

## **OS DESAFIOS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA: UM OLHAR SOBRE AS UNIVERSIDADES PÚBLICAS FEDERAIS**

**THE CHALLENGES OF THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM AS A TOOL FOR INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: A PERSPECTIVE ON FEDERAL PUBLIC UNIVERSITIES**

**Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel, Graduada**

<https://orcid.org/0009-0003-9210-6661>

[jaidete.gurgel@ufrpe.br](mailto:jaidete.gurgel@ufrpe.br)

Universidade Federal Rural de Pernambuco | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública  
Recife | Pernambuco | Brasil

**Alessandra Carla Ceolin, Doutora**

<http://orcid.org/0000-0003-3892-8712>

[alessandra.acc@gmail.com](mailto:alessandra.acc@gmail.com)

Universidade Federal Rural de Pernambuco | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública  
Recife | Pernambuco | Brasil

**Jorge da Silva Correia-Neto, Doutor**

<https://orcid.org/0000-0001-9977-1267>

[jorgecorreianeto@gmail.com](mailto:jorgecorreianeto@gmail.com)

Universidade Federal Rural de Pernambuco | Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública  
Recife | Pernambuco | Brasil

Recebido em 31/março/2025

Aprovado em 24/junho/2025

Publicado em 25/setembro/2025

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Este estudo analisa a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades públicas federais, destacando seus impactos na modernização da gestão e na transparência dos resultados. A pesquisa, de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, analisou a adesão das instituições ao programa, os sistemas utilizados para sua gestão e a disponibilidade pública dos dados de monitoramento. Os resultados indicam uma ampla adoção do PGD, mas também desafios na transparência e na padronização das informações. Muitas universidades ainda não divulgam publicamente os dados do programa, dificultando a análise comparativa e o acompanhamento dos resultados. Além disso, a diversidade de plataformas utilizadas compromete a uniformidade da gestão e do monitoramento. A efetivação do PGD como ferramenta de inovação e de melhoria do desempenho na administração pública federal depende do aprimoramento na gestão da informação, do fortalecimento da transparência e do cumprimento das diretrizes normativas.

**Palavras-Chave:** Programa de Gestão e Desempenho. Inovação. Transparência. Governança Pública. Universidades Públicas Federais.

## ABSTRACT

This study analyzes the implementation of the Management and Performance Program (PGD) in federal public universities, highlighting its impacts on modernizing management and transparency of results. The research, exploratory in nature and with a qualitative approach, examined the adherence of institutions to the PGD, the information systems used for its management, and the public availability of monitoring data. The results indicate widespread adoption of the PGD but also challenges in transparency and standardization of information. Many universities still do not publicly disclose program data, hindering comparative analysis and tracking results. Additionally, the diversity of platforms used compromises the uniformity of management and monitoring. The effective implementation of the PGD as a tool for innovation and performance improvement in federal public administration depends on enhancing information management, strengthening transparency, and complying with normative guidelines.

**Keywords:** Management and Performance Program. Innovation. Transparency. Public Governance. Federal Public Universities.

## **1 INTRODUÇÃO**

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pelo Decreto nº 11.072/2022, busca promover a gestão orientada a resultados, fortalecendo o planejamento institucional e otimizando recursos públicos. A Instrução normativa 24/2023 foi criada para regulamentar o decreto e reforça a gestão por resultados, buscando-se aprimorar a eficiência pública por meio de entregas claras e avaliação de desempenho das equipes (Portal do Servidor, 2025).

O PGD possui potencial para transformar a gestão pública ao fomentar uma cultura de resultados, permitindo uma mensuração mais precisa do desempenho institucional e da eficiência dos serviços prestados à sociedade. No entanto, é essencial aprofundar a análise sobre a eficácia das métricas de desempenho adotadas no programa (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

No contexto das universidades públicas federais, a adesão ao PGD tem sido expressiva. Em fevereiro de 2025, 54 das 69 universidades federais já haviam implementado o programa, o que representa mais de 78% do total (Portal do Servidor, 2025). No entanto, apesar dessa ampla adoção, persistem desafios na divulgação dos resultados do PGD, especialmente no que diz respeito à padronização dos sistemas utilizados para sua gestão e à transparência na disponibilização de dados. Conforme estabelece o artigo 23 da IN 24/2023, os órgãos e entidades responsáveis pelo PGD devem monitorar e divulgar anualmente seus resultados em um portal oficial, além de garantir o envio de dados por meio de Interface de Programação de Aplicativos (API). A não observância dessas diretrizes pode levar à notificação das instituições e, em última instância, à suspensão do programa.

A crescente adoção do PGD nas universidades públicas federais reflete seu potencial como instrumento de modernização da gestão universitária. No entanto, a falta de padronização nos sistemas utilizados, as inconsistências na divulgação dos dados e a transparência limitada dificultam uma avaliação ampla sobre seus impactos. Essas limitações podem comprometer a eficácia do programa, dificultando a análise de sua contribuição para a inovação na administração pública e para a melhoria da prestação de serviços.

Diante desse cenário, torna-se essencial investigar como as universidades públicas federais estão implementando e monitorando o PGD para promover inovação em serviços e garantir transparência na gestão. Para aprofundar essa análise, este estudo propõe as seguintes questões subsidiárias:

Como as universidades públicas federais estruturam a gestão do PGD, incluindo os sistemas de informação utilizados para o acompanhamento das entregas?

Há um padrão na divulgação dos dados de monitoramento ou avaliação do PGD entre as universidades públicas federais?

O objetivo deste estudo é analisar a implementação do PGD nas universidades públicas federais, identificando os mecanismos adotados para sua gestão, os desafios enfrentados e o grau de transparência na divulgação dos resultados. Além disso, busca-se avaliar se as práticas adotadas estão alinhadas às diretrizes normativas e de que forma o programa influencia a inovação e a transparência.

A pesquisa se justifica pela necessidade de compreender os efeitos do PGD na governança universitária e sua capacidade de modernizar a administração pública. Ao mapear boas práticas, desafios e oportunidades de aprimoramento, este estudo pode contribuir para o aperfeiçoamento do programa, fornecendo subsídios para políticas públicas que reforcem a transparência e a inovação na gestão das universidades federais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GOVERNANÇA PÚBLICA E TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO**

A modernização da gestão pública tem como princípio fundamental a adoção de parâmetros previamente estabelecidos, garantindo uma relação mais estruturada e eficiente entre o Estado e a sociedade (Bastos, Souza, Ribeiro; Peixoto, 2016). Essa abordagem permite um acompanhamento mais eficaz da gestão governamental, alinhando-se aos princípios da governança pública e favorecendo um desempenho administrativo mais transparente e eficiente (Block, 2020).

A publicação do Decreto nº 9.203/2017 impulsionou a modernização da administração pública ao estabelecer diretrizes para a adoção de boas práticas de governança. No cenário atual, a transparência torna-se essencial para fortalecer a governança, ampliando o controle social e a participação cidadã. A implementação efetiva desses mecanismos permite otimizar a gestão institucional, assegurando o uso eficiente dos recursos públicos e promovendo o bem-estar social (Aguiar, 2018; Costa; Nascimento; Mendonça; Guerra, 2018).

A transparência é um instrumento essencial para a confiança nas instituições, mas para que seja efetiva, é preciso garantir que todos os cidadãos tenham conhecimento e meios para acessar as informações públicas (Alcantara, 2023). Nesse contexto, a digitalização dos

serviços e a ampliação dos mecanismos de acesso à informação são medidas essenciais para fortalecer a governança pública.

## 2.2 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO: INOVAÇÃO E TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A pandemia da Covid-19 acelerou a adoção do PGD nas universidades, exigindo novas formas de trabalho e gestão apoiadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (Virgilio; Burigo, 2023). Em resposta a esse cenário, a publicação da Instrução Normativa nº 65/2020 (Brasil, 2020) reformulou o PGD, ampliando seu escopo para além do teletrabalho e incorporando práticas de gestão mais abrangentes (Pojo; Cardoso, 2022).

Uma das mudanças mais significativas foi a substituição do controle de frequência pelo monitoramento de metas e da qualidade das entregas, conferindo maior transparência às atividades, tanto no nível organizacional quanto individual (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso Jr., 2022). A implementação do PGD reflete uma estratégia de inovação na gestão pública, promovendo novos modelos de trabalho que buscam otimizar processos e melhorar a experiência dos servidores (Elvira, 2023).

A implementação do PGD nas universidades demanda uma gestão estruturada e transparente, com diretrizes discutidas coletivamente para assegurar sua efetividade no diálogo com a sociedade (Virgilio; Burigo, 2023). Essa modernização do programa está alinhada a princípios já previstos no Decreto nº 1.590/1995 (Brasil, 1995a), que estabelecia a negociação de metas entre servidores e superiores na Administração Federal. A evolução desse modelo fortaleceu a cultura de resultados, promovendo um ambiente mais eficiente e transparente na execução das tarefas (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso Jr., 2022).

O PGD traz uma série de benefícios para a administração pública, promovendo maior eficiência e inovação na gestão de pessoas. Entre os principais impactos positivos, destacam-se a redução de gastos operacionais, a atração e retenção de talentos, o estímulo à criatividade e inovação, além da diminuição de afastamentos por motivos de saúde e da melhoria da qualidade de vida dos servidores (Brasil, 2023). A experiência do teletrabalho, por exemplo, tem sido amplamente bem avaliada pelos servidores técnico-administrativos de uma universidade federal, que ressaltam sua contribuição para a economia de tempo e o aumento da produtividade, apesar dos desafios relacionados à interação social (Lemos; Souza, 2025). Além disso, ao substituir o controle de frequência pelo acompanhamento de metas e qualidade das entregas, o PGD aprimora o monitoramento das atividades, fortalece a cultura de

*accountability* e promove maior transparência nos processos institucionais (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso Jr., 2022). Esse compromisso com a transparência e a gestão orientada para resultados foi reforçado pelo Decreto nº 11.072/2022, que estabelece diretrizes para uma administração pública mais eficiente e responsiva (Brasil, 2022).

Para garantir a efetividade do PGD, a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 estabeleceu diretrizes fundamentais, como a definição de responsabilidades, a criação do Comitê Executivo do PGD (CPGD) e a formação da Rede PGD, além da exigência de divulgação anual dos resultados em portal oficial, assegurando transparência e controle social. A Rede PGD atua como um espaço de cooperação entre os órgãos e entidades participantes, promovendo o compartilhamento de boas práticas, enquanto o Comitê Executivo supervisiona a aplicação das normativas e apoia a implementação do programa.

Ao desafiar estruturas burocráticas tradicionais, o PGD impulsiona uma transição para um modelo de gestão pública mais flexível, inovador e orientado para resultados (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025). Contudo, segundo os autores, apesar dos avanços, desafios normativos e estruturais ainda persistem, evidenciando a necessidade de um arcabouço regulatório mais robusto para garantir sua plena implementação. Assim, a modernização do PGD representa um marco na administração pública, consolidando princípios de eficiência, transparência e *accountability* essenciais para a construção de um modelo de gestão mais responsivo e inovador.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa classifica-se como qualitativa, bibliográfica e exploratória, analisando a legislação e normativos sobre o PGD, as informações nos *websites* das universidades públicas federais que são dedicados ao PGD, bem como os relatórios disponibilizados por essas instituições acerca do programa. O objetivo é examinar a implementação do PGD nas universidades e verificar se há acompanhamento e divulgação dos resultados do programa.

Inicialmente, ao consultar o Portal do Servidor, em janeiro e fevereiro/2025, constatou-se que o painel de transparência, que reúne os dados enviados pelos órgãos da administração pública sobre o PGD, ainda está em fase de elaboração. Em seguida, foi realizada uma análise do painel de implementação, que apresenta informações sobre as instituições que já aderiram ao PGD. A partir do painel de implementação seguiu-se para os



*websites* referentes ao PGD nas universidades federais que informaram esses *websites*, coletando informações e as organizando em uma planilha eletrônica. Ressalta-se que essas páginas foram criadas especificamente para tratar do programa.

O acesso aos *websites* das universidades relacionados ao PGD se deu em fevereiro de 2025, para buscar maiores informações sobre a implementação do programa, os relatórios de análise, informações sobre o número de servidores participantes, o quantitativo total de adesões, dentre outros.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Das 69 universidades públicas federais, 54 implementaram o PGD em algum nível, o que corresponde a aproximadamente 78,3% do total. As 15 instituições restantes, representando 21,7%, ainda não adotaram o programa.

A adesão ao programa pelas universidades tem mostrado um crescimento contínuo nos últimos anos. Das 54 universidades participantes, a UNIFESP foi a pioneira, implementando o programa já em 2021, possivelmente como parte de um projeto piloto. Em 2022, provavelmente impulsionadas pelo Decreto nº 11.072/2022, 33 universidades (61,1%) aderiram ao programa; já em 2023, 11 (20,4%) instituições se juntaram; e em 2024, 9 (16,7%) universidades implementaram a iniciativa. Esse cenário reflete uma tendência de expansão e adaptação das instituições de ensino superior às diretrizes estabelecidas, com algumas realizando múltiplas adesões em resposta a normativos subsequentes.

Em relação à participação das universidades na Rede PGD, 4 universidades (7,4%) aderiram ainda em 2023. No entanto, a maioria, 50 universidades (92,6%), passou a integrar a rede a partir de 2024, impulsionadas pela publicação da IN 24/2023, que formalizou sua estrutura.

Quanto à transparência, 51 universidades (74%) disponibilizam páginas específicas sobre o PGD, enquanto 3 instituições (4,3%) — UFAC, UFCAT e UFFS — ainda não possuem esse canal de comunicação.

No que diz respeito à gestão do PGD, observa-se que as universidades utilizam diferentes plataformas para operacionalizar o programa. O sistema Polare é o mais adotado, presente em 19 instituições (27,5%), seguido pelo PGD Petrvs próprio, utilizado por 13 universidades (18,8%). Outras plataformas incluem PGD Petrvs ColaboraGov, Cobalto, MinhaUFOP, UFTMNET, NAUS PGD e Sagui. Além disso, 9 universidades (13%) não

informaram qual sistema utilizam. A diversidade dessas plataformas dificulta a obtenção de informações padronizadas sobre o programa. O Polare, que é o mais utilizado, conta com uma área pública que permite a visualização qualitativa e quantitativa das entregas por unidade da instituição, sem expor dados dos servidores.

Com o intuito de proporcionar maior clareza, o quadro 1 está organizado por unidade da federação, listados em ordem alfabética, seguidos pelas universidades pertencentes a cada um deles. Na sequência, são indicados o mês e o ano de adesão ao PGD, sendo que, em alguns casos, há mais de um período registrado, pois com o surgimento de normativos posteriores houve adequação às novas diretrizes e com isso uma nova adesão. Em seguida são informados o mês e o ano de ingresso da universidade na Rede PGD.

Além disso, verifica-se se a instituição possui uma página de transparência sobre o programa em seu *site*, se há um sistema de gestão do PGD implementado e qual sistema é utilizado. Outro aspecto analisado é o índice de implementação do PGD, bem como a divulgação de informações sobre os participantes, seja por meio da identificação individual ou do quantitativo total. Por fim, verifica-se se a universidade disponibiliza em seu *website* relatórios ou painéis de monitoramento e avaliação do PGD.

**Quadro 1** Situação da implementação e monitoramento do PGD nas universidades

UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	Web PGD	Gestão do PGD	Implementação	Informa Participantes do PGD?	Relatório ou monitoramento do PGD
Acre	Universidade Federal do Acre (UFAC)	out./2023	jan./2024	Não	Não informado	50%	Não	Não disponibilizado
Alagoas	Universidade Federal de Alagoas (UFAL)	X	X	X	X	X	X	X
Amapá	Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)	jun./2022	mar./2024	Sim	PGD Petrvs ColaboraGov	100%	Não	Não disponibilizado
Amazonas	Universidade Federal do Amazonas (UFAM)	out./2024	mar./2024	Sim	PGD Petrvs ColaboraGov	83,33%	Não	Relatório de viabilidade técnica
Bahia	Universidade Federal do Bahia (UFBA)	X	X	X	X	X	X	X



UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	Web PGD	Gestão do PGD	Implementação	Informa Partici- pantes do PGD?	Relatório ou monitoramen- to do PGD
	Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)	jul./2024	mar./2024	Sim	Polare	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)	mar/2023 jun/2024	mai./2024	Sim	Não informado	83,33%	Não	Relatório de acompanhamento/2024
	Universidade Federal da Luso-fonia AfroBrasileira (Unilab)	dez/2022	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	83,33%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf)	set/2022, abr/2023, out/2024	abr./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Não disponibilizado
Ceará	Universidade Federal do Ceará (UFC)	jun/2022, out/2023	abr./2024	Sim	Polare	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal do Cariri (UFCA)	jun/2022, set/2022, out/2024	set./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Relatório de ambientação
Distrito Federal	Universidade de Brasília (UnB)	set./2023	fev./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Relatório análise PGD 2023/2024
Espírito Santo	Universidade do Espírito Santo (UFES)	dez/2022 out/2024	mar./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Não disponibilizado
Goiás	Universidade Federal de Goiás (UFG)	jun./2024	mar./2024	Sim	PGD/SIPEP	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Catalão (UFCat)	out./2024	jan./2025	Não	Não informado	50%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Jataí (UFJ)	X	X	X	X	X	X	X
Maranhão	Universidade Federal do Maranhão (UFMA)	ago/2023	mai/2024	Sim	Polare	100%	Sim	Possui painel <i>power BI</i> acompanhamento
Mato Grosso	Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT)	dez/2023	out/2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Relatório de análise 2023

UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	Web PGD	Gestão do PGD	Implementação	Informa Participantes do PGD?	Relatório ou monitoramento do PGD
	Universidade Federal de Rondonópolis (UFR)	X	X	X	X	X	X	X
Mato Grosso do Sul	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS)	jul/2022	out./2023	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)	X	X	X	X	X	X	X
Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal de Ouro Preto (Ufop)	jun/2022, fev/2023	mai./2024	Sim	MinhaUFOP	100%	Não	Relatório Gerencial PGD 2023
	Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	mai/2022 mar/2024	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Possui painel <i>power BI</i> acompanhamento
	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM)	dez/2022, jul/2024	mar./2024	Sim	UFTMNET	83,33%	Não	Relatório avaliação etapa piloto 2023
	Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)	fev/2023, ago/2024	jul./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Viçosa (UFV)	out./2024	jul./2024	Sim	Polare	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Lavras (Ufla)	nov./2022	mar./2024	Sim	SIG-UFLA	100%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal de Alfenas (Unifal-MG)	mai./2022	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Não	Relatório de ambientação 2022

UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	Web PGD	Gestão do PGD	Implementação	Informa Participantes do PGD?	Relatório ou monitoramento do PGD
	Universidade Federal de Itajubá (Unifei)	out/2022, set/2024	abr./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Não disponibilizado
Pará	Universidade Federal do Pará (UFPA)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal Sul e Sudeste do Pará (Unifesspa)	nov./2023	mar./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Relatório piloto 2022/2023
	Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal Rural da Amazônia (Ufra)	fev./2024	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	50%	Não	Não disponibilizado
Paraíba	Universidade Federal da Paraíba (UFPB)	abr./2024	abr./2024	Sim	Polare	83,33%	Não	Relatório piloto 2024
	Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)	set/2022, set/2023	mar./2024	Sim	Polare e PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Possui painel <i>power BI</i> de acompanhamento
Paraná	Universidade Federal do Paraná (UFPR)	mai/2022	mar./2024	Sim	PGD UFPR	100%	Sim	Relatório de ambientação 2023
	Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)	ago/2023	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Relatório piloto 2022/2023
	Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila)	set/2022, ago/2024	abr./2024	Sim	Não informado	83,33%	Sim	Relatório de resultados 2023
	Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS)	ago/2022 out/2024	abr./2024	Não	Polare	66,67%	Não	Não disponibilizado
Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	set/2023	abr./2024	Sim	Não informado	66,67%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE)	set/2022	abr./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Relatório de avaliação 2024
	Universidade	X	X	X	X	X	X	X

UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	Web PGD	Gestão do PGD	Implementação	Informa Participantes do PGD?	Relatório ou monitoramento do PGD
	Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE)							
Piauí	Universidade Federal do Piauí (UFPI)	out/2022	jan./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPar)	out/2024	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	83,33%	Não	Não disponibilizado
Rio de Janeiro	Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)	out/2023	out./2024	Sim	Não informado	66,67%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)	X	X	X	X	X	X	X
	Universidade Federal Fluminense (UFF)	mai/2022	abr./2024	Sim	PGD Petrvs ColaboraGov	100%	Não	Não disponibilizado
	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	nov/2022	abr./2024	Sim	Polare	100%	Não	Não disponibilizado
Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	jun/2022	ago./2024	Sim	Polare	100%	Não	Relatório de implementação 2022/2023
	Universidade Federal Rural do Semiárido (Ufersa)	out/2022	mar./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Relatório piloto 2023
Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)	mai/2022	abr./2024	Sim	PGD UFRS	100%	Sim	Relatório de avaliação 2023
	Universidade Federal de Pelotas (UFPeI)	ago/2022 out/2024	abr./2024	Sim	Cobalto	100%	Não	Relatório gerencial PGD 2022/2023
	Universidade Federal do Rio Grande (Furg)	ago/2022	set./2024	Sim	Não informado	66,67%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	jul/2022, out/2024	fev./2024	Sim	PGD Petrvs ColaboraGov	100%	Sim	Não disponibilizado

UF	Universidades	Adesão	Rede PGD	Web PGD	Gestão do PGD	Implementação	Informa Participantes do PGD?	Relatório ou monitoramento do PGD
	(UFCSPA)							
	Universidade Federal do Pampa (Unipampa)	set/2022, ago/2024	mar./2024	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Possui painel <i>power BI</i> de acompanhamento
	Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)	mar/2024	jun./2024	Sim	Polare	100%	Não	Não disponibilizado
Rondônia	Universidade Federal de Rondônia (UNIR)	out/2022	mai./2024	Sim	Polare	100%	Sim	Não disponibilizado
Roraima	Universidade Federal de Roraima (UFRR)	X	X	X	X	X	X	X
Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)	X	X	X	X	X	X	X
São Paulo	Universidade Federal de São Paulo (Unifesp)	abr/2021, jan/2025	nov./2023	Sim	Não informado	83,33%	Sim	Relat. pesquisa satisfação 24 e Pannel <i>power BI</i>
	Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)	jun./2022	nov./2023	Sim	Sagui	100%	Sim	Não disponibilizado
	Universidade Federal do ABC (UFABC)	jun/2022	mar./2024	Sim	Polare	100%	Não	Relatório de avaliação 2023
Sergipe	Universidade Federal de Sergipe (UFS)	nov/2022	mai./2024	Sim	Não informado	83,33%	Não	Não disponibilizado
Tocantins	Universidade Federal do Tocantins (UFT)	jun/2022, nov/2023	abr./2024	Sim	NAUS PGD	83,33%	Sim	Relatório de ambientação 2023 e Pannel <i>power BI</i>
	Universidade Federal do Norte do Tocantins (UFNT)	out/2023	dez./2023	Sim	PGD Petrvs próprio	100%	Sim	Relatório de implementação 2023

Fonte: elaboração própria com base nos websites do PGD nas instituições e/ou das instituições (2025).

O quadro mostra que a implementação do PGD nas universidades federais tem avançado significativamente, refletindo um movimento de modernização na gestão pública, com impactos diretos na inovação e na transparência. Das 69 universidades federais, 54

(78,3%) implantaram em algum grau, demonstrando uma tendência na adesão desse programa. No entanto, apenas 37 dessas universidades (68,5% das que implementaram o programa e 53,6% do total) alcançaram a implantação completa, consolidando uma transição para um modelo baseado em gestão por resultados. Já as 17 universidades restantes (31,5% das que implementaram o PGD e 24,6% do total) ainda estão em processo de implementação.

Das 54 universidades analisadas, 27 (50%) fornecem informações sobre os participantes do PGD, seja por meio da identificação individual ou do quantitativo total, enquanto as outras 27 (50%) não disponibilizam esses dados. A IN nº 24/2023 reforça a obrigatoriedade do envio dessas informações, determinando que o número de participantes, os planos de entregas e os planos de trabalho de cada instituição sejam encaminhados ao Comitê Executivo do PGD. Esses dados serão publicados no painel de transparência do programa, de forma agregada por organização, e utilizados para o monitoramento e a avaliação dos programas em cada instituição (Portal do Servidor, 2025).

De modo geral, a transparência na divulgação de relatórios e painéis avaliativos do PGD tem avançado dentro das universidades federais, ainda que de maneira gradual. Das 54 instituições que aderiram ao programa, 26 (48,1%) disponibilizam documentos ou painéis de monitoramento em seus portais, abordando aspectos como resultados, impactos e viabilidade do modelo. Algumas, como UFMA, UFU, UFCG, UNIPAMPA, UNIFESP e UFT, destacam-se pelo uso de painéis interativos em Power BI, permitindo um acompanhamento dinâmico das métricas do PGD e fortalecendo o controle social sobre sua implementação. No entanto, 28 universidades (51,9%) ainda não divulgaram informações sobre os resultados, o que representa um obstáculo à transparência e ao fortalecimento da governança pública digital (Alcantara, 2023; Virgilio; Burigo, 2023). A adoção do teletrabalho em universidades federais foi bem recebida, sendo associada a benefícios como flexibilidade e aumento da produtividade (Elvira, 2023; Teixeira; Bacinello, 2024; Lemos; Souza, 2025). No entanto, essa produtividade precisa ser acompanhada de mecanismos eficazes de monitoramento e transparência, garantindo que os resultados do PGD sejam acessíveis à sociedade e utilizados para aprimorar a gestão universitária.

Apesar dos avanços, um desafio crítico persiste na transparência dos dados do PGD. Entre as 37 universidades que completaram a implementação do programa, apenas 19 (51,4%) disponibilizaram dados de monitoramento do PGD em seus portais, enquanto 18 (48,6%) ainda não divulgaram essas informações, contrariando os princípios de transparência ativa

preconizados pelo Decreto nº 9.203/2017 e reforçados pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 (Brasil, 2023). Curiosamente, entre as 17 universidades que implementaram o PGD parcialmente, 7 (41,2%) disponibilizaram relatórios ou painéis de monitoramento, superando proporcionalmente o grupo que concluiu a implantação e não divulgou os dados. Essa assimetria indica que a adoção total do PGD nem sempre está acompanhada de uma postura ativa em relação à publicidade dos resultados, evidenciando desafios institucionais para garantir a transparência e o acesso às informações (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

Nesse sentido, a IN 24/2023 estabelece diretrizes claras para a obrigatoriedade da divulgação dos resultados do PGD em plataformas oficiais, exigindo das instituições um compromisso efetivo com a publicidade dos dados e a melhoria contínua dos processos (Brasil, 2023). A ampliação desses mecanismos não apenas fortalece a governança pública, mas também consolida o PGD como uma estratégia inovadora na administração universitária, alinhada aos princípios de eficiência e modernização do setor público (Pojo, 2021; Pojo; Cardoso, 2022).

Ademais, a análise dos relatórios de avaliação ou monitoramento do PGD reforça a importância da transparência na administração pública, garantindo que informações sobre desempenho e impactos sejam acessíveis e compreensíveis para gestores e servidores (Elvira, 2023). No entanto, a diversidade nos formatos desses relatórios compromete a comparabilidade dos dados entre as instituições aderentes, dificultando uma avaliação mais precisa do impacto do programa. Esse cenário evidencia a necessidade de um modelo padronizado, que possibilite diagnósticos estruturados e uma visão integrada dos resultados do PGD em nível nacional (Elvira, 2023).

Dessa forma, buscou-se ter uma visão ampla da adoção do PGD nas universidades, possibilitando avaliar a transparência, a gestão e os resultados do programa no contexto acadêmico.

## **5 CONCLUSÃO**

A análise da implementação do PGD nas universidades públicas federais revela um cenário dinâmico e desafiador. Com a grande maioria das universidades federais já aderindo ao programa, fica evidente seu potencial para transformar a gestão pública e fortalecer a



governança baseada em resultados. No entanto, essa ampla adoção não se traduz, necessariamente, em uma implementação homogênea e plenamente transparente.

Um dos desafios mais críticos é a disponibilização pública dos dados do PGD. Embora a IN 24/2023 estabeleça diretrizes claras para monitoramento e divulgação, muitas universidades ainda não tornaram essas informações acessíveis de maneira padronizada. A ausência de um sistema único para a gestão do PGD intensifica essa lacuna, dificultando a comparabilidade entre instituições e comprometendo a transparência ativa. Além disso, a própria plataforma de transparência do PGD, prometida no Portal do Servidor, ainda está em fase de elaboração, o que evidencia a necessidade de um compromisso mais efetivo com a publicização dos dados.

Outro aspecto relevante é o prazo de adequação estabelecido pela IN 24/2023, que concede doze meses para que os órgãos e entidades ajustem seus programas. Considerando que essa normativa foi publicada em julho de 2023, muitas universidades ainda estão nesse período de transição, o que pode justificar, em parte, as dificuldades na padronização das informações e na adaptação às exigências normativas. No entanto, o risco de atrasos e de resistências institucionais pode comprometer os objetivos centrais do PGD, tornando fundamental um acompanhamento rigoroso por parte do Comitê Executivo do programa.

Embora o PGD represente uma inovação significativa na gestão pública, sua efetividade depende não apenas da adesão das instituições, mas também da consolidação de mecanismos de controle, transparência e padronização. A fragmentação dos sistemas utilizados e a falta de uniformidade na divulgação de dados podem minar os avanços alcançados, reduzindo a capacidade do programa de promover uma cultura organizacional voltada para resultados.

As limitações desta pesquisa devem ser consideradas, uma vez que a indisponibilidade da plataforma de transparência do PGD restringiu o acesso a dados centralizados. Além disso, não foram solicitadas informações via Lei de Acesso à Informação (LAI), o que poderia ter ampliado a base de evidências analisadas. A metodologia utilizada concentrou-se na consulta direta aos websites do PGD das universidades públicas federais, o que pode ter levado a lacunas na obtenção de dados atualizados e comparáveis entre as instituições.

Para pesquisas futuras, sugere-se uma abordagem mais qualitativa, incluindo entrevistas com gestores universitários para identificar boas práticas e dificuldades na implementação do PGD. Também é recomendável a realização de estudos comparativos entre

universidades federais e outras instituições públicas que adotaram o PGD, visando entender de que forma a estrutura organizacional influencia na efetividade do programa. Outra possibilidade seria a análise aprofundada de uma universidade específica que tenha se destacado na transparência e na condução do PGD, conforme preconizam os normativos, a fim de identificar fatores críticos de sucesso que possam servir de modelo para outras instituições.

Assim, para que o PGD alcance seus objetivos como ferramenta de gestão, é necessário que as universidades avancem na adoção de práticas mais transparentes e na unificação dos sistemas de gestão. Com dados acessíveis e confiáveis, torna-se possível avaliar o impacto do programa na eficiência e na qualidade dos serviços prestados. A administração pública deve continuar investindo na estruturação do PGD, assegurando que sua implementação vá além do aspecto formal. O debate sobre o PGD e a busca por soluções para os desafios identificados contribuem para o aprimoramento da gestão pública, com reflexos na transparência, na *accountability* e na eficiência da administração universitária.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, L. F. B. L. **A governança corporativa e os programas de compliance: uma análise sob a ótica da gestão pública**. 2018. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

ALCÂNTARA, N. S. A. **Lei de Acesso à Informação nas principais universidades federais brasileiras**. Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun., São Paulo, v. 46, e2023112, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1809-58442023112pt>. Acesso em: 11 Mar. 2025.

BASTOS, A. V. B.; SOUZA, G. C.; RIBEIRO, J. L. L. S.; PEIXOTO, A. L. A. O papel dos conselhos superiores na estrutura de governança das universidades federais brasileiras: o caso da UFBA. In: XVI Coloquio internacional de gestión universitária – CIGU – 2016.

Disponível em:

[https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/172081/OK%20-%20102\\_00500%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/172081/OK%20-%20102_00500%20-%20OK.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 21 fev. 2025.

BLOCK, M. **Compliance e Governança Corporativa**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2020.

BRASIL. **Instrução Normativa Nº 65, DE 30 DE julho DE 2020**. Disponível em: <https://www.gov.br/dnit/pt-br/acesso-a-informacao/servidores/INSTRUONORMATIVAN65DE30DEJULHODE2020.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2025

BRASIL. **Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022**. D.O.U. no 93, de 18 de maio de 2022, seção 1, p. 5, Brasília, 2022.

BRASIL. **Decreto n. 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm). Acesso em: 18 fev. 2025.

BRASIL. **Instrução Normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023**. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/legislacao/in-24-ajustada.pdf>. Acesso em: 02 fev. 2025.

BRASIL. Portal do servidor. **Programa de Gestão e Desempenho**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 02 fev. 2025.

COSTA, A. C. P. da, LEAL, A. F. P., NASCIMENTO, L. C. B. do, MENDONÇA, C. M. C. DE, & GUERRA, L. C. B. (2018). **Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental**. Revista Do Serviço Público, 69(3), 741-772. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3183> Acesso em: 03 mar, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/35206>. Acesso em: 17 fev, 2023.

ELVIRA, E. S. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho**. Evidência Express, ENAP, 2023.

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Inovação organizacional e desempenho: estado da arte sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, v. 18, n. 2, p. 01-25, e15220. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.55905/revconv.18n.2-057>. Acesso em: 27 fev. 2025.

LEMOS, R. R.; DE SOUZA, M. M. P. Influências da cultura organizacional na implementação do teletrabalho no Campus UFV-Florestal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 18, n. 1, p. 01-21, janeiro-abril 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e100399>. Acesso em 27 fev. 2025.

PGD FURG. **Site Institucional PGD**. Disponível em: [https://progep.furg.br/bin/procedimento/index.php?id\\_procedimento=352](https://progep.furg.br/bin/procedimento/index.php?id_procedimento=352). Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFABC. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.ufabc.edu.br/pgd>. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFAM. **Site Institucional**. Disponível em: <https://progesp.ufam.edu.br/programa-de-gestao-teletrabalho.html>. Acesso em: 06. fev 2025

PGD UFC. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://teletrabalho.ufc.br/pt/>. Acesso em 10. fev. 2025.

PGD UFCA. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.ufca.edu.br/instituicao/servicos/gestao-de-pessoas/pgd/>. Acesso em 11. fev. 2025.

PGD UFCG. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://portal.ufcg.edu.br/programa-de-gestao/>. Acesso em 22. fev. 2025.

PGD UFCSPA. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://ufcspa.edu.br/servicos-administrativos/gestao-com-pessoas/programa-de-gestao>. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFDPAR. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://ufdpar.edu.br/progep/pgd/comissao-permanente-sobre-o-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd/>. Acesso em: 24. fev. 2025.

PGD UFRSA. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://pgd.ufersa.edu.br/>. Acesso em 25. fev. 2025.

PGD UFES. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://pgd.ufes.br/>. Acesso em: 11. fev. 2025.

PGD UFF. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.uff.br/?q=pg>. Acesso em: 25. fev. 2025.

PGD UFG. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://pgd.propessoas.ufg.br/>. Acesso em: 12. fev. 2025.

PGD UFLA. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://pgd.ufla.br/>. Acesso em: 19. fev. 2025.

PGD UFMA. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://portalpadrao.ufma.br/progep/programa-de-gestao>. Acesso em: 14. fev. 2025.

PGD UFMS. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://progep.ufms.br/pagina-inicial/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd/>. Acesso em: 15. fev. 2025.

PGD UFMT. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.ufmt.br/unidade/pgd/pagina/sobre-o-pgd/10712>. Acesso em: 14. fev. 2025.

PGD UFNT. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://ufnt.edu.br/pgd/>. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFOP. **Site Institucional PGD**. Disponível em: [https://progep.ufop.br/programa\\_de\\_gestao](https://progep.ufop.br/programa_de_gestao). Acesso em 18. fev. 2025.

PGD UFPB. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.progep.ufpb.br/pgd/>. Acesso em: 21. fev. 2025.

PGD UFPE. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/progepe/programa-gestao>. Acesso em: 23. fev. 2025.

PGD UFPEL. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/progep/programa-de-gestao-e-desempenho/>. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFPI. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://pgd.ufpi.edu.br/legislacoes>. Acesso em 24. fev. 2025.

PGD UFPR. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://ufpr.br/pgd/>. Acesso em: 22. Fev. 2025.

PGD UFRA. **Site Institucional PGD**. Disponível em: [https://progep.ufra.edu.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1136&Itemid=554](https://progep.ufra.edu.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1136&Itemid=554). Acesso em: 21. fev. 2025.

PGD UFRB. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://ufrb.edu.br/progep/pgd>. Acesso em: 05 fev. 2025.

PGD UFRGS. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/programagestao/>. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFRJ. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://pessoal.ufrj.br/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-2/>. Acesso em: 25. fev. 2025

PGD UFRN. **Site Institucional PGD**. Disponível em: [https://progesp.ufrn.br/secao/programa\\_de\\_gest%C3%A3o\\_de\\_trabalho](https://progesp.ufrn.br/secao/programa_de_gest%C3%A3o_de_trabalho). Acesso em: 25. fev. 2025.

PGD UFRPE. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.progepe.ufrpe.br/programa-de-gestao>. Acesso em: 24. fev. 2025.

PGD UFRRJ. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://portal.ufrj.br/pro-reitoria-de-gestao-de-pessoas/pgd/>. Acesso em: 25. fev. 2025.

PGD UFS. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://pgd.ufs.br/conteudo/70557-conheca-as-modalidades-de-trabalho-do-programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFSB. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://ufsb.edu.br/a-ufsb/comissoes/comissao-especial-de-frequencia-e-pgd>. Acesso em 05. fev. 2025.

PGD UFSCAR. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.progep.ufscar.br/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFSJ. **Site Institucional PGD**. Disponível em: [https://ufsj.edu.br/cogam/tutoriais\\_pgd.php](https://ufsj.edu.br/cogam/tutoriais_pgd.php). Acesso em 19. fev. 2025.

PGD UFSM. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/progep/programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UFT. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.uft.edu.br/gestao/pessoas/programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UFTM. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://uftm.edu.br/pgd>. Acesso em: 18. fev. 2025.

PGD UFU. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://ufu.br/pgd>. Acesso em: 18. fev. 2025.

PGD UFV. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://pgp.ufv.br/pgd/>. Acesso em 19. fev. 2025.

PGD UNB. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://pgd.unb.br/>. Acesso em 11. fev. 2025.

PGD UNIFAL-MG. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.unifal-mg.edu.br/progepe/programa-de-gestao/>. Acesso em: 20. fev. 2025.

PGD UNIFAP. **Site Institucional do PGD**. Disponível em: <https://www2.unifap.br/drh/teletrabalho/>. Acesso em 05 fev. 2025.

PGD UNIFEI. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://prgp.unifei.edu.br/programa-de-gestao-e-desempenho/>. Acesso em 20. Fev. 2025.

PGD UNIFESP. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://www.unifesp.br/reitoria/propepessoas/teletrabalho>. Acesso em: 28. fev. 2025.

PGD UNIFESSPA. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://progep.unifesspa.edu.br/pgd.html>. Acesso em: 21. fev. 2025.

PGD UNILA. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://portal.unila.edu.br/progepe/servicos-e-orientacoes/pgd>. Acesso em 23. fev. 2025.

PGD UNILAB. **Site Institucional**. Disponível em: <https://unilab.edu.br/programa-de-gestao/>. Acesso em: 10. fev. 2025.

PGD UNIPAMPA. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/compagd/>. Acesso em: 26. fev. 2025.

PGD UNIR. **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://cgpgd.unir.br/homepage>. Acesso em: 27. fev. 2025.



PGD UNIVASF. **Site Institucional PGD**. Disponível em:  
<https://portais.univasf.edu.br/programadegestao>. Acesso em 10. fev. 2025.

PGD UTFPR. **Site Institucional PGD**. Disponível em:  
<https://www.utfpr.edu.br/servidores/site/programa-de-gestao-e-desempenho>. Acesso em: 23. fev. 2025.

POJO, R. Entrevista: **programa de gestão e desempenho, com Roberto Pojo**. 2021.  
Disponível em: <https://ementario.info/2021/12/06/egp-entrevista-roberto-pojo/>. Acesso em: 08 fev. 2025.

POJO, R. S.; CARDOSO JR., J. C. **Princípios, condições e diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro**. Estadão, 2022.  
Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/principios-condicoes-e-diretrizes-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-para-o-governo-federal-brasileiro/>. Acesso em: 08 fev. 2025.

TEIXEIRA, C. G; BACINELLO, E. Desempenho e produtividade no serviço público: um estudo a partir da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 7, p. 1-21, 2024.

Universidade Federal da Bahia (UFBA). **Site Institucional**. Disponível em:  
<https://www.ufba.br/>. Acesso em 08. fev. 2025.

Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS). **Site Institucional**. Disponível em:  
<https://www.uffs.edu.br/uffs/home/>. Acesso em: 23. fev. 2025.

Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). **Site Institucional**. Disponível em:  
<https://portal.ufgd.edu.br/>. Acesso em: 18. fev. 2025.

Universidade Federal de Alagoas (UFAL). **Site Institucional**. Disponível em: <https://ufal.br/>. Acesso em: 05 fev. 2025

Universidade Federal de Catalão (UFCat). **Site Institucional**. Disponível em:  
<https://ufcat.edu.br/>. Acesso em 14. fev. 2025.

Universidade Federal de Jataí (UFJ). **Site Institucional**. Disponível em:  
<https://portalufj.jatai.ufg.br/>. Acesso em: 14. fev. 2025.

Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). **Site Institucional**. Disponível em:  
<https://www2.ufjf.br/ufjf/>. Acesso em: 19. fev. 2025.

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). **Site Institucional**. Disponível em:  
<https://ufmg.br/>. Acesso em 18. fev. 2025.

Universidade Federal de Rondonópolis (UFR). **Site Institucional**. Disponível em:  
<https://ufr.edu.br/>. Acesso em: 15. fev. 2025.



Universidade Federal de Roraima (UFRR). **Site Institucional**. Disponível em: <https://ufr.br/>. Acesso em 27. fev. 2025.

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). **Site Institucional**. Disponível em: <https://ufsc.br/>. Acesso em: 28. fev. 2025.

Universidade Federal do Acre (UFAC). **Site Institucional**. Disponível em: <https://www.ufac.br/>. Acesso em: 05 fev. 2025

Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (Ufape). **Site Institucional PGD**. Disponível em: <https://ufape.edu.br/>. Acesso em: 24. fev. 2025.

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO). **Site Institucional**. Disponível em: <https://www.unirio.br/>. Acesso em: 25. fev. 2025.

Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB). **Site Institucional**. Disponível em: <https://ufob.edu.br/>. Acesso em 08. fev. 2025.

Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa). **Site Institucional**. Disponível em: <https://www.ufopa.edu.br/ufopa/>. Acesso em: 21. fev. 2025.

Universidade Federal do Pará (UFPA). **Site Institucional**. Disponível em: <https://ufpa.br/>. Acesso em: 20. fev. 2025.

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM). **Site Institucional**. Disponível em: <https://portal.ufvjm.edu.br/>. Acesso em: 18. fev. 2025.

VIRGILIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 26, 2023 – e 0801