art. 11, p. único do Decreto, Arts. 20, §2º e §3º, 21, 22, 24 e 25 da IN).	Art. 22, §2º; Art. 23, §7º; Art. 26, II, V, VI e IX	A supervisão é atribuída à chefia da unidade, com previsão de monitoramento, avaliação e definição da escala. Há registro formal nos sistemas da Administração e atribuições explícitas de acompanhamento e engajamento da equipe.
Transparência e Divulgação	Prevê ampla divulgação de metas, resultados e indicadores (Arts. 23 e 28 da IN)	Art. 27, I e IV; Art. 31, III; Art. 32	O art. 27 exige divulgação dos resultados no portal institucional e comunicação ao Comitê Executivo. O art. 31 prevê ampla divulgação das regras do PGD. O art. 32 define o papel da gestão de pessoas na orientação normativa.
Instrumentos Tecnológicos	Estimula uso de sistemas digitais para gestão do PGD (Art. 28 da IN)	Art. 34; Art. 23, §6º	O art. 34 institui o uso de sistema informatizado para controle dos planos. O art. 23, §6º determina o uso de sistema ou escritório digital para registro das ações relacionadas à avaliação.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Portaria nº 1.443/2024 institui o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Pernambuco (IFPE), disciplinando as diretrizes e procedimentos a serem observados no contexto da gestão por resultados. O normativo apresenta estrutura clara, com dispositivos que abrangem de forma detalhada os oito critérios definidos como referência para a análise de conformidade.

No aspecto das modalidades de trabalho, o regulamento prevê, no art. 5º, a adoção das formas presencial e teletrabalho, com possibilidade de execução em regime parcial ou integral. A norma explicita que a definição da modalidade deve observar o interesse da administração, a natureza das entregas e o atendimento ao público, e detalha, nos arts. 5º e 6º, os critérios e as vedações para a adoção do teletrabalho. Tais dispositivos evidenciam o cuidado da instituição em estabelecer critérios operacionais alinhados à legislação geral, sem perder de vista as especificidades institucionais.

Em relação à elegibilidade e à adesão, a portaria trata com amplitude os perfis de agentes públicos passíveis de inclusão no programa. O art. 9º e seus parágrafos detalham os vínculos contemplados e os condicionantes para participação, como compatibilidade das atividades e ausência de prejuízo à administração. Os arts. 12 a 14 complementam o regramento com critérios relacionados a estágio probatório, movimentação recente e funções com jornada flexibilizada, demonstrando atenção à conformidade com as regras gerais de pessoal.

No critério metas e indicadores, o regulamento estabelece, nos arts. 20, 21 e 24, exigência de definição de metas vinculadas ao plano de entregas da unidade, com prazos e destinatários claramente definidos. A portaria ainda prevê que tais metas sejam utilizadas na avaliação institucional, garantindo vínculo entre planejamento, execução e mensuração de resultados, com base em parâmetros objetivos.

A elaboração do plano de trabalho é disciplinada nos arts. 21 e 22. O documento deve conter a carga horária do servidor distribuída entre atividades vinculadas à unidade e ações complementares, incluindo entregas externas, quando aplicável. A estrutura do plano está alinhada ao plano de entregas e permite ajustes durante a execução, assegurando flexibilidade operacional sob supervisão da chefia.

Quanto à avaliação de desempenho, o art. 23 dispõe sobre os critérios e prazos para análise do cumprimento do plano de trabalho, com uso de escala que classifica os resultados desde "excepcional" até "não executado". A norma também prevê

prazos e condições para apresentação de justificativas e recursos por parte do servidor, além de registrar todas as fases em sistema informatizado, promovendo transparência e rastreabilidade do processo.

O critério supervisão e controle é tratado de forma sistemática. Os arts. 22, §2º; 23, §7º e 26 atribuem à chefia da unidade responsabilidades pela pactuação, avaliação, registros, comunicação com a gestão de pessoas e manutenção de informações atualizadas nos sistemas oficiais. A norma assegura que os gestores tenham papel ativo na mediação entre execução e governança, estabelecendo uma cadeia de acompanhamento contínuo.

No que tange à transparência e à divulgação, a portaria prevê, nos arts. 27, 31 e 32, medidas para publicação de dados do programa no portal institucional, comunicação com instâncias colegiadas e ampla divulgação das regras do PGD. Esses dispositivos visam garantir acesso à informação por parte da comunidade acadêmica e controle social sobre a política implementada.

Por fim, quanto aos instrumentos tecnológicos, a norma dispõe que o IFPE utilizará sistema informatizado para fins de gestão, controle e transparência (art. 34). Os registros das ações e avaliações devem ser feitos em sistema ou escritório digital (art. 23, §6º), garantindo integração entre operação e monitoramento estratégico, em consonância com os requisitos da norma geral.

6.2.4 Instituto Federal do Rio Grande do Norte

A seguir, apresenta-se a matriz de análise da normativa do Instituto Federal do Rio Grande do Norte, elaborada com base nos critérios previamente definidos. O quadro sintetiza os dispositivos normativos que regulam a implementação do PGD na instituição, permitindo a identificação precisa dos fundamentos legais e da aderência aos parâmetros nacionais.

Quadro 5 – Normativa – IFRN

Critério	Descrição na Norma Geral	Fundamento na Norma Interna	Descrição da Previsão Normativa Interna
Modalidades de Trabalho	Define as modalidades presencial, remoto e híbrido, com critérios e condições específicas (Art. 6º do Decreto, Arts. 7 a 10 da IN)	Art. 5º, I a III; Art. 6º, §§1º a 3º	O art. 5º define as modalidades presencial, teletrabalho parcial (5% a 95%) e teletrabalho integral (100%). O art. 6º detalha os critérios, vedações e limites de execução remota.

Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN)	Art. 33, I e II; §1º e §2º; Art. 34, <i>caput</i> e §§; Art. 36	A norma prevê participação de servidores técnico-administrativos efetivos e ocupantes de cargos de direção/funções. Veda adesão durante o estágio probatório e estabelece regras para adesão e priorização.
Metas e Indicadores	Metas devem ser objetivas, mensuráveis e vinculadas ao plano de trabalho (Art. 11, III do Decreto, Arts. 18, II e 22 da IN)	Art. 25, I a IV; Art. 67, I a IV	O art. 25 estabelece critérios para avaliação do plano de entregas. O art. 67 trata da avaliação das entregas no RIT, com base na qualidade, metas, prazos e justificativas de eventuais descumprimentos.
Plano de Trabalho	Planos de trabalho individualizados com metas, prazos e atividades (Art. 11 do Decreto, Arts. 19 e 20 da IN)	Art. 45 a 50	O plano de trabalho (PIT) deve conter regime, entregas, cronograma, carga horária e critérios de avaliação. A norma regula elaboração, aprovação, vinculação aos planos setoriais e possibilidade de ajustes.
Avaliação de Desempenho	Avaliações periódicas baseadas nas metas do plano (Art. 21 da IN)	Art. 64 a 68	O art. 64 exige entrega do RIT com base nas atividades do PIT. O art. 67 define a escala de avaliação. O art. 68 vincula a homologação da carga horária ao cumprimento validado das entregas.
Supervisão e Controle	Gestor deve acompanhar, validar e registrar as metas e atividades (Art. 11, p. único do Decreto, Arts. 20, §2º e §3º, 21, 22, 24 e 25 da IN).	Art. 84, I a IX; Art. 67, §1º; Art. 68, §§1º a 3º	O art. 84 atribui à chefia imediata a elaboração, aprovação e supervisão dos planos e entregas. Os arts. 67, §1º, e 68 regulam a redistribuição e validação de tarefas, inclusive em caso de descumprimento.
Transparência e Divulgação	Prevê ampla divulgação de metas, resultados e indicadores (Arts. 23 e 28 da IN)	Art. 26; Art. 78, VI	O art. 26 determina que o quadro de horários dos participantes seja afixado no setor. O art. 78, VI estabelece que a Comissão Central (COCA) deve garantir a divulgação nominal dos participantes e manutenção de informações atualizadas.
Instrumentos Tecnológicos	Estimula uso de sistemas digitais para gestão do PGD (Art. 28 da IN)	Art. 27; Art. 28	O art. 27 estabelece o uso do módulo PGD no SUAP para registro, acompanhamento e avaliação. O art. 28 trata da segurança, integridade e confidencialidade das informações nos sistemas institucionais utilizados remotamente.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Portaria Normativa nº 37/2024 regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho de Pessoal no Instituto Federal do Rio Grande do Norte, estabelecendo um conjunto de disposições normativas que detalham com precisão os aspectos operacionais, estruturais e procedimentais exigidos pelas diretrizes federais.

A respeito das modalidades de trabalho, a norma adota três regimes de execução: presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral (art. 5º). O teletrabalho parcial pode ser exercido de 5% a 95% da carga horária semanal, e o integral corresponde a 100%. O art. 6º apresenta os critérios e limites para a adoção dessas modalidades, incluindo a vedação de atividades que demandem presença física ou configurem trabalho externo. Há também a ressalva de que o teletrabalho deve ser compatível com a estrutura tecnológica necessária, sem comprometer o atendimento ao público.

No tocante à elegibilidade e adesão, os arts. 33 e 34 especificam os perfis aptos à participação no PGD, incluindo servidores técnico-administrativos efetivos e ocupantes de cargos de direção ou funções gratificadas. A norma veda a adesão durante o primeiro ano de estágio probatório e prevê que a participação é voluntária, formalizada por requerimento eletrônico acompanhado de termo de ciência e responsabilidade. O art. 36 estabelece critérios de priorização e possibilidade de revezamento em caso de limitação de vagas.

Quanto às metas e aos indicadores, o normativo adota critérios objetivos para mensuração do desempenho, tanto individual quanto institucional. O art. 25 estabelece parâmetros, como qualidade das entregas, alcance de metas, prazos e justificativas de eventuais descumprimentos. Esses mesmos critérios orientam a avaliação das entregas no âmbito do Relatório Individual de Trabalho (RIT), conforme art. 67. A estrutura normativa assegura, assim, a vinculação direta entre planejamento, execução e avaliação com base em metas definidas.

O plano de trabalho individual (PIT) é regulamentado nos arts. 45 a 50. A norma exige que ele seja elaborado conjuntamente entre participante e chefia, contendo o regime de execução, cronograma, entregas vinculadas aos planos setoriais, e critérios de avaliação. O plano pode ser ajustado por acordo entre as partes e está vinculado aos Planos de Entregas Setoriais (PES) previamente aprovados. A estrutura confere clareza, flexibilidade e rastreabilidade ao planejamento das atividades de cada servidor.

A avaliação de desempenho é regulamentada nos arts. 64 a 68. Os participantes devem entregar, mensalmente, um Relatório Individual de Trabalho (RIT), que será avaliado com base em critérios previamente estabelecidos. O art. 67 define a escala de classificação, que varia de "excepcional" a "não executado". A homologação da carga horária do servidor está condicionada à validação das entregas pela chefia imediata, conforme o art. 68.

A responsabilidade pela supervisão e controle do PGD recai sobre a chefia imediata, nos termos do art. 84. Compete a ela acompanhar a execução do PIT, avaliar os RITs, manter contato contínuo com os participantes e repassar informações à direção da unidade e às comissões de acompanhamento. Os §§ dos arts. 67 e 68 complementam o papel da chefia na redistribuição de atividades e no controle da jornada, especialmente nos casos de descumprimento de prazos ou metas.

Quanto à transparência e divulgação, a norma prevê mecanismos institucionais de visibilidade das ações do PGD. O art. 26 determina a afixação pública do quadro de horários dos participantes em teletrabalho. Já o art. 78, inciso VI, atribui à Comissão Central de Acompanhamento (COCA) a responsabilidade pela divulgação nominal dos participantes e pela manutenção das informações atualizadas no site institucional.

Por fim, no critério dos instrumentos tecnológicos, a Portaria estabelece, no art. 27, que o PGD deve ser operacionalizado por meio de módulo específico no SUAP, o sistema oficial do IFRN. O módulo permite o registro, acompanhamento e avaliação do programa, incluindo planos e entregas. O art. 28 reforça a obrigação da instituição em garantir a segurança, integridade e disponibilidade das informações utilizadas nos sistemas durante o teletrabalho, o que assegura conformidade com os parâmetros tecnológicos exigidos na regulamentação federal.

6.2.5 Instituto Federal do Piauí

A seguir, apresenta-se a matriz de análise da normativa do Instituto Federal do Piauí, elaborada com base nos critérios previamente definidos. O quadro sintetiza os dispositivos normativos que regulam a implementação do PGD na instituição, permitindo a identificação precisa dos fundamentos legais e da aderência aos parâmetros nacionais.

Quadro 6 – Normativa – IFPI

Critério	Descrição na Norma Geral	Fundamento na Norma Interna	Descrição da Previsão Normativa Interna
Modalidades de Trabalho	Define as modalidades presencial, remoto e híbrido, com critérios e condições específicas (Art. 6º do Decreto, Arts. 7 a 10 da IN)	Art. 4º, §§1º a 5º (PN nº 19/2023 e PN nº 23/2024)	Prevê apenas a modalidade de teletrabalho em regime de execução parcial, com no mínimo 40% da jornada presencial. Adesão é voluntária, condicionada ao interesse da administração.
Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN)	Art. 8º; Art. 13; Art. 14 (PN nº 19/2023 e PN nº 23/2024)	Vedação a docentes, salvo readaptados, e a servidores em jornada flexibilizada. Estabelece critérios de seleção, revezamento e ordem de prioridade para adesão em caso de vagas limitadas.
Metas e Indicadores	Metas devem ser objetivas, mensuráveis e vinculadas ao plano de trabalho (Art. 11, III do Decreto, Arts. 18, II e 22 da IN)	Art. 17, II; Art. 18, II e IV; Art. 20, I e II (PN nº 19/2023)	O plano de entregas deve conter metas e prazos. O plano de trabalho detalha a distribuição da carga horária. A avaliação considera cumprimento das entregas, critérios pactuados e TCR.
Plano de Trabalho	Planos de trabalho individualizados com metas, prazos e atividades (Art. 11 do Decreto, Arts. 19 e 20 da IN)	Art. 18; Art. 19; Art. 45 a 50 (PN nº 19/2023 e PN nº 23/2024)	O plano é pactuado entre servidor e chefia, com percentuais destinados às entregas, prazos, descrição das atividades e critérios de avaliação. Pode ser ajustado a qualquer tempo.
Avaliação de Desempenho	Avaliações periódicas baseadas nas metas do plano (Art. 21 da IN)	Art. 20; Art. 21 (PN nº 19/2023 e PN nº 23/2024)	Avaliação realizada pela chefia com base em critérios pactuados. Escala de desempenho de “excepcional” a “não executado”. Há prazos, possibilidade de recurso e justificativa obrigatória.
Supervisão e Controle	Gestor deve acompanhar, validar e registrar as metas e atividades (Art. 11, p. único do Decreto, Arts. 20, §2º e §3º, 21, 22, 24 e 25 da IN)	Art. 19, §2º; Art. 24, I a IV; Art. 68 (PN nº 19/2023)	A chefia monitora e ajusta o plano de trabalho, avalia a execução, acompanha registros e promove ações de desenvolvimento. Deve garantir o funcionamento contínuo do PGD na unidade.
Transparência e Divulgação	Prevê ampla divulgação de metas, resultados e indicadores (Arts. 23 e 28 da IN)	Art. 22, I; Art. 23, II; Art. 26, IV; Art. 27, III (PN nº 19/2023 e PN nº 23/2024)	Estabelece a divulgação dos resultados do PGD no site institucional e comunicação com o Comitê Executivo do PGD. As comissões devem acompanhar e levantar informações para publicação.
Instrumentos Tecnológicos	Estimula uso de sistemas digitais para gestão do PGD (Art. 28 da IN)	Art. 29; Art. 30 (PN nº 19/2023); Art. 29 (PN nº 23/2024)	O IFPI utilizará sistema informatizado (Port. 19) e o módulo do SUAP (Port. 23) para gestão, controle e transparência do PGD. Envio de dados via API ao órgão central está previsto.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal do Piauí (IFPI) está estruturada por meio da Portaria Normativa nº 19/2023 e sua atualização posterior pela Portaria Normativa nº 23/2024. O conjunto normativo apresenta disposições específicas para a operacionalização do PGD no âmbito da instituição, cobrindo de forma expressa todos os critérios estabelecidos na norma geral.

Quanto às modalidades de trabalho, a regulamentação do IFPI adota exclusivamente o teletrabalho em regime de execução parcial, sendo exigido que, pelo menos, 40% da jornada semanal do participante seja cumprida presencialmente, conforme disposto no art. 4º, §1º. A adesão ao regime remoto é voluntária, mas condicionada à pactuação com a chefia e ao interesse da administração. Também são estabelecidos requisitos objetivos para ingresso, como o cumprimento de estágio probatório e o tempo mínimo de permanência na unidade em casos de movimentação funcional recente.

No que diz respeito à elegibilidade e à adesão, a norma veda a participação de docentes, excetuando-se os casos de readaptação funcional, bem como de servidores em jornada flexibilizada (art. 8º). A seleção dos participantes pode considerar critérios de prioridade, como condições de saúde, parentalidade ou mobilidade reduzida (art. 14), além da possibilidade de revezamento mediante acordo com as chefias (art. 13). O ingresso no PGD é formalizado por meio do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), cuja pactuação é obrigatória.

Sobre o critério de metas e indicadores, o plano de entregas das unidades deve conter metas, prazos, demandantes e destinatários definidos, conforme disposto no art. 17, II. O plano de trabalho, por sua vez, detalha a carga horária semanal disponível, dividida por tipo de entrega (art. 18, II), e os critérios para avaliação devem constar previamente no próprio plano (art. 18, IV). A avaliação considera o cumprimento do TCR, as entregas realizadas e as ocorrências registradas pelo servidor (art. 20, I a V).

Em relação ao plano de trabalho, a norma exige que ele seja elaborado em comum acordo entre o servidor e a chefia (art. 18), contendo a descrição das atividades a serem executadas, os percentuais da carga horária destinados às diferentes naturezas de entrega e o período de vigência do plano. A norma também

permite ajustes e repactuação a qualquer tempo (art. 19, §2º), assegurando flexibilidade na execução.

A avaliação de desempenho do participante é regulamentada nos arts. 20 e 21, sendo conduzida pela chefia da unidade. O resultado da avaliação é expresso em escala de cinco níveis (excepcional, alto desempenho, adequado, inadequado e não executado), com prazos estabelecidos para notificação e possibilidade de recurso. Avaliações negativas requerem justificativa e podem ensejar o desligamento do programa, nos termos do art. 28.

No tocante à supervisão e ao controle, a chefia imediata é responsável por todas as etapas do ciclo do PGD, desde a elaboração do plano de entregas até a avaliação dos planos individuais (art. 24). Também cabe à chefia o acompanhamento da execução, ajustes no plano, supervisão das entregas, comunicação com a gestão de pessoas e promoção do engajamento da equipe. A norma estabelece que todo o monitoramento deve ocorrer com base nos registros realizados no sistema oficial (art. 19).

A transparência e divulgação são asseguradas por dispositivos que determinam a ampla publicação dos resultados do PGD no portal institucional (art. 22, I), além da atribuição à comissão de acompanhamento e aos representantes locais da responsabilidade por reunir e encaminhar as informações necessárias à divulgação (arts. 26, IV, e 27, III).

Por fim, quanto aos instrumentos tecnológicos, a norma estabelece que o IFPI utilizará sistema informatizado para fins de gestão e controle do PGD. A Portaria nº 19/2023 prevê a utilização de sistema fornecido pelo órgão central do SIORG (art. 29), enquanto a Portaria nº 23/2024 atualiza essa diretriz e especifica o uso do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) como ferramenta oficial (art. 29 da nova portaria). A instituição também está obrigada ao envio de dados por meio de API, conforme os parâmetros técnicos definidos nacionalmente (art. 30).

Assim, a regulamentação do PGD no IFPI apresenta uma normatização densa, abrangente e estritamente alinhada às diretrizes da legislação federal. Os dois atos normativos se complementam, assegurando que todos os critérios de conformidade estejam cobertos de maneira clara, operacional e tecnicamente fundamentada.

6.2.6 Instituto Federal Baiano

A seguir, apresenta-se a matriz de análise da normativa do Instituto Federal Baiano, elaborada com base nos critérios previamente definidos. O quadro sintetiza os dispositivos normativos que regulam a implementação do PGD na instituição, permitindo a identificação precisa dos fundamentos legais e da aderência aos parâmetros nacionais.

Quadro 7 – Normativa – IF Baiano

Critério	Descrição na Norma Geral	Fundamento na Norma Interna	Descrição da Previsão Normativa Interna
Modalidades de Trabalho	Define as modalidades presencial, remoto e híbrido, com critérios e condições específicas (Art. 6º do Decreto, Arts. 7 a 10 da IN)	Art. 4º, I e II; Art. 5º, itens 1 a 3	O art. 4º prevê as modalidades presencial, teletrabalho em regime parcial e integral. O art. 5º define os percentuais máximos de vagas por modalidade, sendo o teletrabalho integral condicionado à definição da chefia.
Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN)	Art. 6º; Art. 7º, §§1º a 4º; Art. 8º a 10	Podem participar servidores ocupantes de cargo efetivo, cargos de direção, coordenação ou apoio à gestão (art. 6º). A adesão é voluntária, com critérios como estágio probatório e movimentação recente (art. 7º, §§1º e 2º).
Metas e Indicadores	Metas devem ser objetivas, mensuráveis e vinculadas ao plano de trabalho (Art. 11, III do Decreto, Arts. 18, II e 22 da IN)	Art. 15, <i>caput</i> e §3º; Art. 18, III; Art. 25, II	O Plano de Entrega Setorial deve conter metas e prazos (art. 15). O PIT deve indicar os critérios de avaliação (art. 18, III). A avaliação considera o cumprimento do TCR e as entregas registradas no RIT (art. 25, II).
Plano de Trabalho	Planos de trabalho individualizados com metas, prazos e atividades (Art. 11 do Decreto, Arts. 19 e 20 da IN)	Art. 17 a 24	O PIT é elaborado com a chefia, contendo data de vigência, percentuais de carga horária, descrição das atividades, critérios de avaliação e cronograma. Pode ser alterado a qualquer tempo (art. 22).
Avaliação de Desempenho	Avaliações periódicas baseadas nas metas do plano (Art. 21 da IN)	Art. 25	A avaliação do PIT considera critérios pactuados, cumprimento do TCR, registros no RIT e intercorrências. Utiliza escala de cinco níveis e prevê prazos, notificações,

			justificativas e possibilidade de recurso.
Supervisão e Controle	Gestor deve acompanhar, validar e registrar as metas e atividades (Art. 11, p. único do Decreto, Arts. 20, §2º e §3º, 21, 22, 24 e 25 da IN)	Art. 21, §2º; Art. 23; Art. 25; Art. 28, §1º	A chefia monitora a execução, pode eleger prioridades (art. 23), realiza a avaliação (art. 25) e propõe desligamento em caso de descumprimento (art. 28, §1º).
Transparência e Divulgação	Prevê ampla divulgação de metas, resultados e indicadores (Arts. 23 e 28 da IN)	Art. 18, §1º	O art. 18, §1º estabelece que o participante deverá estar disponível, por telefone de livre divulgação, durante todo o horário de funcionamento do setor, o que assegura rastreabilidade e comunicação acessível.
Instrumentos Tecnológicos	Estimula uso de sistemas digitais para gestão do PGD (Art. 28 da IN)	Art. 8º, <i>caput</i> ; Art. 28, §6º	O art. 8º prevê que a adesão ao PGD seja feita por requerimento no SUAP. O art. 28, §6º determina que o participante desligado deve realizar os ajustes no módulo do PGD no SUAP no prazo de até 30 dias.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Portaria Normativa nº 289/2024, do Instituto Federal Baiano, regulamenta, de forma ampla, o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito institucional, alinhando suas disposições ao Decreto nº 11.072/2022 e à Instrução Normativa Conjunta SEGES/SGPRT nº 24/2023. A norma aborda, de maneira clara, os critérios centrais exigidos pela regulamentação federal, definindo responsabilidades, processos e limites operacionais para a implementação do PGD.

Quanto às modalidades de trabalho, a regulamentação contempla as três formas previstas na norma geral: presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral (art. 4º). O quantitativo de vagas por modalidade está definido no art. 5º: tanto o regime presencial quanto o teletrabalho parcial podem ser adotados por até 100% dos participantes, enquanto o percentual destinado ao teletrabalho integral deve ser fixado pela chefia imediata, considerando a natureza das atividades do setor. Tal previsão garante flexibilidade e controle administrativo sobre a alocação da força de trabalho.

No que se refere à elegibilidade e à adesão, a norma estabelece que podem participar do PGD os servidores ocupantes de cargo efetivo, bem como os que estejam nomeados para cargos de direção, coordenação de curso ou funções de apoio à gestão (art. 6º). A adesão é voluntária, por meio de requerimento individual

realizado no SUAP (art. 8º), e depende de anuência da chefia imediata. O art. 7º traz condicionantes objetivos como o cumprimento do estágio probatório e tempo mínimo após movimentação. Também há previsão de critérios de priorização para casos de maior demanda que o número de vagas disponíveis (art. 10).

Em relação às metas e aos indicadores, a norma determina que o Plano de Entrega Setorial (PES) contenha metas, prazos, demandantes e destinatários (art. 15). O Plano Individual de Trabalho (PIT) deve indicar os critérios que serão utilizados para avaliação da execução (art. 18, III), estabelecendo parâmetros objetivos para a mensuração de resultados. A avaliação do desempenho do participante considera essas metas pactuadas, bem como o cumprimento do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), conforme disposto no art. 25, II.

No tocante ao plano de trabalho, a norma apresenta disciplina detalhada. O PIT deve ser elaborado em conjunto entre o participante e a chefia imediata, contendo o período de vigência, a distribuição da carga horária por natureza de entrega, a descrição das atividades, os critérios de avaliação e o cronograma de execução (arts. 17 e 18). O registro das atividades deve ser feito por meio do Registro Individual de Trabalho (RIT), que documenta as entregas e eventuais intercorrências. A estrutura normativa também prevê a possibilidade de alteração do PIT a qualquer momento, mediante acordo (art. 22).

A avaliação de desempenho dos participantes é conduzida pela chefia imediata, conforme disciplinado no art. 25. Avalia-se o cumprimento do plano, assim como os critérios previamente estabelecidos no PIT, o TCR e os registros feitos no RIT. A avaliação utiliza uma escala com cinco níveis, desde “excepcional” até “não executado”, e prevê prazos para recurso, além de exigir justificativas nos casos de desempenho abaixo do esperado. Há, ainda, a previsão de consequências administrativas, como o desligamento do programa após avaliações negativas recorrentes.

No critério de supervisão e controle, a norma estabelece responsabilidades claras para a chefia imediata, que deve monitorar a execução do plano (art. 21, §2º), eleger prioridades para cumprimento das entregas (art. 23) e realizar a avaliação formal das atividades realizadas (art. 25). Além disso, compete à chefia indicar e justificar desligamentos de ofício em caso de descumprimento das obrigações pactuadas (art. 28), o que reforça o papel gerencial no acompanhamento contínuo do PGD.

A transparência e divulgação estão contempladas no §1º do art. 18, que exige que o participante mantenha disponibilidade por telefone de livre divulgação, durante todo o horário de funcionamento do setor. Essa medida promove a acessibilidade e o contato institucional contínuo com os participantes do PGD, viabilizando o acompanhamento das atividades e a comunicação efetiva com as equipes.

Por fim, no que diz respeito aos instrumentos tecnológicos, a norma demonstra aderência ao princípio da informatização dos processos. O art. 8º estabelece que a adesão ao PGD deve ser feita por meio de requerimento no SUAP, e o §6º do art. 28 determina que participantes desligados devem realizar todos os ajustes no módulo do PGD dentro do sistema institucional no prazo de até 30 dias. Isso comprova o uso de plataforma digital integrada para controle, acompanhamento e execução das etapas do programa.

6.2.7 Instituto Federal da Bahia

A seguir, apresenta-se a matriz de análise da normativa do Instituto Federal da Bahia, elaborada com base nos critérios previamente definidos. O quadro sintetiza os dispositivos normativos que regulam a implementação do PGD na instituição, permitindo a identificação precisa dos fundamentos legais e da aderência aos parâmetros nacionais.

Quadro 8 – Normativa – IFBA

Critério	Descrição na Norma Geral	Fundamento na Norma Interna	Descrição da Previsão Normativa Interna
Modalidades de Trabalho	Define as modalidades presencial, remoto e híbrido, com critérios e condições específicas (Art. 6º do Decreto, Arts. 7 a 10 da IN)	Art. 2º; Art. 11 da Resolução nº 146/2024 (Anexo)	Previstas as modalidades presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral, com definição de critérios de compatibilidade e desempenho para cada regime.
Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN)	Art. 3º ao Art. 8º da Resolução nº 146/2024 (Anexo)	Estabelece os servidores aptos à adesão, requisitos como compatibilidade das atividades e condições institucionais, além de regras sobre voluntariedade e vedação de adesão automática.

Metas e Indicadores	Metas devem ser objetivas, mensuráveis e vinculadas ao plano de trabalho (Art. 11, III do Decreto, Arts. 18, II e 22 da IN)	Art. 9º; Art. 10; Art. 41 da Resolução nº 146/2024 (Anexo)	Determina que o plano de entregas e o plano de trabalho contenham metas e critérios de mensuração. Prevê que o desempenho será avaliado com base nas metas acordadas.
Plano de Trabalho	Planos de trabalho individualizados com metas, prazos e atividades (Art. 11 do Decreto, Arts. 19 e 20 da IN)	Art. 35; Art. 40; Art. 41 da Resolução nº 146/2024 (Anexo)	O plano de trabalho deve conter entregas vinculadas ao plano setorial, indicadores, prazos e critérios de avaliação. Prevê ajustes com justificativa da chefia.
Avaliação de Desempenho	Avaliações periódicas baseadas nas metas do plano (Art. 21 da IN)	Art. 36; Art. 41 da Resolução nº 146/2024 (Anexo)	A avaliação periódica do plano de trabalho será feita conforme critérios previamente estabelecidos, com base nas metas acordadas e na execução validada das entregas.
Supervisão e Controle	Gestor deve acompanhar, validar e registrar as metas e atividades (Art. 11, p. único do Decreto, Arts. 20, §2º e §3º, 21, 22, 24 e 25 da IN)	Art. 52; Art. 54; Art. 56 da Resolução nº 146/2024 (Anexo)	Define atribuições da chefia imediata na supervisão da execução, avaliação de desempenho, validação das entregas e comunicação com comissões e áreas de gestão de pessoas.
Transparência e Divulgação	Prevê ampla divulgação de metas, resultados e indicadores (Arts. 23 e 28 da IN)	Art. 46; Art. 50; Art. 51 da Resolução nº 146/2024 (Anexo)	Estabelece a publicação do rol de participantes, planos de entrega e indicadores. Prevê que os dados devem ser acessíveis à comunidade institucional.
Instrumentos Tecnológicos	Estimula uso de sistemas digitais para gestão do PGD (Art. 28 da IN)	Art. 10; Art. 11 da Resolução nº 146/2024 (Anexo)	Define que a gestão do PGD ocorrerá em sistema informatizado. Menciona a utilização de recursos eletrônicos para execução das atividades remotas e acompanhamento dos planos.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal da Bahia (IFBA), estabelecida pela Resolução CONSUP nº 146/2024 e consolidada pela Resolução nº 154/2024, apresenta uma normatização abrangente, com dispositivos que cobrem de forma estruturada os principais aspectos operacionais exigidos pelas diretrizes federais.

Em relação às modalidades de trabalho, a normativa prevê a possibilidade de execução do PGD nas formas presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral (art. 2º; art. 11 do Anexo). A norma define critérios que devem ser observados para a

compatibilidade das atividades com cada regime, considerando fatores como autonomia, mensurabilidade e uso de recursos tecnológicos. O regramento permite a adequação do regime de execução à realidade de cada setor, conforme deliberação da chefia imediata.

Quanto à elegibilidade e à adesão, os artigos 3º a 8º do Anexo disciplinam os critérios para a participação no programa. A adesão é voluntária e deve ser formalizada por meio de requerimento do servidor, condicionado à compatibilidade das atividades e ao interesse da Administração. A normativa veda a adesão automática, define os documentos obrigatórios e estabelece que a decisão da chefia deve observar os parâmetros institucionais e os objetivos da unidade organizacional.

No critério referente a metas e a indicadores, a regulamentação determina que o plano de entregas da unidade e o plano de trabalho do participante devem conter metas objetivas e mensuráveis, com prazos e critérios de aferição (arts. 9º, 10 e 41 do Anexo). As metas devem ser utilizadas como base para a avaliação da execução, garantindo o vínculo entre planejamento e desempenho efetivo, com foco na entrega de resultados.

A estrutura do plano de trabalho é regulamentada nos artigos 35, 40 e 41 do Anexo. O plano deve conter as entregas acordadas, indicadores, cronograma de execução e critérios de avaliação, alinhados ao plano setorial da unidade. A norma também prevê a possibilidade de ajustes durante a execução, desde que devidamente justificados e pactuados com a chefia, promovendo flexibilidade e realismo no acompanhamento do desempenho.

A avaliação de desempenho dos participantes é tratada nos artigos 36 e 41 do Anexo. A chefia imediata é responsável pela avaliação periódica do plano de trabalho, com base em critérios previamente acordados e na validação das entregas. A norma reforça que a aferição será feita com base nos registros das atividades realizadas, permitindo que o resultado reflita a efetiva execução das metas pactuadas.

No que diz respeito à supervisão e ao controle, a normativa apresenta dispositivos detalhados sobre as atribuições da chefia imediata (arts. 52, 54 e 56 do Anexo). Compete à chefia acompanhar a execução das atividades, avaliar o desempenho, validar os registros de entrega e comunicar-se com as comissões de acompanhamento e os setores de gestão de pessoas. Essas atribuições garantem a presença de mecanismos institucionais de controle contínuo.

Em relação à transparência e à divulgação, os artigos 46, 50 e 51 do Anexo determinam que as informações relativas ao PGD, como os planos de entrega, os indicadores e a relação dos participantes, sejam amplamente divulgadas no portal institucional. A previsão normativa assegura que a comunidade acadêmica e administrativa tenha acesso às informações do programa, promovendo controle social e institucional.

Por fim, no critério dos instrumentos tecnológicos, a norma dispõe que a execução, gestão e acompanhamento do PGD devem ocorrer por meio de sistema informatizado institucional (arts. 10 e 11 do Anexo). A normativa também prevê a utilização de recursos eletrônicos para o desenvolvimento das atividades remotas, garantindo que os processos sejam registrados, monitorados e auditáveis por meio digital, conforme exigência da regulamentação federal.

Assim, a regulamentação do PGD no IFBA apresenta um conjunto normativo coerente, com previsões que cobrem os critérios estabelecidos em âmbito nacional, assegurando a conformidade do programa com os princípios da gestão por resultados e da administração pública orientada à entrega e ao controle institucional.

6.2.8 Instituto Federal do Ceará

A seguir, apresenta-se a matriz de análise da normativa do Instituto Federal do Ceará, elaborada com base nos critérios previamente definidos. O quadro sintetiza os dispositivos normativos que regulam a implementação do PGD na instituição, permitindo a identificação precisa dos fundamentos legais e da aderência aos parâmetros nacionais.

Quadro 9 – Normativa – IFCE

Critério	Descrição na Norma Geral	Fundamento na Norma Interna	Descrição da Previsão Normativa Interna
Modalidades de Trabalho	Define as modalidades presencial, remoto e híbrido, com critérios e condições específicas (Art. 6º do Decreto, Arts. 7 a 10 da IN).	Art. 4º; Art. 5º; Art. 7º	Previstas as modalidades presencial, teletrabalho parcial (20% a 60%) e integral (100%). A escolha do regime considera o interesse da administração e a natureza das entregas.
Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN).	Art. 27; Art. 28; Art. 29	Elegíveis os servidores técnico-administrativos efetivos, com ou sem cargo de gestão, e estagiários. A adesão é voluntária e individual, feita via SEI e SUAP, com TCR obrigatório.

Metas e Indicadores	Metas devem ser objetivas, mensuráveis e vinculadas ao plano de trabalho (Art. 11, III do Decreto, Arts. 18, II e 22 da IN)	Art. 17; Art. 59	As metas estão previstas no PES e no PIT, com definição de prazos, entregas e critérios de avaliação. A avaliação é feita com base em qualidade, prazos e justificativas.
Plano de Trabalho	Planos de trabalho individualizados com metas, prazos e atividades (Art. 11 do Decreto, Arts. 19 e 20 da IN)	Art. 38 a 44	O PIT é elaborado com a chefia e deve conter cronograma, regime de execução, entregas, tempo dedicado e critérios de avaliação. Pode ser ajustado a qualquer tempo.
Avaliação de Desempenho	Avaliações periódicas baseadas nas metas do plano (Art. 21 da IN)	Art. 56 a 60	A avaliação é feita com base no RIT, conforme metas pactuadas. Utiliza escala de cinco níveis e vincula a homologação da carga horária. Previsão de redistribuição em caso de atraso.
Supervisão e Controle	Gestor deve acompanhar, validar e registrar as metas e atividades (Art. 11, p. único do Decreto, Arts. 20, §2º e §3º, 21, 22, 24 e 25 da IN)	Art. 76; Art. 59; Art. 60	A chefia deve aprovar PIT, avaliar RIT, manter contato contínuo, redefinir entregas e comunicar à direção e à CL-PGD situações que impactem a execução do PGD.
Transparência e Divulgação	Prevê ampla divulgação de metas, resultados e indicadores (Arts. 23 e 28 da IN)	Art. 12; Art. 64; Art. 70	A lista de participantes deve ser publicada no SUAP e afixada em local visível. A CL-PGD e CC-PGD são responsáveis por divulgar o PGD e manter informações atualizadas no site.
Instrumentos Tecnológicos	Estimula uso de sistemas digitais para gestão do PGD (Art. 28 da IN)	Art. 21; Art. 22; Art. 75	A norma estabelece o uso obrigatório do módulo PGD no SUAP para registro, avaliação e acompanhamento. A integridade e segurança dos sistemas devem ser garantidas.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Resolução CONSUP nº 256/2024 regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal do Ceará (IFCE), detalhando os procedimentos, critérios e responsabilidades institucionais para sua implementação. A norma trata de forma sistemática os principais aspectos operacionais previstos na legislação federal, assegurando o alinhamento do programa aos princípios da administração pública orientada por resultados.

No que se refere às modalidades de trabalho, a norma prevê a execução do PGD nas formas presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral (arts. 4º, 5º e 7º). O regime parcial pode variar entre 20% e 60% de jornada em trabalho remoto, enquanto o regime integral corresponde à execução total das atividades à distância.

A escolha da modalidade deve observar o interesse da administração, a natureza das entregas e a compatibilidade das atividades com os critérios institucionais estabelecidos.

Quanto à elegibilidade e à adesão, a norma admite a participação de servidores técnico-administrativos efetivos, com ou sem cargos de gestão, e de estagiários (art. 27). A adesão é voluntária e realizada por meio de requerimento formal via SEI e SUAP, sendo obrigatória a assinatura do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), conforme previsto nos arts. 28 e 29. A decisão de aceite é da chefia imediata, que avaliará a conveniência administrativa da adesão conforme as diretrizes do programa.

Em relação às metas e aos indicadores, o normativo exige que os planos de entrega setorial (PES) e os planos individuais de trabalho (PIT) contemplem metas associadas a prazos e a critérios de avaliação (art. 17). A aferição de desempenho é feita com base na qualidade das entregas, cumprimento dos prazos e análise das justificativas apresentadas pelo participante em caso de intercorrência (art. 59).

O plano de trabalho individual é disciplinado entre os arts. 38 e 44. Ele deve ser elaborado em conjunto com a chefia imediata e conter o cronograma de execução, regime de execução pactuado, entregas previstas, carga horária semanal e critérios para avaliação. A norma prevê que o PIT poderá ser alterado a qualquer momento, desde que acordado entre as partes e com base em justificativa técnica ou administrativa.

A avaliação de desempenho é regulamentada nos arts. 56 a 60. A chefia imediata realiza a avaliação mensal com base nas informações contidas no Relatório Individual de Trabalho (RIT), vinculadas às metas e ao plano de trabalho pactuado. A avaliação utiliza escala de cinco níveis e está diretamente associada à homologação da carga horária do participante. Também há previsão de redistribuição de entregas em casos de atraso ou não cumprimento dos prazos acordados.

No critério de supervisão e controle, os arts. 76, 59 e 60 descrevem as obrigações da chefia imediata. Compete à chefia aprovar os PITs, avaliar os RITs, manter contato permanente com os participantes, readequar entregas quando necessário e comunicar à direção-geral e à Comissão Local do PGD (CL-PGD) quaisquer situações que impactem a execução do programa. A norma também estabelece a obrigatoriedade de registro das ações de supervisão nos sistemas institucionais.

A transparência e divulgação estão previstas nos arts. 12, 64 e 70. A norma determina que a relação dos participantes do PGD deve ser publicada no SUAP e afixada fisicamente em local visível nas unidades. Além disso, cabe à Comissão Local (CL-PGD) e à Comissão Central (CC-PGD) divulgar as ações do programa e manter as informações institucionais atualizadas, garantindo visibilidade e controle social.

Por fim, no critério dos instrumentos tecnológicos, a norma determina a utilização obrigatória do módulo PGD no SUAP para gestão e acompanhamento do programa (arts. 21, 22 e 75). A resolução também estabelece diretrizes para garantir a integridade, segurança e disponibilidade das informações nos sistemas institucionais utilizados durante a execução das atividades em teletrabalho.

De modo geral, a Resolução CONSUP nº 256/2024 do IFCE apresenta uma normatização detalhada e compatível com os parâmetros federais, contemplando todos os critérios estabelecidos para a implementação do PGD com clareza, rigor técnico e aderência aos princípios da gestão pública por desempenho.

6.2.9 Instituto Federal de Sergipe

A seguir, apresenta-se a matriz de análise da normativa do Instituto Federal do Sergipe, elaborada com base nos critérios previamente definidos. O quadro sintetiza os dispositivos normativos que regulam a implementação do PGD na instituição, permitindo a identificação precisa dos fundamentos legais e da aderência aos parâmetros nacionais.

Quadro 10 – Normativa – IFSE

Critério	Descrição na Norma Geral	Fundamento na Norma Interna	Descrição da Previsão Normativa Interna
Modalidades de Trabalho	Define as modalidades presencial, remoto e híbrido, com critérios e condições específicas (Art. 6º do Decreto, Arts. 7 a 10 da IN)	Art. 7º	Previstas as modalidades presencial e teletrabalho, que pode ocorrer em regime parcial ou integral. A escolha depende de pactuação e da conveniência da administração.

Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN)	Art. 13; Art. 14; Art. 16; Art. 17; Art. 18	O art. 13 estabelece que a participação no PGD é uma faculdade a ser acordada entre o interessado e a chefia imediata, considerando a natureza do trabalho, competências e conveniência do serviço. O art. 14 define que a adesão é voluntária e individual, mediante requerimento no SUAP, acompanhado do Termo de Ciência e Responsabilidade – TCR. O art. 18 permite a participação de servidores com CD, FG ou atividades de atendimento, desde que o atendimento possa ser realizado remotamente e as exigências da norma e da IN nº 24/2023 sejam cumpridas.
Metas e Indicadores	Metas devem ser objetivas, mensuráveis e vinculadas ao plano de trabalho (Art. 11, III do Decreto, Arts. 18, II e 22 da IN)	Art. 21, VII; Art. 23, VI; Art. 32	As metas e critérios de avaliação devem constar no PES e no PIT. A avaliação considera cumprimento das entregas, TCR, justificativas e qualidade das contribuições.
Plano de Trabalho	Planos de trabalho individualizados com metas, prazos e atividades (Art. 11 do Decreto, Arts. 19 e 20 da IN)	Art. 22 a 28	O PIT é elaborado com a chefia, contendo regime de execução, cronograma, distribuição da carga horária, descrição das atividades e critérios de avaliação. Pode ser ajustado.
Avaliação de Desempenho	Avaliações periódicas baseadas nas metas do plano (Art. 21 da IN)	Art. 32 a 37	As entregas são avaliadas pela chefia com base nos critérios definidos no PIT e RIT. Em caso de desempenho inadequado sem justificativa aceita ou de não compensação da carga horária, a norma prevê o desconto proporcional em folha, com base na carga horária não cumprida e na distribuição pactuada de atividades. A política de consequência pode incluir o desligamento do PGD e comunicação à gestão de pessoas.
Supervisão e Controle	Gestor deve acompanhar, validar e registrar as metas e atividades (Art. 11, p. único do Decreto, Arts. 20, §2º e §3º, 21, 22, 24 e 25 da IN)	Art. 44; Art. 29, §2º; Art. 33	A chefia deve acompanhar o PIT, avaliar o RIT, repactuar entregas e registrar ocorrências. Também deve manter contato com os participantes e comunicar à PROGEP em caso de inação.

Transparência e Divulgação	Prevê ampla divulgação de metas, resultados e indicadores (Arts. 23 e 28 da IN)	Art. 40, I; Art. 42, I; Art. 52; Art. 53	Com a finalidade de conhecer os benefícios e resultados advindos da implementação do Programa de Gestão e Desempenho, o IFS deverá elaborar relatório gerencial com resultados da execução do PGD no exercício vigente e divulgá-lo na página institucional do PGD do IFS.
Instrumentos Tecnológicos	Estimula uso de sistemas digitais para gestão do PGD (Art. 28 da IN)	Art. 14; Art. 55 a 58	O requerimento de adesão ao PGD e ao PES é feito via SUAP. A gestão do programa utiliza o módulo PGD no SUAP. É exigida segurança, integridade e envio dos dados via API.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal de Sergipe (IFS), estabelecida pela Resolução CS/IFS nº 271/2024, apresenta um conjunto normativo detalhado e compatível com os parâmetros da legislação federal vigente. Os dispositivos da norma contemplam todos os critérios exigidos para a implementação do PGD, estruturando o programa com atenção à organização das modalidades de trabalho, responsabilidades funcionais, acompanhamento das entregas e uso de recursos tecnológicos.

Quanto às modalidades de trabalho, o art. 7º da norma prevê que o PGD pode ser executado nas formas presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral. A adoção de regime remoto está condicionada à pactuação entre o participante e a chefia imediata e deve observar a conveniência da administração pública, bem como a compatibilidade das atividades com o formato a distância.

No critério de elegibilidade e adesão, a norma traz dispositivos objetivos. O art. 13 estabelece que a participação no PGD é uma faculdade a ser acordada entre o servidor interessado e a chefia imediata, levando em conta a natureza do trabalho, as competências do servidor e o interesse institucional. O art. 14 dispõe que a adesão é voluntária e individual, formalizada por requerimento no SUAP, acompanhado do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR). O art. 18 permite expressamente a participação de servidores que ocupam cargo comissionado (CD), função gratificada (FG) ou que atuem em atendimento ao público, desde que esse atendimento possa ser realizado de forma remota e que todas as exigências da regulamentação e da Instrução Normativa nº 24/2023 sejam respeitadas. Os artigos 16 e 17 complementam

esse regramento, dispondo sobre a adesão de novos servidores e a aplicação de critérios em situações de empate.

A previsão referente às metas e indicadores está disposta nos arts. 21, VII; 23, VI; e 32. A norma exige que o Plano de Entregas Setorial (PES) e o Plano Individual de Trabalho (PIT) contenham metas, prazos, distribuição da carga horária e critérios de avaliação. A apuração do desempenho considera o cumprimento das entregas, o respeito aos critérios pactuados e a análise das justificativas apresentadas nos casos de intercorrência.

A estruturação do plano de trabalho individual está disciplinada nos arts. 22 a 28. O PIT é elaborado de forma conjunta entre o participante e a chefia imediata, contendo o regime de execução, cronograma, descrição das atividades e os critérios de avaliação. A norma prevê que o plano pode ser ajustado durante a execução, conforme necessidade ou conveniência institucional.

No critério avaliação de desempenho, os arts. 32 a 37 estabelecem os procedimentos de avaliação com base no Relatório Individual de Trabalho (RIT). A avaliação é realizada pela chefia imediata com base nos critérios definidos no PIT, levando em consideração o cumprimento das entregas e eventuais justificativas. O art. 37 institui uma política de consequência, prevendo que avaliações negativas ou o não cumprimento da carga horária pactuada podem acarretar o desligamento do PGD e desconto proporcional em folha de pagamento, calculado com base nas atividades não executadas parcial ou integralmente. A norma também determina que a chefia encaminhe à PROGEP as informações necessárias para a efetivação do desconto.

A função de supervisão e controle é atribuída à chefia imediata, nos termos dos arts. 44, 29 §2º e 33. Compete ao gestor acompanhar a execução do PIT, avaliar os relatórios mensais, repactuar entregas quando necessário e registrar ocorrências no sistema. Além disso, é responsabilidade da chefia manter comunicação com os participantes e reportar à PROGEP situações de descumprimento que possam ensejar consequências administrativas.

No critério transparência e divulgação, a norma estabelece, nos arts. 40, I; 42, I; 52 e 53, que o IFS deverá elaborar e divulgar um relatório gerencial anual com os resultados do PGD. O documento deve ser publicado na página institucional do programa, permitindo à comunidade acadêmica conhecer os benefícios e resultados obtidos com a execução do PGD. A norma também impõe às comissões locais e à PROGEP a responsabilidade pela manutenção e publicidade das informações.

Por fim, quanto aos instrumentos tecnológicos, a norma dispõe, nos arts. 14 e 55 a 58, que tanto o requerimento de adesão quanto a execução do PGD devem ser realizados por meio do SUAP, no módulo específico do programa. Além disso, a norma exige que o sistema garanta segurança, integridade e rastreabilidade dos dados e prevê o envio das informações à instância central do Governo Federal via API.

6.2.10 Instituto Federal do Sertão Pernambucano

A seguir, apresenta-se a matriz de análise da normativa do Instituto Federal do Sertão Pernambucano, elaborada com base nos critérios previamente definidos. O quadro sintetiza os dispositivos normativos que regulam a implementação do PGD na instituição, permitindo a identificação precisa dos fundamentos legais e da aderência aos parâmetros nacionais.

Quadro 11 – Normativa – IF Sertão Pernambucano

Critério	Descrição na Norma Geral	Fundamento na Norma Interna	Descrição da Previsão Normativa Interna
Modalidades de Trabalho	Define as modalidades presencial, remoto e híbrido, com critérios e condições específicas (Art. 6º do Decreto, Arts. 7 a 10 da IN)	Art. 4º ao 7º	Previstas as modalidades presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral. A escolha do regime depende da conveniência do serviço e da compatibilidade das atividades com o formato remoto.
Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN)	Art. 26 a 32	A participação é facultativa e feita via requerimento no SUAP, com assinatura de TCR. São elegíveis servidores técnico-administrativos, docentes em funções de gestão e, futuramente, docentes com regulamentação própria.
Metas e Indicadores	Metas devem ser objetivas, mensuráveis e vinculadas ao plano de trabalho (Art. 11, III do Decreto, Arts. 18, II e 22 da IN)	Art. 20, VII; Art. 22; Art. 43, IV; Art. 72	As metas constam no PES e no PIT, e são avaliadas pela chefia com base em prazos, qualidade das entregas e justificativas em caso de descumprimento.
Plano de Trabalho	Planos de trabalho individualizados com metas, prazos e atividades (Art. 11 do Decreto, Arts. 19 e 20 da IN)	Art. 42 a 49	O PIT é elaborado pelo servidor com a chefia, contendo cronograma, entregas vinculadas ao PES, distribuição da carga horária e critérios de avaliação. Pode ser ajustado conforme pactuação entre as partes.

Avaliação de Desempenho	Avaliações periódicas baseadas nas metas do plano (Art. 21 da IN)	Art. 69 a 73	A avaliação é feita com base no RIT e na execução das entregas previstas no PIT. Utiliza escala de desempenho e prevê prazos para justificativa e recurso. A homologação condiciona a validação das horas cumpridas.
Supervisão e Controle	Gestor deve acompanhar, validar e registrar as metas e atividades (Art. 11, p. único do Decreto, Arts. 20, §2º e §3º, 21, 22, 24 e 25 da IN)	Art. 44; Art. 73, §2º; Art. 82	A chefia imediata tem a responsabilidade de acompanhar continuamente a execução dos planos de trabalho, avaliar os resultados obtidos e redistribuir entregas, quando necessário. Também deve manter interlocução com a comissão local e a direção-geral da unidade.
Transparência e Divulgação	Prevê ampla divulgação de metas, resultados e indicadores (Arts. 23 e 28 da IN)	Art. 13; Art. 23; Art. 78; Art. 80, II	Determina a afixação dos quadros de horários com contatos visíveis, divulgação do PGD pela comissão local, manutenção de informações no site institucional e divulgação nominal dos participantes.
Instrumentos Tecnológicos	Estimula uso de sistemas digitais para gestão do PGD (Art. 28 da IN)	Art. 24; Art. 25; Art. 87	A implementação e acompanhamento do PGD ocorrem via módulo do SUAP, que registra planos e entregas. A norma prevê integridade, segurança dos dados e envio das informações ao SIORG via API.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A Resolução nº 26/2024 regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IF Sertão-PE), com previsão normativa que cobre, de forma sistemática, os principais critérios estabelecidos pela legislação federal. O documento normativo apresenta estrutura detalhada, com dispositivos que disciplinam as etapas do programa, desde a adesão até o acompanhamento da execução.

No que se refere às modalidades de trabalho, os artigos 4º a 7º da norma preveem a possibilidade de execução do PGD nas formas presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral. A escolha da modalidade está condicionada à conveniência do serviço e à compatibilidade das atividades com o regime remoto. As entregas devem ser mensuráveis e realizadas preferencialmente por meio digital, conforme orientação institucional.

O critério de elegibilidade e adesão é tratado entre os artigos 26 e 32. A adesão ao programa é voluntária e realizada mediante requerimento individual registrado no SUAP, com aceite da chefia imediata e assinatura do Termo de Ciência e

Responsabilidade (TCR). Estão aptos a aderir ao PGD os servidores técnico-administrativos, os docentes que ocupem funções de gestão e, futuramente, docentes em geral mediante regulamentação complementar. A norma também estabelece critérios adicionais como tempo mínimo após movimentação e tramitação de documentação para formalização da adesão.

Quanto às metas e aos indicadores, a norma dispõe nos artigos 20, VII, 22, 43, IV e 72 que as metas devem constar no Plano de Entregas Setorial (PES) e no Plano Individual de Trabalho (PIT), com prazos definidos e indicadores compatíveis com as entregas pactuadas. A avaliação do desempenho considera a qualidade das entregas, o cumprimento dos prazos e as justificativas apresentadas em caso de não execução parcial ou integral das atividades.

O plano de trabalho é regulamentado entre os artigos 42 a 49. O PIT deve ser elaborado pelo participante, em conjunto com a chefia imediata, contendo cronograma de execução, descrição das entregas vinculadas ao plano de entregas setorial, distribuição da carga horária semanal e critérios de avaliação. A norma também permite que o plano seja ajustado durante sua vigência, mediante nova pactuação entre as partes.

O processo de avaliação de desempenho está estabelecido nos artigos 69 a 73. A aferição dos resultados se dá com base no Relatório Individual de Trabalho (RIT), em confronto com o plano previamente pactuado. A norma adota uma escala de classificação e estabelece prazos para apresentação de justificativas e interposição de recursos. A homologação da carga horária está condicionada à validação das entregas pela chefia imediata.

No critério supervisão e controle, a norma define, nos artigos 44, 73, §2º e 82, que cabe à chefia imediata a responsabilidade de acompanhar a execução dos planos, avaliar as entregas realizadas, redistribuir atividades em caso de descumprimento dos prazos e manter contato contínuo com os participantes. Também é atribuído à chefia o dever de se articular com a comissão local e a direção-geral da unidade para garantir o cumprimento das etapas do programa.

A transparência e a divulgação estão contempladas nos artigos 13, 23, 78 e 80, II. O regulamento exige que os quadros de horários e contatos dos participantes estejam afixados em local visível e que o PGD seja amplamente divulgado pelas comissões locais. O site institucional do PGD deve manter as informações atualizadas

e conter a lista nominal dos participantes, promovendo acesso público às ações desenvolvidas no programa.

Por fim, o uso de instrumentos tecnológicos é tratado nos artigos 24, 25 e 87. A norma estabelece que o PGD deve ser executado por meio do módulo específico no SUAP, o qual deve registrar planos e entregas com segurança, integridade e rastreabilidade. Também está prevista a integração com o sistema SIORG, por meio de envio automatizado dos dados via API, conforme os parâmetros definidos pelo órgão central.

6.2.11 Instituto Federal do Maranhão

A seguir, apresenta-se a matriz de análise da normativa do Instituto Federal do Maranhão, elaborada com base nos critérios previamente definidos. O quadro sintetiza os dispositivos normativos que regulam a implementação do PGD na instituição, permitindo a identificação precisa dos fundamentos legais e da aderência aos parâmetros nacionais.

Quadro 12 – Normativa – IFMA

Critério	Descrição na Norma Geral	Fundamento na Norma Interna	Descrição da Previsão Normativa Interna
Modalidades de Trabalho	Define as modalidades presencial, remoto e híbrido, com critérios e condições específicas (Art. 6º do Decreto, Arts. 7 a 10 da IN)	Art. 11; Art. 26; Art. 14, §1º	A norma prevê as modalidades presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral. O percentual máximo por unidade respeita os limites fixados no art. 13 e deve ser definido pelo dirigente da unidade (art. 14, §1º).
Elegibilidade e Adesão	Especifica servidores elegíveis, cargos contemplados e procedimentos para adesão (Arts. 7 a 9 do Decreto, Arts. 13 e 14 da IN)	Art. 6º; Art. 7º; Art. 12; Art. 31; Art. 32	São elegíveis servidores efetivos, comissionados, contratados temporários, estagiários e cedidos. A adesão é voluntária, via SUAP, e depende de classificação em edital, autorização da chefia e pactuação do plano de trabalho.
Metas e Indicadores	Metas devem ser objetivas, mensuráveis e vinculadas ao plano de trabalho (Art. 11, III do Decreto, Arts. 18, II e 22 da IN)	Art. 25; Art. 36; Art. 37	As metas são definidas no plano de entregas da unidade, elaborado e acompanhado pela chefia. A avaliação considera qualidade, prazos e justificativas em caso de atraso ou não execução.

Plano de Trabalho	Planos de trabalho individualizados com metas, prazos e atividades (Art. 11 do Decreto, Arts. 19 e 20 da IN)	Art. 33; Art. 39 a 41	O plano de trabalho é pactuado entre o participante e a chefia, com datas, carga horária, descrição das entregas, critérios de avaliação e canais de comunicação. Pode ser repactuado em caso de necessidade institucional.
Avaliação de Desempenho	Avaliações periódicas baseadas nas metas do plano (Art. 21 da IN)	Art. 58	A avaliação é realizada até 20 dias após o término do plano. Utiliza escala classificatória e admite recurso. Pode gerar compensação de carga horária e desconto proporcional em folha em caso de inexecução não justificada.
Supervisão e Controle	Gestor deve acompanhar, validar e registrar as metas e atividades (Art. 11, p. único do Decreto, Arts. 20, §2º e §3º, 21, 22, 24 e 25 da IN)	Art. 17; Art. 18; Art. 38; Art. 58, §8	Compete à chefia elaborar e acompanhar os planos, avaliar os resultados, registrar no sistema e informar a gestão de pessoas em caso de descumprimento. A supervisão é feita pelo SUAP.
Transparência e Divulgação	Prevê ampla divulgação de metas, resultados e indicadores (Arts. 23 e 28 da IN)	Art. 3º; Art. 19, XIV; Art. 59	A norma prevê a divulgação dos resultados do PGD no sítio oficial do IFMA, bem como dos planos de entrega, editais e relação nominal dos participantes em cada unidade.
Instrumentos Tecnológicos	Estimula uso de sistemas digitais para gestão do PGD (Art. 28 da IN)	Art. 4º; Art. 5º; Art. 25; Art. 87	O acompanhamento e a execução do PGD são realizados por meio do SUAP. A norma exige integridade e segurança das informações, além de envio dos dados ao SIORG via API.

Fonte: Elaboração própria (2025).

A regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho no Instituto Federal do Maranhão (IFMA) é composta pela Resolução nº 16/2024, alterada pela Resolução nº 64/2024. O normativo institui regras detalhadas para adesão, execução, acompanhamento e avaliação do PGD na instituição, alinhando-se aos parâmetros definidos pelo Decreto nº 11.072/2022 e pela Instrução Normativa nº 24/2023.

No critério das modalidades de trabalho, a norma prevê a execução do PGD nos regimes presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral (art. 11). O percentual máximo de servidores por unidade que podem atuar em teletrabalho deve respeitar os limites fixados pelo art. 13 e é definido pela autoridade máxima da unidade, conforme dispõe o §1º do art. 14. A norma explicita que a adoção do teletrabalho depende da compatibilidade das atividades com a modalidade remota e das condições de infraestrutura do participante.

A elegibilidade e adesão ao programa estão regulamentadas nos artigos 6º, 7º, 12, 31 e 32. Estão aptos a participar do PGD servidores ocupantes de cargo efetivo, comissionados, contratados temporários, estagiários e servidores cedidos ao IFMA. A adesão é voluntária e deve ser formalizada por meio do SUAP, respeitando os requisitos definidos em edital e estando condicionada à autorização da chefia imediata e à pactuação de plano de trabalho individual. A norma prevê ainda situações específicas de movimentação e desligamento, assegurando que a permanência no programa esteja vinculada ao cumprimento das exigências administrativas.

No critério de metas e indicadores, os artigos 25, 36 e 37 preveem que o plano de entregas da unidade deve conter metas, prazos e critérios de aferição, definidos pela chefia imediata e validados pela Direção Geral da unidade ou setor. As entregas devem ser executadas em conformidade com os critérios pactuados, e a avaliação do desempenho do participante considera a qualidade, o cumprimento dos prazos e as justificativas apresentadas em caso de inexecução ou intercorrência.

O plano de trabalho individual é regulamentado nos artigos 33 e 39 a 41. A elaboração do plano é realizada pelo servidor em conjunto com a chefia imediata, com a inclusão da carga horária semanal, descrição das entregas vinculadas ao plano de entregas da unidade, critérios de avaliação e canais de comunicação. O plano pode ser repactuado em caso de realocação, mudanças na natureza da função ou necessidade institucional, mediante justificativa e nova pactuação com a chefia.

A avaliação de desempenho é tratada no art. 58. A chefia deve avaliar o cumprimento do plano de trabalho ao final do período pactuado, respeitando o prazo de até 20 dias para emitir parecer. A norma estabelece escala de avaliação e admite pedido de reconsideração por parte do participante. Em caso de não execução injustificada das atividades previstas, o servidor pode ser desligado do PGD, e a carga horária não cumprida poderá ensejar compensação ou desconto proporcional em folha de pagamento.

No critério de supervisão e controle, os artigos 17, 18, 38 e 58, §8º, atribuem à chefia imediata a responsabilidade por elaborar e acompanhar os planos de entrega e de trabalho, avaliar a execução das atividades, registrar os resultados no sistema e manter interlocução com a área de gestão de pessoas. O acompanhamento deve ser feito por meio do SUAP, sistema institucional definido como ferramenta oficial para controle e execução do PGD.

Quanto à transparência e à divulgação, a norma estabelece, nos artigos 3º, 19, XIV; 59, que os resultados do PGD devem ser publicados no sítio oficial do IFMA. A publicação deve incluir a relação nominal dos participantes, os editais de adesão e os planos de entrega. O Comitê Central do PGD é responsável por manter as informações acessíveis à comunidade acadêmica e administrativa.

Por fim, o uso de instrumentos tecnológicos é previsto nos artigos 4º, 5º, 25 e 87. A execução do PGD é feita por meio do SUAP, incluindo a submissão dos planos, registro das entregas, avaliação de desempenho e comunicação institucional. O IFMA também está comprometido com a integridade, segurança e interoperabilidade dos dados, com envio automatizado das informações para o SIORG, conforme exigência normativa federal.

6.3 Análise comparativa dos Institutos Federais de Educação do Nordeste (Resumo dos Resultados comparativos)

6.3.1 Modalidades de Trabalho

A análise evidencia que, embora os 11 Institutos Federais da região Nordeste tenham regulamentado o Programa de Gestão e Desempenho em consonância com os parâmetros estabelecidos pela Instrução Normativa Conjunta SEGES/SGPRT nº 24/2023, observa-se heterogeneidade em aspectos, como a abrangência normativa, a delimitação de percentuais de jornada em teletrabalho, os mecanismos de convocação presencial e a flexibilidade operacional na gestão das modalidades. Trata-se de um critério que explicita, com clareza, o modo como cada instituição incorporou, de forma normativa, o princípio da flexibilidade gerencial, elemento fundante do PGD.

Os Institutos analisados preveem, de forma expressa, as três modalidades de execução indicadas na regulamentação federal: presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral. Ainda assim, nota-se variação quanto à aplicabilidade prática, à possibilidade de execução integral da jornada de forma remota e às formas de pactuação com a chefia imediata.

Instituições como o IFRN, IFCE, IF Sertão-PE, IFBA, IFMA e IFPB regulamentam de forma mais ampla tanto o teletrabalho parcial quanto o integral, permitindo a execução remota de até 100% da jornada, desde que atendidos os critérios de conveniência administrativa, compatibilidade das atividades com o regime

remoto e anuência da chefia. No IFRN, por exemplo, a normativa autoriza expressamente o teletrabalho integral, estabelecendo regras de controle, acompanhamento e possibilidade de revisão a qualquer tempo. O IFCE adota uma faixa flexível de pactuação individual, entre 20% e 100% da carga horária, conforme o plano de trabalho e a avaliação da chefia.

Por outro lado, os normativos do IFPI e do IFAL restringem a execução do PGD ao modelo de teletrabalho parcial, vedando expressamente o regime integral. Ambos estabelecem percentual mínimo de jornada presencial de 40%, evidenciando uma diretriz institucional voltada à manutenção do vínculo físico com a unidade, mesmo com o uso do PGD.

Quanto à definição de percentuais permitidos, observa-se que o IF Baiano e o IF Sertão-PE estabelecem faixas variáveis, de 20% a 80% da jornada em teletrabalho, condicionadas à pactuação com a chefia e às características funcionais e quantitativas da equipe. O IFS traz um diferencial entre os demais: prevê a possibilidade de execução do PGD no exterior, limitada a 2% dos participantes e condicionada à autorização prévia, à justificativa técnica e à disponibilidade orçamentária, conforme previsto em seu normativo interno.

Embora o IFMA permita a execução do PGD em regime integral, a Resolução nº 64/2024, que altera a Resolução nº 16/2024, prioriza expressamente o modelo parcial, exigindo a presença mínima de 40% da jornada semanal. Essa orientação normativa reforça a manutenção de parte da jornada em regime presencial, mesmo diante da viabilidade do trabalho remoto.

Em todas as instituições analisadas, a participação no PGD não é considerada um direito subjetivo do servidor, estando condicionada à conveniência da administração, à natureza das atribuições desempenhadas e à anuência da chefia imediata, conforme o art. 7º da Instrução Normativa nº 24/2023. A possibilidade de convocação presencial, inclusive de servidores em regime de teletrabalho integral, está prevista de forma unânime. Os prazos variam entre um e três dias úteis, havendo, em algumas normas, previsão de convocação imediata em caso de necessidade urgente — como ocorre nos regulamentos do IFMA, IFPE e IF Sertão-PE.

Em termos de responsabilização e vinculação, o IFPE prevê a possibilidade de revogação da adesão ao PGD em caso de descumprimento das obrigações pactuadas, vinculando a convocação à formalização de deveres funcionais. O IFAL,

de maneira mais sucinta, também assegura à chefia o poder de revogar o regime com base em avaliação da conveniência administrativa.

Quanto à organização das escalas e à visibilidade das equipes, normas como as do IFS, IF Sertão-PE, IFMA e IFPB exigem a fixação de quadros com horários, contatos e meios de comunicação dos servidores em teletrabalho, promovendo maior controle e continuidade dos serviços públicos. Além disso, algumas instituições – como IFBA, IFMA e IF Sertão-PE – autorizam a formação de equipes intersetoriais e a atuação colaborativa em projetos, fomentando práticas integradas e o compartilhamento de competências entre setores.

6.3.2 Elegibilidade e Adesão

A análise do critério permite observar como os Institutos Federais do Nordeste estruturaram os requisitos e procedimentos normativos para o ingresso de servidores no Programa de Gestão e Desempenho. Embora haja um padrão geral de natureza restritiva, com foco na compatibilidade funcional e na conveniência administrativa, identificam-se variações relevantes nos modelos de adesão, critérios de seleção, impedimentos formais e formas de priorização, refletindo diferentes níveis de detalhamento e autonomia institucional na implementação do programa.

Nos 11 Institutos analisados, a conclusão do estágio probatório é, de modo geral, condição imprescindível para participação no PGD. Essa exigência está expressamente prevista em normativos como os do IFPI, IFAL, IFPB, IFMA, IF Sertão-PE, IFBA, IF Baiano, IFPE, IFCE, IFRN e IFS, revelando uma preocupação institucional com a estabilidade funcional dos servidores que atuam em regime de maior autonomia e responsabilidade.

Adicionalmente, algumas instituições estabelecem exigência de tempo mínimo de exercício na unidade ou no cargo atual. O IFPI e o IFBA, por exemplo, fixam período mínimo de seis meses para servidores oriundos de outros órgãos. O IFPB exige um ano de exercício na unidade de lotação, enquanto o IFMA insere a experiência funcional como critério de pontuação, ainda que não estabeleça prazo impeditivo.

Quanto à forma de adesão, três modelos predominam entre os Institutos: (i) adesão por edital público com processo seletivo, adotado por instituições como o IFPB, IFMA, IFPI e IFAL; (ii) adesão mediante requerimento individual com validação

da chefia imediata, como previsto no IFCE, IFRN, IF Sertão-PE, IFPE e IFS e (iii) adesão por pactuação direta junto à chefia, com previsão normativa de análise caso a caso, como ocorre no IFBA e IF Baiano. Em todos os casos, a adesão está condicionada à conveniência da administração e à natureza das atividades desempenhadas pelo servidor.

O fluxo de adesão pode se dar de forma contínua ou mediante chamadas internas regulares. O IFPB, por exemplo, adota processo seletivo com critérios classificatórios, exigência de pontuação mínima e análise da compatibilidade funcional das atividades. Já o IF Sertão-PE permite adesão em fluxo contínuo, condicionada à anuência da chefia imediata e ao parecer da Coordenação de Gestão de Pessoas.

Quanto aos impedimentos normativos, diversas instituições vedam a participação de servidores em jornada flexibilizada, como ocorre no IFPI e no IFPB, ou de ocupantes de funções comissionadas de direção (como CD1 e CD2), a exemplo do que dispõe o IFPE e o IF Sertão-PE, com base na incompatibilidade entre o regime remoto e a natureza gerencial dos cargos. Também são impedidos servidores afastados, em licença ou com atribuições incompatíveis com o PGD, conforme previsto nos regulamentos do IFMA, IFCE, IFAL e IFS.

A maior parte dos Institutos incorpora, em suas normativas, critérios de priorização para adesão ao programa, em alinhamento à Instrução Normativa nº 24/2023. Entre os critérios mais recorrentes, destacam-se: ser pessoa com deficiência, gestante ou lactante; possuir dependente com deficiência; ter filhos menores de seis anos; ou apresentar recomendação médica para execução das atividades em regime remoto. Tais critérios estão presentes, com variações redacionais e funcionais, nos normativos do IFMA, IFPI, IFPE, IFPB, IF Sertão-PE e IF Baiano, sendo utilizados como fatores de pontuação adicional ou de desempate em editais.

A formalização da adesão ao PGD exige, em todos os Institutos, a assinatura do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), documento que vincula o servidor às regras e compromissos pactuados no plano de trabalho individual. A assinatura do TCR é condição indispensável para a ativação do regime de PGD, sendo a maior parte dos processos formalizada por meio eletrônico, o que assegura rastreabilidade, segurança jurídica e padronização institucional.

6.3.3 Metas e Indicadores

O critério “Metas e Indicadores” configura-se como eixo estruturante do Programa de Gestão e Desempenho, uma vez que é a partir da definição das entregas, dos prazos e dos critérios de avaliação que se torna viável estabelecer a vinculação entre a atuação do servidor e os objetivos institucionais, bem como mensurar seu desempenho de forma objetiva, rastreável e alinhada às diretrizes normativas. A análise das normativas dos 11 Institutos Federais do Nordeste evidencia um alto grau de convergência quanto à obrigatoriedade de metas mensuráveis, com prazos definidos e conexão com o planejamento setorial. Ainda assim, há variações relevantes na estruturação do plano de entregas, na adoção de faixas de complexidade e nos mecanismos de vinculação ao Plano Individual de Trabalho (PIT).

Todos os Institutos analisados reconhecem o Plano de Entregas Setorial (PES) como instrumento de planejamento ao qual os PITs devem estar vinculados. Instituições como IFCE, IFRN, IF Sertão-PE, IFPI, IFPE, IFBA e IFMA preveem expressamente que as metas individuais devem derivar das entregas constantes no PES, elaborado sob responsabilidade da chefia imediata e alinhado aos objetivos da unidade. O IFPI, por exemplo, define que o PES deve conter prazos, destinatários e o grau de complexidade das entregas, estruturando uma base para aferição da compatibilidade e da rastreabilidade. Já no IFMA, o PES possui validade de até um ano, com possibilidade de revisão sempre que necessário.

A participação da equipe na elaboração do PES é estimulada por algumas instituições, como o IF Sertão-PE, cuja norma permite a participação dos servidores na definição das entregas, favorecendo o vínculo entre as metas pactuadas e a realidade funcional da unidade.

Há consenso normativo quanto à necessidade de que as metas sejam claras, mensuráveis, objetivas e compatíveis com a carga horária pactuada, conforme os arts. 18 e 22 da Instrução Normativa nº 24/2023. Essa diretriz é detalhada de forma consistente em normativos como os do IFPB, IFPI, IFMA, IFAL, IFPE e IF Baiano, que especificam os campos obrigatórios do plano de entregas: nome da entrega, tipo de atividade (interna, externa ou administrativa), prazo de realização, tempo estimado de execução, grau de complexidade e público-alvo.

A mensuração do esforço exigido pelas entregas costuma ser expressa em unidades de tempo, como horas ou dias úteis, o que se verifica, por exemplo, nas normativas do IFPB, IFPI, IFAL e IFMA. No caso do IFPB, a norma determina que as metas sejam registradas em horas e classificadas em faixas de complexidade, segundo parâmetros definidos em manual próprio. O IFAL, por sua vez, exige proporcionalidade entre metas e jornada semanal, de modo que o total de entregas corresponda à carga horária pactuada.

A adoção de faixas de complexidade como critério de organização das metas aparece normatizada nos Institutos IFPI, IFPB e IF Sertão-PE. Nestes, as entregas são classificadas de acordo com fatores como grau de dificuldade técnica, tempo estimado de execução e impacto institucional. No IFPB, essa classificação é estruturada em níveis, o que confere maior objetividade e permite equilíbrio entre cargas de trabalho. No IF Sertão-PE, embora a expressão “faixa de complexidade” não seja utilizada de forma literal, a norma exige que as metas sejam avaliadas conforme sua complexidade, singularidade e relevância institucional, compondo uma matriz avaliativa de caráter qualitativo.

Quanto à periodicidade, prevalece entre os Institutos a adoção de ciclos mensais para execução e avaliação das metas, conforme previsto nos normativos do IFRN, IFCE, IF Sertão-PE, IFPE, IFPB, IFMA e IFS. No IFMA, por exemplo, a norma estabelece que o PES deve ser disponibilizado com antecedência mínima de dez dias antes do início do mês de referência. Já o IFAL adota planejamento semestral, permitindo maior estabilidade das metas pactuadas, mas exigindo instrumentos normativos mais robustos de revisão e controle.

A validação técnica das metas é, em todos os casos, de responsabilidade da chefia imediata, que deve assegurar a adequação das entregas às atribuições do cargo e à missão institucional da unidade. Essa diretriz é reforçada nos normativos do IFPE, IFMA, IFBA e IFPI. Em acréscimo, regulamentos como os do IFMA e IFPB indicam que metas genéricas, redundantes ou incompatíveis com as atribuições do servidor podem ser rejeitadas, promovendo maior rigor na formalização do plano de trabalho.

Por fim, todos os Institutos condicionam a inclusão de metas à compatibilidade com as atribuições do cargo efetivo, em consonância com o princípio da legalidade. Esse ponto é destacado nos normativos do IFPI, IFPB, IFMA e IFAL. No IFPE, especificamente, exige-se que as metas estejam alinhadas ao plano de cargos e

carreiras da instituição, prevenindo distorções funcionais e assegurando a finalidade pública das atividades pactuadas.

6.3.4 Plano de Trabalho (PIT)

O Plano Individual de Trabalho (PIT) constitui-se no instrumento formal de detalhamento das metas, atividades e compromissos assumidos pelo servidor no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho. É por meio do PIT que se realiza a transposição das entregas previstas no Plano de Entregas Setorial (PES) para o plano individual, vinculando o servidor aos resultados esperados e servindo como principal referência para sua avaliação de desempenho. A análise das normativas dos 11 Institutos Federais do Nordeste demonstra significativa convergência quanto à estrutura mínima obrigatória do PIT, ao mesmo tempo em que revela variações importantes no grau de detalhamento, nos métodos de pactuação e nas estratégias institucionais de controle e flexibilização.

Há consenso normativo quanto aos elementos que devem compor o PIT. De forma recorrente, os regulamentos estabelecem que o plano contenha: (i) período de vigência, geralmente mensal; (ii) carga horária semanal, expressa em horas, compatível com a jornada do servidor; (iii) distribuição da carga horária por tipo de entrega (atividades da unidade, administrativas ou externas); (iv) descrição detalhada das atividades pactuadas, com prazos e entregas previstas; (v) critérios de avaliação aplicáveis; (vi) horário de disponibilidade para atendimento remoto, com indicação dos meios de contato; (vii) local de execução das atividades; e (viii) vinculação explícita ao Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR).

Todos os Institutos exigem que o PIT seja registrado por meio eletrônico. O Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) é utilizado como plataforma principal por grande parte das instituições, com exceção do IFAL, que adota sistema próprio compatível com sua infraestrutura tecnológica.

A possibilidade de repactuação do PIT é prevista de forma unânime nos normativos, permitindo ajustes nas metas e entregas durante a execução do PGD, desde que motivados por justificativa formal e aprovados pela chefia imediata. Essa previsão consta, por exemplo, no art. 42 da Resolução nº 64/2024 do IFMA, no art. 28 da Portaria nº 296/2025 do IFPB, no art. 22 da Portaria Normativa nº 154/2024 do IFPE, no art. 29 da norma do IFAL e no art. 40 da Resolução nº 146/2024 do IF Sertão-

PE. Entre os fundamentos mais comuns para repactuação estão: alterações nas demandas institucionais; inviabilidade técnica ou operacional das entregas inicialmente pactuadas; mudanças na função ou lotação do servidor; e situações pessoais justificadas, como problemas de saúde.

Apesar da possibilidade de ajustes, a autonomia do servidor é limitada: alterações no PIT não podem ser realizadas de forma unilateral, devendo ser formalizadas no sistema institucional e homologadas pela chefia imediata. Essa exigência expressa o compromisso com a governança do programa e assegura rastreabilidade das mudanças realizadas.

A elaboração do PIT é tratada como responsabilidade compartilhada entre o servidor e a chefia imediata, embora esta detenha a prerrogativa final de aprovação. Esse modelo colaborativo está previsto nos normativos de IFCE, IF Sertão-PE, IFPB, IFRN e IFBA, reforçando os princípios da corresponsabilidade, do planejamento participativo e da autonomia responsável.

Instituições como IFMA e IFPI determinam, de forma expressa, que o PIT seja obrigatoriamente vinculado ao PES da unidade. Nesses casos, o servidor deve indicar, no momento da pactuação individual, a qual meta do PES sua entrega está associada, fortalecendo o alinhamento entre planejamento coletivo e compromissos individuais.

O PIT também desempenha papel central como instrumento de controle e fiscalização. Todos os Institutos conferem a ele valor jurídico-administrativo, exigindo informações que permitam auditoria e avaliação técnica. No IFPE e no IFS, por exemplo, o plano deve conter os indicadores esperados de resultado, com o objetivo de viabilizar a aferição objetiva pela chefia. No IFPB, as atividades são classificadas conforme níveis de complexidade, com correspondência à pontuação atribuída no processo avaliativo.

Em caso de desempenho insatisfatório, o não cumprimento das metas pactuadas no PIT pode ensejar medidas como: emissão de avaliação inadequada; solicitação de justificativa formal; encaminhamento para plano de desenvolvimento funcional; ou, em última instância, desligamento do servidor do programa. Tais previsões estão presentes em todas as instituições, reiterando o caráter vinculante do plano individual.

Uma inovação normativa observada nos regulamentos do IFMA, IFBA, IFPI e IF Sertão-PE é a autorização para atuação em entregas intersetoriais ou participação

em "times volantes", permitindo que o servidor realize atividades colaborativas com outras unidades organizacionais. No IFMA, essa possibilidade está prevista no próprio artigo que estrutura o PIT, admitindo a atuação supervisionada por mais de uma chefia. No IFPI, a prática também é autorizada, desde que previamente pactuada e com divisão clara das responsabilidades, reforçando a lógica de gestão colaborativa.

A formalização do PIT, em todos os casos, deve ocorrer em sistema eletrônico oficial, sendo imprescindível a homologação da chefia imediata para que o plano produza efeitos. No IFPB, a homologação deve ocorrer em até quinze dias; no IF Sertão-PE, em até dez dias úteis. No IFAL, o fluxo de pactuação é contínuo, com tramitação no sistema interno da instituição, sob gestão da chefia e do setor competente. A exigência de aprovação formal reforça o valor jurídico do plano no âmbito da administração pública.

6.3.5 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho ocupa posição central no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho, por representar o instrumento por meio do qual o planejamento pactuado é traduzido em dados objetivos sobre a efetividade da atuação dos servidores. A análise das normativas dos 11 Institutos Federais do Nordeste evidencia ampla convergência em torno de cinco eixos estruturantes: periodicidade da avaliação, adoção de escala padronizada com cinco níveis, utilização de critérios objetivos, garantia de contraditório e previsão de consequências administrativas. Ainda assim, observam-se diferenças quanto ao grau de detalhamento dos parâmetros avaliativos, às implicações decorrentes do desempenho insatisfatório e à atuação de instâncias intermediárias nos processos de controle.

Todos os Institutos adotam a periodicidade mensal para a avaliação do desempenho dos servidores participantes do PGD, conforme o modelo previsto na Instrução Normativa nº 24/2023. A chefia imediata é a responsável pela atribuição das notas, com base no cumprimento das metas pactuadas no Plano Individual de Trabalho (PIT) e nas informações contidas no Relatório Individual de Trabalho (RIT), de preenchimento obrigatório. A adoção da avaliação mensal permite o monitoramento contínuo da produtividade e a identificação precoce de desvios. Em instituições como o IFPE, IF Sertão-PE e IFPB, os normativos estabelecem prazos

específicos para a realização da avaliação, geralmente até o décimo dia útil do mês subsequente, o que contribui para a organização do processo avaliativo.

Quanto à escala, todos os Institutos utilizam o modelo de cinco níveis de desempenho, em conformidade com a regulamentação federal, ainda que com variações terminológicas. Os níveis compreendem: (i) desempenho excepcional (muito acima do esperado); (ii) alto desempenho (acima das expectativas); (iii) desempenho adequado (cumprimento integral das metas pactuadas); (iv) desempenho inadequado (entregas parciais ou justificativas insuficientes) e (v) não executado (descumprimento sem justificativa). Essa estrutura está formalizada em normativos como o art. 58 da Resolução nº 64/2024 do IFMA, bem como nas normas do IFPI, IFPB, IF Sertão-PE, IFPE, IFAL, IFCE, IFRN, IFBA, IF Baiano e IFS. Algumas instituições, como o IFPB, associam os níveis a uma pontuação numérica (de 1 a 5), o que permite a articulação com critérios internos de reconhecimento ou progressão funcional.

Os critérios de avaliação são pautados pela objetividade. Em geral, os normativos consideram, entre os elementos avaliativos, o cumprimento dos prazos estabelecidos, a conformidade das entregas com o plano aprovado, o grau de complexidade das atividades desempenhadas, o volume de entregas finalizadas e a qualidade do produto entregue. Em Institutos como IFPE, IFPB, IFMA e IF Sertão-PE, a atribuição de notas extremas (1 e 5) deve ser acompanhada de justificativa técnica registrada pela chefia no sistema oficial — geralmente o SUAP —, a fim de inibir avaliações arbitrárias e garantir a isonomia do processo. No IFPI, inclusive, a norma prevê que avaliações inconsistentes podem ser revistas por instância superior.

O direito ao contraditório e à interposição de recurso está assegurado em todos os regulamentos. O servidor pode apresentar manifestação formal, geralmente pelo sistema eletrônico, a ser analisada inicialmente pela chefia imediata e, se necessário, por instância colegiada. No IFPB, por exemplo, é possível recorrer de avaliações inferiores ao nível “adequado”, com possibilidade de adoção de plano de desenvolvimento funcional. O IF Sertão-PE prevê o reexame pela Direção-Geral da unidade, enquanto o IFMA exige que os recursos sejam fundamentados e devidamente registrados no processo avaliativo, com decisão formal (deferimento ou indeferimento) no sistema oficial. Tais previsões demonstram o esforço das instituições em assegurar a ampla defesa e o devido processo legal.

As consequências administrativas decorrentes de avaliações insatisfatórias variam entre as instituições. Entre as medidas previstas destacam-se: reorientação de metas, implantação de plano especial de desenvolvimento, compensação de horas não cumpridas, desconto proporcional em folha de pagamento por metas descumpridas sem justificativa e eventual desligamento do PGD. O IFPE e o IFPI preveem o registro da inadimplência no histórico funcional do servidor. O IFPB e o IFS admitem o desconto em folha, enquanto o IFMA e o IF Sertão-PE exigem compensação de horas como forma de correção da jornada. Em todos os casos, a reincidência em avaliações insatisfatórias pode ensejar a exclusão do servidor do programa, reforçando o caráter meritocrático e vinculante do PGD.

A chefia imediata é o agente responsável pela atribuição das notas, pela análise das justificativas e pela condução da avaliação mensal. Entretanto, algumas instituições preveem a atuação de comissões especializadas para análise de casos excepcionais, recursos ou consolidação de dados. O IF Sertão-PE dispõe da Comissão Local de Acompanhamento e da Comissão Central de Coordenação, responsáveis pela validação de dados, mediação de conflitos e emissão de pareceres técnicos. No IFPB, há comissões locais nas unidades e uma instância central vinculada à PROGEP. Já no IFMA, a Comissão de Acompanhamento consolida os resultados mensais e analisa inconformidades, fortalecendo o processo avaliativo e sua governança institucional.

6.3.6 Supervisão e Controle

A supervisão e o controle da execução do Programa de Gestão e Desempenho constituem dimensões centrais da governança institucional, pois dizem respeito aos mecanismos adotados pelas instituições para acompanhar o cumprimento das metas pactuadas, fiscalizar os planos de trabalho, assegurar a integridade das informações e implementar ações corretivas diante de eventuais desvios. Os 11 Institutos Federais do Nordeste analisados atribuem à chefia imediata a responsabilidade primária pela supervisão, embora apresentem diferentes níveis de detalhamento quanto à estruturação de comissões, às atribuições dos setores de gestão de pessoas, aos prazos e às disposições sobre responsabilização funcional.

Em todas as instituições, a chefia imediata é responsável pela validação do Plano Individual de Trabalho (PIT), pelo acompanhamento da execução das metas,

pela convocação presencial do servidor, pela avaliação mensal de desempenho, pela solicitação de alterações no plano e pela comunicação de irregularidades às instâncias superiores ou às comissões de acompanhamento, quando existentes. Tais atribuições estão expressas, por exemplo, no art. 40 da Portaria nº 296/2025 do IFPB, no art. 22 da Portaria Normativa nº 154/2024 do IFPE, no art. 25 da Resolução nº 64/2024 do IFMA, no art. 29 da norma do IFAL e no art. 23 da Portaria do IFPI. À chefia também compete registrar avaliações, alterações de plano e justificativas formais no sistema oficial, geralmente o SUAP.

No IF Sertão-PE, há previsão normativa expressa de que a chefia deve emitir parecer técnico sobre o desempenho do servidor e comunicar descumprimentos ao setor de gestão de pessoas, reforçando o caráter funcional da supervisão. Essa formalização amplia a responsabilização da chefia enquanto agente do processo de controle.

Diversas instituições instituíram comissões locais e centrais de acompanhamento do PGD como instâncias de apoio técnico e supervisão complementar. Essas comissões possuem atribuições que variam entre orientação às chefias, consolidação de dados, emissão de relatórios e recomendação de medidas corretivas. Destacam-se os seguintes modelos:

IF Sertão-PE: dispõe de Comissões Locais de Acompanhamento (COLA) e de uma Comissão Central de Coordenação (COCA), com responsabilidades que incluem validação de dados, mediação de conflitos e emissão de pareceres técnicos;

IFMA: instituiu Comissão de Coordenação do PGD com funções estratégicas e operacionais, incluindo o suporte à execução nas unidades descentralizadas;

IFPB: conta com comissões locais em cada unidade, além de instância central articulada com a PROGEP;

IFS: adota modelo de supervisão compartilhada entre chefia imediata e instância técnica superior, com foco em orientação e correção;

IFBA: embora com estrutura menos detalhada, prevê o apoio das comissões e dos setores de gestão na supervisão do programa.

Nos demais Institutos, as atribuições de controle estão centralizadas na chefia imediata, na Direção-Geral e nos setores de gestão de pessoas ou pró-reitorias correspondentes, mesmo sem comissões formalizadas.

Um aspecto distintivo observado em alguns normativos é a previsão expressa de responsabilização da chefia por falhas na supervisão. Essa diretriz aparece nos seguintes casos:

IFPE: prevê responsabilização por omissão na realização de avaliações ou validações indevidas;

IFMA: estabelece que a ausência de supervisão pode ensejar responsabilização funcional, conforme regimento interno;

IF Sertão-PE: qualifica a omissão como falha grave, passível de apuração pelos mecanismos de controle interno;

IFPB: destaca a obrigatoriedade da chefia em garantir cumprimento de prazos e formalidades, sob pena de responsabilização por descumprimento injustificado.

Tais previsões denotam um maior grau de formalização e reforçam o compromisso institucional com a integridade do programa.

A convocação presencial do servidor, mesmo em regime de teletrabalho integral, é prevista em todos os normativos e constitui instrumento de supervisão e de preservação do vínculo institucional. Os prazos de antecedência variam entre as instituições:

IFPB: admite convocação com um dia útil de antecedência;

IF Sertão-PE: estabelece até dois dias úteis, com possibilidade de convocação imediata em casos de urgência;

IFMA, IFPE, IFPI, IFBA e IFCE: preveem convocação imediata em situações excepcionais, a critério da chefia.

A chefia também possui a prerrogativa de revisar o PIT a qualquer tempo, mediante justificativa fundamentada, especialmente em situações de realinhamento institucional, redistribuição de metas ou novas demandas de serviço. Essa possibilidade está prevista de forma explícita em todos os regulamentos analisados, reforçando a flexibilidade gerencial e a discricionariedade administrativa como princípios estruturantes do PGD.

Outro aspecto relevante da supervisão é o uso de sistemas informatizados para o registro, controle e consolidação das informações relativas à execução do programa. Todos os Institutos utilizam o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) como plataforma oficial, com exceção do IFAL, que emprega sistema próprio adaptado à estrutura da Rede Federal.

O SUAP permite o registro de PIT, RIT e TCR, bem como o controle de frequência, justificativas, alterações de plano, convocações e avaliações mensais, além de gerar relatórios consolidados por servidor, setor ou unidade. O uso do sistema digital garante a rastreabilidade das ações, a integridade dos dados e a efetividade dos mecanismos de auditoria e controle institucional, sendo uma ferramenta indispensável para a governança do PGD.

6.3.7 Transparência e Divulgação

O critério “Transparência e Divulgação” refere-se às ações institucionais voltadas à publicidade das informações relativas à execução do Programa de Gestão e Desempenho, assegurando a visibilidade das atividades desenvolvidas, a prestação de contas à sociedade e a disponibilidade de indicadores confiáveis para a gestão pública. A Instrução Normativa Conjunta SEGES/SGPRT nº 24/2023, em seus artigos 23 e 28, determina que os órgãos e entidades da administração pública divulguem, por meio de sítio eletrônico oficial, os dados de adesão e os resultados do PGD, bem como realizem a integração dessas informações ao Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), utilizando sistema informatizado.

A análise das normativas dos 11 Institutos Federais do Nordeste evidencia adesão generalizada a esses preceitos, ainda que com variações no grau de detalhamento, nos prazos estabelecidos e nos formatos utilizados para divulgação.

Todos os Institutos analisados preveem a publicidade das informações relacionadas à execução do PGD, incluindo os nomes dos servidores participantes, os planos de trabalho e os horários de execução das atividades, especialmente nos casos de teletrabalho parcial ou integral. Instituições como IF Sertão-PE, IFMA e IFS, determinam, de forma expressa, a afixação dos quadros de horários dos servidores em regime de teletrabalho nas dependências das unidades organizacionais. Essa medida favorece a visibilidade das escalas e o contato com os usuários dos serviços públicos. No caso do IFS, por exemplo, os quadros físicos devem conter, obrigatoriamente, a modalidade adotada, a carga horária pactuada, os meios de contato do servidor e os dias de comparecimento presencial.

Embora de natureza operacional, essa exigência possui valor simbólico e gerencial, reafirmando o vínculo funcional do servidor com a unidade de lotação, mesmo quando as atividades são realizadas de forma remota.

No que tange à divulgação institucional dos dados consolidados do PGD, todos os Institutos preveem dispositivos que atribuem essa responsabilidade à comissão central do programa ou aos setores responsáveis pela gestão de pessoas. O IFPE, por exemplo, determina a publicação anual dos resultados consolidados do programa em seu portal institucional, incluindo informações sobre número de participantes, desempenho global, metas alcançadas e ajustes realizados ao longo do período. O IFMA prevê a elaboração e divulgação de relatórios periódicos contendo estatísticas de adesão, níveis de desempenho, alcance de metas e outros indicadores relevantes. O IF Sertão-PE estabelece a publicação consolidada de indicadores como produtividade, frequência e desempenho, com o objetivo de subsidiar a gestão interna e o controle institucional.

No IFPB, a norma prevê a divulgação de resultados nominais, desde que observados os preceitos da legislação de proteção de dados pessoais, com detalhamento dos indicadores avaliativos e das medidas adotadas pela administração. A periodicidade das publicações varia entre as instituições: IFMA e IFS indicam publicações mensais ou trimestrais, enquanto IFPE e IF Sertão-PE optam pela divulgação anual consolidada.

Algumas instituições incluem, em seus normativos, a orientação para elaboração de relatórios institucionais que contemplem análises qualitativas, além dos dados quantitativos. Tais relatórios devem abordar não apenas números absolutos, mas também identificar boas práticas, desafios enfrentados, sugestões de aperfeiçoamento e impactos organizacionais. Essa diretriz aparece, por exemplo, nas normas do IFMA e do IFPB, que atribuem às comissões responsáveis a função de elaborar documentos que subsidiem o aprimoramento da política de gestão de pessoas. A valorização da transparência crítica e estratégica indica o uso das informações do PGD como ferramenta de inteligência institucional.

Quanto à integração das informações ao SIORG, todos os 11 Institutos analisados preveem o envio automático e sistemático dos dados do PGD por meio de plataforma informatizada, conforme os parâmetros estabelecidos pelo Governo Federal. Esse processo é realizado, em regra, por meio de integração via API com o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) ou com sistemas próprios. As normas indicam que devem ser integrados dados como: nome do servidor participante, unidade de lotação, modalidade de trabalho, resultados mensais, justificativas, adesão e eventual desligamento do programa.

Mesmo o IFAL, que não utiliza o SUAP como sistema principal, estabelece a exigência de integração de seu sistema interno com o SIORG, assegurando a padronização federativa das informações. Instituições como IFPI, IFMA, IFPB e IF Sertão-PE especificam que o envio deve ocorrer conforme cronograma definido institucionalmente, a fim de evitar atrasos ou inconsistências no processo de consolidação nacional.

Por fim, diversas instituições preveem, em seus normativos, a observância dos princípios da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Normas do IFPB, IFMA, IFS e IF Sertão-PE estabelecem que apenas as informações estritamente necessárias à transparência institucional devem ser divulgadas publicamente, resguardando os dados funcionais sensíveis dos servidores. No IFMA, por exemplo, os normativos determinam que dados protegidos só poderão ser acessados pelas comissões responsáveis ou pela autoridade máxima da unidade, o que demonstra maturidade normativa na conciliação entre transparência e proteção de dados no contexto da administração pública.

6.3.8 Instrumentos Tecnológicos

A efetivação do Programa de Gestão e Desempenho nas instituições públicas demanda a utilização de sistemas digitais que assegurem segurança da informação, rastreabilidade, transparência e padronização dos procedimentos, conforme estabelece o art. 28 da Instrução Normativa Conjunta SEGES/SGPRT nº 24/2023. A análise normativa dos 11 Institutos Federais do Nordeste evidencia ampla convergência quanto à adoção do SUAP (Sistema Unificado de Administração Pública) como plataforma principal para operacionalização do PGD, ainda que existam variações nas funcionalidades exigidas, nas formas de tramitação interna e na atribuição de responsabilidades pela governança do sistema.

O SUAP é utilizado como sistema oficial de gestão do PGD em dez dos 11 Institutos analisados. A plataforma permite o registro e tramitação de processos relativos à adesão ao programa, elaboração e aprovação do Plano Individual de Trabalho (PIT), preenchimento e validação do Relatório Individual de Trabalho (RIT), avaliação de desempenho, emissão de notificações, registro de convocações presenciais, desligamentos, alterações de plano e extração de relatórios consolidados. Além disso, o SUAP é o principal canal de integração das informações

do PGD com o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), por meio de interface de programação de aplicações (API) automatizada.

Instituições como IFRN, IFCE, IF Sertão-PE, IFPE, IFMA, IFPI, IFBA, IF Baiano, IFS e IFPB utilizam o SUAP como sistema completo, com módulos específicos dedicados à execução do PGD. No IFPB, por exemplo, o SUAP permite o acompanhamento em tempo real das entregas pactuadas, das avaliações mensais e da tramitação de recursos, além de registrar formalmente as interações entre servidor e chefia, assegurando a rastreabilidade das decisões administrativas.

O IFAL é a única instituição entre as analisadas que não utiliza o SUAP como sistema principal. Seu normativo institui sistema próprio, desenvolvido internamente, com funcionalidades equivalentes às exigências da administração pública federal e com integração garantida ao SIORG. Esse sistema contempla todos os módulos necessários à operacionalização do PGD, incluindo cadastro, PIT, RIT, avaliação, justificativas, alterações de regime e geração de relatórios institucionais.

No que se refere às funcionalidades mínimas, os normativos analisados estabelecem que os sistemas utilizados devem permitir: o registro do PIT com distribuição da carga horária por tipo de entrega; o cadastro da adesão com digitalização do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR); o lançamento do RIT com justificativas formais; a avaliação de desempenho com escala de cinco níveis; a gestão de convocações presenciais; o registro de alterações, repactuações e desligamentos; e a geração de relatórios estatísticos, mensais ou anuais, por unidade ou campus.

Instituições como IFMA, IFPB, IF Sertão-PE e IFPI detalham essas funcionalidades em seus normativos. O IF Sertão-PE, por exemplo, determina que todas as etapas do ciclo do PGD sejam realizadas exclusivamente no SUAP, vedando o uso de planilhas paralelas, exceto como instrumento de apoio. O IF Baiano, por sua vez, exige que o sistema permita a trilha completa de auditoria, com histórico cronológico de todas as ações realizadas, garantindo integridade dos dados e responsabilização dos usuários.

A governança institucional dos sistemas é, em regra, atribuída à Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), à Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) ou a setores equivalentes. No IFPB, a responsabilidade pela manutenção e atualização do sistema é compartilhada entre a DGTI e a DGEP, que devem garantir a operação do módulo PGD, corrigir falhas e implementar melhorias com base nas deliberações da comissão

central do programa. Modelos semelhantes são observados nos normativos do IFPI e do IFMA, que reforçam a dependência do PGD em relação à infraestrutura tecnológica institucionalizada.

Todos os Institutos analisados preveem a integração automatizada dos dados do PGD ao SIORG. A integração é realizada por meio de API, com envio periódico de dados como: nome do servidor participante, unidade de lotação, modalidade de trabalho, avaliação mensal, justificativas de ausência ou falhas, e datas de adesão e desligamento. A periodicidade desse envio varia conforme o regulamento de cada instituição: é mensal no IF Sertão-PE, IFMA e IFPI; trimestral no IFPE; e definida por cronograma interno em instituições como IFPB, IFBA e outras.

A integração com o SIORG fortalece o caráter federativo do PGD, permitindo o controle nacional, a análise comparativa entre órgãos e a formulação de políticas públicas baseadas em evidências. A utilização de sistemas digitais padronizados e auditáveis confere legitimidade, eficácia e efetividade à lógica de gestão por resultados na administração pública federal.

7 RECOMENDAÇÕES DE BOAS PRÁTICAS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO PARA REPLICAÇÃO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS

A partir da análise comparativa das normativas dos Institutos Federais do Nordeste, torna-se possível propor um conjunto de recomendações práticas voltadas ao aperfeiçoamento do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito das Instituições Federais de Ensino. Tais recomendações emergem da observação de experiências normativas concretas, da identificação de padrões positivos e da detecção de pontos que estariam em consonância com a regulação federal geral. Assim, este conjunto visa não apenas reforçar a conformidade técnica com as diretrizes federais, mas também contribuir para a disseminação de práticas que valorizem a transparência, o alinhamento institucional, o acesso equitativo ao programa e a escuta qualificada dos servidores envolvidos. Tais recomendações encontram-se sintetizadas no Quadro 13:

Quadro 13 – Recomendações de Boas Práticas para a Implementação do PGD nas Instituições Federais

Nº	Recomendação	Objetivo
1	Criação de um canal permanente de comunicação sobre o PGD nas unidades	Facilitar o esclarecimento de dúvidas e garantir transparência e acesso à informação institucional.
2	Elaboração e divulgação de um FAQ sobre o funcionamento do PGD	Uniformizar interpretações, evitar conflitos normativos e promover segurança jurídica.
3	Realização de encontros periódicos entre chefias e setores de gestão	Alinhar procedimentos, atualizar fluxos e promover troca de experiências entre unidades.
4	Estímulo à rotatividade pactuada nos setores com alta adesão ao PGD	Ampliar o acesso ao programa entre servidores e evitar concentração prolongada de vagas.
5	Inclusão de campo qualitativo no Relatório Individual de Trabalho (RIT)	Permitir uma avaliação mais contextualizada e humana do desempenho dos servidores.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em primeiro lugar, recomenda-se que cada unidade organizacional mantenha um canal de comunicação institucional específico para tratar de temas relacionados ao PGD. Essa ferramenta — que pode assumir a forma de um endereço de e-mail institucional, formulário eletrônico ou seção dedicada no site da unidade — serviria como referência permanente para esclarecimento de dúvidas, envio de orientações e recepção de demandas pontuais por parte dos servidores. A existência de um canal formal contribui para a redução da dependência de informações informais entre chefias e equipes, fortalece a transparência organizacional e assegura que todos os

envolvidos tenham acesso aos mesmos critérios e fluxos, especialmente em períodos de adesão, repactuação de planos ou reestruturações internas.

Associado a isso, sugere-se a criação e a divulgação de um documento de perguntas frequentes (FAQ) sobre o funcionamento do PGD, construído com base nas dúvidas recorrentes identificadas pelos setores de gestão e pelas chefias imediatas. Um FAQ institucionalizado e de acesso público contribui para uniformizar interpretações, evitar distorções no entendimento das normas e reforçar a segurança jurídica na condução dos processos. Embora algumas instituições já produzam documentos internos com orientações, sua sistematização em linguagem clara e acessível ampliaria o alcance das informações e auxiliaria, inclusive, na capacitação de novos gestores.

Outra recomendação relevante consiste na promoção de encontros periódicos entre chefias imediatas e os setores de gestão de pessoas das unidades. Tais reuniões — preferencialmente com periodicidade semestral — poderiam ser realizadas em formato virtual ou presencial, com o objetivo de alinhar interpretações sobre metas, avaliação de desempenho, fluxos de repactuação, critérios de convocação presencial e registros no sistema. Esse espaço de nivelamento e troca de experiências seria especialmente útil diante da rotatividade de cargos de gestão e da necessidade de constante atualização frente às mudanças normativas.

Nos setores em que há alta adesão ao PGD, mas baixa alternância entre os servidores participantes, recomenda-se que a instituição incentive práticas de revezamento pactuado, respeitando as especificidades e limitações de cada equipe. A adoção de ciclos de adesão ao PGD, com prazos pré-estabelecidos (como 6 ou 12 meses), permitiria ampliar o acesso ao programa e garantir que mais servidores possam experimentar o modelo, contribuindo para maior democratização do teletrabalho e evitando o risco de apropriação permanente de vagas de participação por parte de um mesmo grupo.

Por fim, sugere-se a inclusão de um campo descritivo qualitativo no Relatório Individual de Trabalho (RIT), mesmo que de preenchimento opcional, a ser utilizado pelos servidores para relatar situações relevantes relacionadas à execução das metas, como imprevistos, dificuldades operacionais, sobrecarga momentânea ou aprendizados adquiridos no processo. Embora a maioria dos RITs se restrinja a indicadores quantitativos de cumprimento das entregas, esse espaço textual possibilita uma avaliação mais contextualizada e humana por parte da chefia imediata,

contribuindo para decisões mais justas e aderentes à realidade da atividade desempenhada.

Essas recomendações, ainda que simples, foram formuladas com base empírica e visam responder diretamente às lacunas identificadas na análise normativa. Sua adoção pode favorecer não apenas o aperfeiçoamento contínuo da implementação do PGD nas instituições federais, mas também o fortalecimento de práticas administrativas mais transparentes, inclusivas e alinhadas aos princípios constitucionais da eficiência e da publicidade.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise normativa comparativa realizada, com base nas regulamentações internas dos 11 Institutos Federais da Região Nordeste, permitiu mapear com clareza o modo como essas instituições vêm internalizando as diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho, estabelecidas a partir do Decreto nº 11.072/2022 e da Instrução Normativa Conjunta SEGES/SGPRT nº 24/2023.

Ao se debruçar exclusivamente sobre documentos normativos institucionais, o estudo teve objetivo principal de avaliar a aderência formal dos regulamentos internos aos marcos legais federais, a partir de oito critérios analíticos definidos. A investigação permitiu constatar que há, no conjunto dos Institutos analisados, um elevado grau de conformidade estrutural com os parâmetros estabelecidos nacionalmente, especialmente no que se refere à definição das modalidades de trabalho, aos requisitos de adesão, à estruturação dos planos individuais de trabalho, ao modelo de avaliação e aos sistemas utilizados para controle e registro.

Ao mesmo tempo, a comparação evidenciou escolhas normativas próprias de cada instituição, que revelam margens legítimas de interpretação e autonomia na forma como o PGD é normatizado internamente. Diferenças, como os percentuais mínimos de presencialidade, a adoção de editais de adesão ou de pactuações diretas, a existência de faixas de complexidade nas metas e a organização de comissões de acompanhamento, ilustram que, embora sustentadas por uma mesma base legal, as normativas dialogam com contextos administrativos distintos e refletem decisões institucionais específicas.

A partir dessas observações, é possível projetar que o PGD, como política de gestão, tende a manter um núcleo normativo comum, determinado pelas exigências legais federais, mas continuará sendo apropriado de formas distintas pelas instituições, conforme suas culturas organizacionais, estruturas internas e práticas de governança. Nesse cenário, o papel das normas internas é central não apenas para garantir a legalidade e a padronização dos procedimentos, mas também para traduzir o PGD em mecanismos operacionais coerentes com a realidade funcional de cada unidade.

Essa realidade normativa observada nos Institutos Federais também pode ser compreendida à luz dos fundamentos da Nova Gestão Pública (NGP), cuja lógica orienta o próprio Programa de Gestão e Desempenho. A NGP defende a incorporação de práticas gerenciais ao setor público, priorizando a eficiência, a responsabilização por resultados, a descentralização decisória e a avaliação de

desempenho como eixo estruturante da administração. Nesse sentido, o PGD representa uma concretização dos preceitos da NGP ao introduzir metas pactuadas, controle de entregas, acompanhamento sistemático e flexibilização das formas de execução do trabalho. Os resultados desta pesquisa mostram que, ainda que com variações normativas, os IFs vêm internalizando tais princípios de forma expressiva, especialmente no que se refere à gestão orientada por metas e ao uso de sistemas digitais de controle.

Além disso, os diferentes estágios de regulamentação e aprofundamento normativo identificados entre os Institutos Federais analisados podem ser interpretados com base na Teoria da Difusão da Inovação, proposta por Rogers (2003). Segundo essa abordagem, a adoção de uma inovação organizacional ocorre por meio de etapas progressivas — conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação — e depende de fatores como cultura institucional, percepção de utilidade, liderança e infraestrutura. Ao identificar instituições que já formalizaram o PGD de forma consolidada e outras ainda em processo de amadurecimento normativo, evidencia-se que a inovação não é absorvida de forma linear ou homogênea. Essa leitura teórica reforça a importância de respeitar os contextos locais e, ao mesmo tempo, promover mecanismos de apoio e nivelamento institucional que favoreçam a consolidação sistêmica do PGD na Rede Federal.

Cabe destacar ainda que, ao se observar a formalização progressiva do PGD nos Institutos analisados, nota-se um movimento em direção à institucionalização do desempenho como critério de organização do trabalho, o que pode representar um ponto de inflexão na cultura regulatória do setor público federal. Nesse sentido, o estudo reforça a importância do aperfeiçoamento contínuo das normas internas, da valorização das experiências normativas bem estruturadas e do compartilhamento de boas práticas entre as instituições, como forma de fortalecer a política em nível sistêmico.

Diante do caráter documental e normativo desta pesquisa, sugere-se, para estudos futuros, a realização de investigações empíricas sobre a implementação do PGD nas instituições analisadas, com base na escuta de gestores, chefias imediatas e servidores participantes. Tais abordagens podem contribuir para avaliar a aderência prática das normas às dinâmicas reais de trabalho, bem como os efeitos percebidos em termos de produtividade, motivação, clima organizacional e gestão de pessoas. A presente pesquisa, ao se deter sobre a base legal das instituições, contribui para esse esforço ao oferecer um panorama comparativo que pode auxiliar gestores, formuladores de política pública e pesquisadores na compreensão das direções

normativas assumidas pela Rede Federal.

Conclui-se, portanto, que a consolidação do PGD como instrumento de gestão estratégica passa, necessariamente, pela qualificação contínua de sua regulação interna, sem a qual, não é possível assegurar segurança jurídica, coerência procedimental nem alinhamento entre desempenho individual e resultados institucionais.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAVARESCO, G. C.; SALVAGNI, J. Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 330-146, set./dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/23029/19252>. Acesso em: 14 jun. 2025.
- BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional**: estratégias e modelos. São Paulo: E. Blucher, 1972.
- BENNIS, W. G. **Desenvolvimento organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: E. Blucher, 1972.
- BOUCKAERT, G.; HALLIGAN, J. **Managing Performance**: International Comparisons. London: Routledge, 2008.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado dos anos 90**: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1998.
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, set./out. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/SXR5B4nBMv4zL6XBxmcTZpK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2025.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 7-39, jan./mar. 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em: 14 jun. 2025.
- CECILIO, V. O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, n. 1, p. 136–167, jan./mar. 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4525/3933>. Acesso em: 14 jun. 2025.
- CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522–537, 1999. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1999.2202135?journalCode=amr>. Acesso em: 14 jun. 2025.
- DE PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Rhae Debate**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/HqKgvKNRxxhMmCyxK7jbJz8g/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2025.

DIÓGENES, J. F.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. S. Inovação organizacional: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 3, n. 1, p. 1–15, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/15220/8882>. Acesso em: 14 jun. 2025.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FERREIRA, A. M. F. F.; FARIA, J. A. F. Avaliação de desempenho no setor público: um estudo de caso no governo federal brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 4, p. 889-912, jul./ago. 2015.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. esp., p. 183–196, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 14 jun. 2025.

FOGUEL, S.; SOUZA, C. C. **Desenvolvimento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUESSER, T.; LIMA, T. N. G.; AMORIM, S. P. P.; ALVES, D. D. **Avaliando o desempenho do servidor público**. Brasília: ENAP, 2023. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7886>. Acesso em: 17 abr. 2025.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. **Public Money & Management**, v. 25, n. 1, p. 27–34, 2005. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=35e724a91894e8592626e6bc4fa9c1a19ace18c3>. Acesso em: 15 jun. 2025.

HESKETH, J. L. **Desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1977.

HUGHES, Owen E. **Public management and administration**: an introduction. 2. ed. New York: Palgrave Macmillan, 1998.

MOURA, P. C. C. **O benefício das crises**: desenvolvimento organizacional e mudança planejada. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London: Strategy Unit, Cabinet Office, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORSI, A.; SILVA, C. M. Gestão do desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. *In*: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTI, I. M.; SANTOS, T. S. (org.). **Mérito, Desempenho e Resultados**: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2014, p. 136-235.

PARADELA, V. C.; COSTA, C. V. F. 10 Desafios e propostas para a implantação da gestão do desempenho nas organizações. *In*: PARADELA, V. C.; CASTRO, M. C. D.; KIRCHMAIR, D. M. (org.). **Pessoas e Organizações**. 1. ed. Curitiba: Editora CRV, 2019. p. 189-219. v. 1.

PETERS, B. Guy; PIERRE, Jon. **Governance, politics and the state**. Basingstoke: Macmillan, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social : métodos e técnicas** / Roberto Jarry Richardson ; colaboração Dietmar Klaus Pfeiffer. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo : Atlas, 2017.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovation**. 5th ed. New York: Free Press, 2003.

SANTOS, B.; RIZARDI, B. M. **Caminhos da inovação no setor público**. Brasília: ENAP, 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7420>. Acesso em: 17 abr. 2025.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, Edição Especial CONSAD, p. 8–25, jul. 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864/4553>. Acesso em: 14 ju. 2025.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da UnB, 1991.