

OPERACIONALIZAÇÃO DOS PILARES DA TEORIA DA NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP) EM INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR POR MEIO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD)

OPERATIONALIZATION OF THE PILLARS OF THE THEORY OF NEW PUBLIC MANAGEMENT (NGP) IN A FEDERAL INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION THROUGH THE MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM - PGD

Leandra Maria Ortigara, Mestre

<https://orcid.org/0000-0003-3607-2690>

leortigara@hotmail.com

Universidade Federal do Paraná | Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação
Curitiba | Paraná | Brasil

Taiane Ritta Coelho, Doutora

<https://orcid.org/0000-0003-2607-0704>

taianecoelho@ufpr.br

Universidade Federal do Paraná | Programa de Pós-Graduação em Gestão da Informação
Curitiba | Paraná | Brasil

Marcia Regina Marteloza Cassitas Hino, Doutora

<https://orcid.org/0000-0001-5763-3456>

marciahino@uol.com.br

Universidade Tecnológica Federal do Paraná | Departamento de Sistemas de Informação e Organizações
Curitiba | Paraná | Brasil

Recebido em 11/julho/2025

Aprovado em 24/janeiro/2026

Publicado em 01/julho/2026

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



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

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar a operacionalização dos pilares da Nova Gestão Pública (NGP) na concepção e implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), contribuindo para a promoção da boa governança pública. Diante disso questiona-se: Em que medida a implementação do PGD incorpora os pilares da NGP e favorece a efetividade da governança pública? A metodologia utilizada segue as seguintes etapas: a primeira fase é a pesquisa bibliográfica, para reforçar o embasamento teórico e identificar os conceitos mais relevantes para o projeto proposto. A segunda, foi a realização de um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. Para tanto, foram adotadas as seguintes técnicas metodológicas: análise documental, entrevistas eletrônicas efetuadas por meio de envio de formulário estruturado, análise de conteúdo com auxílio de planilha eletrônica para o tratamento de dados. Como resultado, os achados da pesquisa indicam que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) materializa, em grande medida, os pilares da Nova Gestão Pública, notadamente a orientação para resultados e a eficiência administrativa, impulsionando a boa governança pública. Como contribuição, tem-se o aprofundamento do conhecimento científico sobre governança pública, ao evidenciar a relação entre os pilares da NGP e a estruturação do PGD.

Palavras-Chave: Serviços Públicos. Gestão Pública. Governo Digital. e-Gov.

ABSTRACT

This study aims to analyze the operationalization of the pillars of New Public Management (NPM) in the design and implementation of the Management and Performance Program (PGD), contributing to the promotion of good public governance. Therefore, the question is: To what extent does the implementation of the PGD incorporate the pillars of NPM and promote the effectiveness of public governance? The methodology used follows these steps: the first phase is bibliographic research to reinforce the theoretical foundation and identify the most relevant concepts for the proposed project. The second phase was a case study at a higher education institution. The following methodological techniques were adopted: document analysis, electronic interviews conducted through the submission of a structured form, and content analysis using a spreadsheet for data processing. As a result, the research findings indicate that the PGD largely embodies the pillars of New Public Management, notably results-orientation and administrative efficiency, fostering good public governance. As a contribution, there is the deepening of scientific knowledge on public governance, by highlighting the relationship between the pillars of the NGP and the structuring of the PGD.

Keywords: Public Services. Public Management. Digital Government. e-Gov.

1 INTRODUÇÃO

A Nova Gestão Pública (NGP) – *New Public Management (NPM)* – uma abordagem de reforma administrativa, surge nos anos 1980 e 1990, principalmente nos países anglo-saxônicos, como resposta às críticas à burocracia tradicional (Munzhedzi, 2021). Ela se baseia na introdução de práticas do setor privado na gestão pública, é um esforço para tornar os serviços públicos mais “empresariais” e melhorar a sua eficiência através da utilização de modelos de gestão do setor privado (Ingram; Nitsenko, 2021). Segundo Hood (1991), a NGP se baseia em 7 (sete) pilares: gestão profissional; padrões e medidas explícitas de desempenho; controles de resultados; ênfase nas práticas de gestão do setor privado; maior parcimônia no uso de recursos; desmembramento de unidades e maior concorrência no setor público. Diante disso, os governos têm enfrentado os desafios de modernizar a gestão da força de trabalho pública em todo o mundo (Kleiman *et al.*, 2023).

No Brasil, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), segundo entrevista realizada pelo Ementário de gestão pública com o gerente de projetos do Transformagov (programa voltado para modernização administrativa dos órgãos da administração pública federal brasileira), tem como objetivo principal a instituição de uma gestão baseada em resultados, cujo ponto de maior impacto é o fim do controle de frequência como instrumento de gestão de equipes (Portal Ementário de Gestão Pública, 2021). O PGD trata-se, portanto, de uma ferramenta de gestão orientada para obter resultados, baseada em evidências, capaz de organizar a informação na instituição por meio do mapeamento de todas as atividades desempenhadas por cada servidor em cada setor, de modo que elas possam ser realizadas de maneira mais efetiva na instituição. Com a adoção de sistemas digitais inovadores para acompanhamento e controle, o PGD abriu caminho para mudanças estratégicas no setor público brasileiro (Portal Ementário de Gestão Pública, 2021).

Desse modo, este estudo se propõe analisar se os pilares da Nova Gestão Pública (NGP) estão operacionalizados na concepção e implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), contribuindo, assim, para a promoção da boa governança pública. Diante disso questiona-se: Em que medida a implementação do PGD incorpora os pilares da NGP e favorece a efetividade da governança pública?

A importância deste estudo recai sobre possibilidade de racionalização das atividades administrativas meio da administração pública de modo a prestar serviços de forma mais efetiva. Neste sentido, importa ressaltar que cada mecanismo que diminua os gastos na gestão

das atividades meio favorece que mais recursos possam ser investidos na atividade fim da instituição. Justifica-se esta pesquisa pelo aprofundamento do conhecimento científico sobre governança pública, ao evidenciar a relação entre os pilares da NGP e a estruturação do PGD

Para responder à questão desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior, presente em 13 cidades do Estado do Paraná. A pesquisa foi conduzida seis meses após a implementação efetiva do Programa de Gestão e Desempenho na instituição e teve como propósito identificar a percepção dos gestores que aderiram ao PGD.

Por fim, este artigo está estruturado da seguinte forma. Introdução, apresenta o contexto e a relevância do tema, explica o problema que será abordado e define o objetivo da pesquisa. Fundamentação teórica, trouxe definições sobre os pilares da Nova Gestão Pública e os princípios norteadores do PGD juntamente com os princípios da administração pública. A Metodologia do artigo descreve o processo de pesquisa adotado para alcançar os objetivos do estudo. Resultado, foi subdividido em 2 subtópicos: Operacionalização do PGD na Instituição Federal de Ensino Superior; Percepção dos gestores. Discussão, evidencia como o Programa de Gestão e Desempenho contribui para a boa governança pública por meio da operacionalização dos pilares da Nova Gestão Pública. Considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2 PILARES DA NOVA GESTÃO PÚBLICA (NGP) – NEW PUBLIC MANAGEMENT (NPM)

A Nova Gestão Pública introduz princípios como eficiência, foco em resultados, descentralização e avaliação de desempenho, inspirando-se em práticas do setor privado (Bresser-Pereira, 1997; Hood, 1991), a fim de atacar dois males burocráticos: a ineficiência relacionada ao excesso de procedimentos e controles processuais, e a baixa responsabilização dos burocratas frente ao sistema político e à sociedade (Sano; Abrucio, 2008). Hood (1991) cita os 07 pilares da Nova Gestão Pública, descritos na tabela a seguir.

A implementação da NGP varia conforme o país, a cultura administrativa e os níveis de maturidade institucional. No Brasil, por exemplo, a NGP influenciou programas como o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995) e diversas iniciativas de gestão por resultados (Sano; Abrucio, 2008), sendo uma delas o Programa de Gestão e Desempenho que

tem como um de seus objetivos a promoção de uma gestão orientada a resultados, baseada em evidências.

Tabela 1 Pilares da Nova Gestão Pública (NGP)

No.	Doutrina	Justificativa
1	Gestão profissional	Atribuição clara de responsabilidade pela ação
2	Padrões e medidas explícitas de desempenho	A responsabilização requer uma declaração clara de objetivos; a eficiência requer uma análise atenta dos objetivos
3	Controles de resultados	Necessidade de enfatizar os resultados em vez dos procedimentos
4	Ênfase nas práticas de gestão do setor privado	Necessidade de usar ferramentas comprovadas de gestão do setor privado no setor público
5	Maior parcimônia no uso de recursos	Necessidade de controlar a demanda de recursos do setor público e fazer mais com menos
6	Desmembramento de unidades no setor público	Necessidade de obter vantagens de eficiência nos contratos; desmembramento de unidades
7	Maior concorrência no setor público	A rivalidade como chave para custos mais baixos e melhores padrões

Fonte: Hood, 1991 (tradução das autoras).

Teixeira (2019) destaca que a Administração Pública brasileira tem sido instada a repensar sua forma de gestão, com foco na reavaliação de processos e resultados. Nessa perspectiva, a administração pública tem se pautado pela gestão orientada a resultados, visando aprimorar o desempenho institucional, assegurar a eficiência na utilização dos recursos públicos e fortalecer a *accountability* governamental (Escola Nacional de Administração Pública, 2012). Essa abordagem se alinha aos pilares da NGP, que incluem a gestão profissional, a adoção de padrões e indicadores de desempenho e o uso de controles baseados em resultados.

Segundo Gasparini (2011), os italianos chamam de “boa administração” a administração pública eficiente. Não lhe falta razão, uma vez que, por meio deste princípio, busca-se a satisfação do bem comum da forma mais satisfatória e econômica e a melhoria do desempenho dos gestores públicos para que alcancem o melhor resultado.

Uma administração pública eficiente requer observância aos princípios da boa governança, que, quando bem aplicados pelas autoridades e instituições do Estado, tornam-se a base para o fornecimento de serviços de alta qualidade e condizentes com o interesse geral (Matei et al, 2016). Segundo Pisa (2014), a governança pública tem como princípios a transparência, *accountability*, participação, integridade/ética, conformidade legal, equidade e efetividade. Ela nasce com objetivo de estabelecer as ações que venham dirigir, monitorar ou controlar as organizações para o alcance dos resultados pretendidos. Também sugere o estabelecimento de procedimentos e a correspondente execução, com fins de instrumento

gerador eficiência administrativa para o alcance dos resultados (Teixeira, 2019). Isso vai ao encontro do que diz Pojo (2021) sobre o objetivo principal do PGD, que é instituir uma gestão baseada nos desempenhos e resultados, deixando para trás a estrutura gerencial dos séculos XIX e XX que se apoia em comando, controle e presença e, também, ao encontro de alguns pilares da NGP descritos por Hood (1991), tais como: gestão profissional, a adoção de padrões e indicadores de desempenho e o uso de controles baseados em resultados.

2.2 O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) E SEUS OBJETIVOS NORTEADORES

Em 2020, seguindo a orientação de uma nova gestão pública baseada em resultados, a Administração Pública Federal brasileira instituiu, por meio da Instrução Normativa (IN) SGP/ME nº 65, de 2020, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Esse programa de gestão, segundo preceitua a Instrução Normativa 24/2023-SEGES/MGI, trata-se de uma ferramenta de gestão orientada para obter resultados, baseada em evidências, capaz de organizar a informação na instituição por meio do mapeamento de todas as atividades desempenhadas por cada servidor em cada setor, de modo que elas possam ser realizadas de maneira mais efetiva na instituição. Esse mapeamento das atividades da instituição permite a compreensão dos processos organizacionais. Isso vai ao encontro com o que Nassif (2019) argumenta, que é preciso gerenciar a informação para que esta possa transitar com eficiência pelo ambiente organizacional.

Em 2023, o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos junto à Secretaria de Gestão e Inovação publicam a Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023, a qual estabelece orientações relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. De acordo com o Decreto nº 11.072/2022, o PGD “é o 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” (Brasil, 2022a, art. 1º).

Segundo a Instrução Normativa 24/2023, o PGD é uma ferramenta de gestão que disciplina o exercício de atividades em que os resultados possam ser efetivamente mensurados. Ela traz, dentre os objetivos, a promoção da gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal; o estímulo a cultura de planejamento institucional; a

otimização da gestão dos recursos públicos; o fomento à transformação digital; a contribuição para o dimensionamento da força de trabalho e, também, o aprimoramento no desempenho institucional, tanto das equipes como dos indivíduos – administração tradicional sendo substituída por foco na eficiência, qualidade e efetividade (Stroinska, 2020).

A trajetória da implementação do PGD resultou em uma oportunidade de mapear os processos de prestação de serviços de novas maneiras. Há uma possibilidade de que essas novas práticas possam desencadear práticas aprimoradas de planejamento, monitoramento e prestação de serviços pelo governo de forma a aprimorar a eficiência do serviço público, afirmam Kleiman et al (2023). Conforme Nascimento (2023), o ponto positivo mais citado do PGD, na pesquisa por ela realizada, foi o aumento do foco, que está diretamente ligado ao aumento da produtividade. Também foram citados nessa pesquisa como pontos positivos o planejamento e a economicidade – todos ligados aos princípios da boa governança pública.

Ainda, para fins de execução e acompanhamento do PGD, é exigência da IN 24/2023 que o órgão ou entidade da Administração Pública Federal tenha um para gestão, controle e transparência dos planos de entregas das unidades de execução e dos planos de trabalho dos participantes (BRASIL, 2023, Art. 28 da IN nº 24). Nesse passo, também se verifica um inter-relacionamento direto entre o PGD e os objetivos do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov), Decreto nº 10.382 de 2020, quando esse propõe identificar as necessidades e oportunidades de inovação e transformação institucional com foco na transparência, de forma a permitir um controle social mais efetivo, e consequente entrega de resultados para os cidadãos. Segundo Kosloski *et al.* (2024), de forma geral, desde a sua introdução na década de 1990, o e-Gov tem transformado os serviços estatais, tornando-os mais acessíveis e eficientes, além de aumentar a participação dos cidadãos. Todavia, Da Silva Aguiar (2024) ressalta a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade dos servidores públicos diante de mudanças tecnológicas.

Afirmam Kleiman *et al.* (2023) que o PGD demandou sistemas digitais inovadores e gerou oportunidades de mudanças estratégicas no serviço público brasileiro. Também afirma que as oportunidades e os limites para aumentar a eficiência do serviço público estão disponíveis usando os sistemas, a legislação e a mudança cultural que, na administração federal direta, autárquica e fundacional, começaram com o Programa de Gestão e Desempenho. Segundo este autor, o PGD é o programa nacional brasileiro que reúne legislação, sistemas digitais e práticas de gestão aprimoradas durante a pandemia para

viabilizar o teletrabalho no governo. Além do trabalho remoto, ele pode ser visto como um impulsionador para a definição de novas práticas de planejamento e monitoramento do trabalho.

O PGD, portanto, representa uma abordagem disruptiva na administração pública federal brasileira, alinhada aos pilares da Nova Gestão Pública (NGP), da qual emergiu. Essa iniciativa inclui o aprimoramento da gestão orientada a resultados, refletindo a busca por maior eficiência, flexibilidade e inovação na prestação dos serviços públicos. O programa evidencia a necessidade de adaptação dos servidores às transformações tecnológicas e organizacionais, apresentando potencial para elevar a produtividade e promover melhorias na qualidade de vida no trabalho (Da Silva Aguiar, 2024).

3 METODOLOGIA

Para investigar se os pilares da Nova Gestão Pública (NGP) estão operacionalizados na concepção e implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), de modo a contribuir para a promoção da boa governança pública, foi feito um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior, localizada no sul do Brasil, presente em 13 cidades do Estado do Paraná. O que motivou a escolha da realização desta pesquisa nesta instituição de ensino foi a presença desta instituição em todas as regiões do Estado do Paraná.

3.1 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foram utilizadas duas principais fontes de dados: análise documental e levantamento de dados. Este último foi feito por meio de entrevistas eletrônicas. Estas foram realizadas com o envio de formulário estruturado, desenvolvido na plataforma *Google Forms*, com questões abertas e fechadas direcionadas a gestores das unidades participantes do PGD.

As entrevistas eletrônicas foram feitas após decorridos 6 (seis) meses de implantação do programa (março de 2024). O objetivo foi obter uma visão sistêmica sobre o resultado do andamento do programa. Vale acrescentar que a instituição havia testado a execução do PGD, denominado “experiência-piloto”, de dezembro de 2022 a abril de 2023, com diversos setores espalhados nos 13 campus da instituição – setores estes que permaneceram no programa de gestão e desempenho até a realização desta pesquisa. Dentre os setores que participaram do PGD, desde o início, encontram-se a Diretoria de Gestão de Pessoas e as respectivas

coordenadorias dos campus; Diretoria de Gestão de Tecnologia da Informação e as respectivas coordenadorias dos campus; Diretoria de Orçamento, Finanças e Contabilidade e os respectivos departamentos nos campus; Diretoria de Materiais e Patrimônio e os respectivos departamentos nos campus; Auditoria Interna; a Assessoria de Processos Disciplinares e o Escritório de Processos. Ao todo, 77 gestores responderam a entrevista eletrônica.

As perguntas elaboradas aos respondentes giraram em torno de sete temas: comprometimento, produtividade, qualidade das entregas e resultados, absenteísmo, afastamentos de saúde, rotatividade da força de trabalho, variação nos gastos. Além disso, foi solicitado para que comentassem sobre as facilidades e dificuldades encontradas, as boas práticas, os benefícios ou prejuízos na unidade e, também, foi questionado se haveria sugestões de aperfeiçoamento ou mudanças para o programa.

Adicionalmente foram coletados cinco (05) documentos institucionais e oito (08) normativos legais, totalizando 193 páginas, relacionados ao PGD, listados a seguir: Instrução Normativa GABIR/UTFPR nº 54, de 23/08/2023 (Retificada em 29/05/2024); Resumo das alterações Instrução Normativa nº 54, de 23/08/2023; Parecer ASLEG nº 01/2024 - Ação de Desenvolvimento em Serviço (ADS-Pós) e o PGD; Despacho DIRGEP nº 4206614 - PGD e trabalho concomitante em outro órgão ou empresa privada; Relatório Final da Experiência-Piloto PGD; BRASIL. Decreto n.º 10.382, de 28/05/2020; BRASIL. Decreto n.º 11.072, de 17/05/2022; Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 65, de 30/07/2020; Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGP-SRT/MGI nº 21, de 16/07/2024; Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21/12/2023; Instrução Normativa Conjunta SEGES/SGPRT-MGI nº 24, de 28/07/2023; Principais novidades da IN nº 24, de 28/07/2023; e Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021.

3.2 ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, conforme a proposta de Bardin (2004), que estabelece três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise foi composta por leituras flutuantes e detalhadas dos documentos relacionados ao PGD e das respostas obtidas nas entrevistas eletrônicas. A exploração do material foi constituída pela classificação e agrupamento dos dados em 07 categorias: comprometimento, produtividade, qualidade das entregas e resultados, absenteísmo,

afastamentos de saúde, rotatividade da força de trabalho, variação nos gastos. Por fim, para o tratamento tabular dos dados, foram utilizadas planilhas do programa Microsoft Excel. Os resultados foram marcados pela interpretação dos dados categorizados.

4 RESULTADOS

O estudo de caso teve como propósito investigar a operacionalização dos pilares da Nova Gestão Pública (NGP) nos objetivos do Programa de Gestão e Desempenho de modo a contribuir para a boa governança pública.

4.1 OPERACIONALIZAÇÃO DO PGD NA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

O PGD é uma ferramenta de gestão focada em resultados, que altera o modelo de trabalho tradicional, substituindo o controle de frequência dos servidores pelo controle de entregas e resultados. O objetivo do programa é gerenciar a carga de trabalho com base não no tempo que os funcionários públicos permanecem fisicamente dentro dos escritórios do governo (por meio do uso de “relógio de ponto”), mas na execução de tarefas acordadas entre os trabalhadores e seus gerentes em um período de tempo especificado (Kleiman *et al.*, 2023).

A participação no programa exige do servidor o planejamento das atividades que irão integrar sua jornada de trabalho, bem como a comprovação de sua execução sob a forma de entregas, a serem acompanhadas e avaliadas pela sua chefia imediata, por meio de um sistema informatizado. Ademais, o programa abrange atividades cujas características permitam a mensuração da produtividade e dos resultados das respectivas unidades e do desempenho do participante em suas entregas. O programa oferece, ainda, a possibilidade de o participante realizar pelo menos uma parte de suas atividades laborais fora das dependências da instituição, desde que possua a estrutura, física e tecnológica, necessária. Com isso, o programa substitui o controle de frequência dos agentes públicos por uma gestão de pessoas baseada em resultados. Ainda que relevante, o processo de trabalho não é o objeto principal da gestão, mas sim os resultados e os desempenhos de toda a equipe conforme relatado no Relatório Final da Experiência-Piloto PGD (2023). A implementação do programa na instituição foi guiada pela legislação pertinente ao tema: Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023.

O sistema utilizado para planejamento e controle das entregas, foi o Sistema Eletrônico de Informação (SEI). As regras que regulamentaram a implementação do programa

foram aprovadas pela reitoria e diretorias dos campus da instituição, tomando como base a legislação vigente (Decreto 11.072/2022 e a Instrução Normativa MGI n.º 24/2023). Ainda, o programa de gestão e desempenho é acompanhado por uma comissão de servidores, comissão central e comissões locais nos 13 campus. Essa comissão tem como propósito monitorar a execução do programa e também dar suporte no levantamento das atividades de cada área, na elaboração dos programas de gestão da unidade (elaborado pelas chefias imediatas) e dos planos de trabalho de cada participante e na utilização do sistema.

A operacionalização do PGD na instituição estudada seguiu uma instrução normativa do órgão superior da instituição cuja operacionalização ocorreu conforme a seguir descrito. Para aderir ao PGD, cada unidade teve que listar e mapear as atividades desempenhadas por cada servidor para que fosse possível elaborar o programa de gestão do setor e, o servidor, elaborar, junto a sua chefia imediata, os planos de trabalho individuais, ou seja, desenvolveu-se a cultura de planejamento. De posse das atividades listadas, o servidor deveria montar seu plano de trabalho, que consistia em escolher, junto a sua chefia imediata, quais seriam as atividades que seriam executadas ao longo de um período (na sua maioria, período de 1 mês). Durante esse período, incluíam-se comprovantes das atividades realizadas, como por exemplo: atas e/ou datas de reuniões, certificado de cursos, número do processo analisado no sistema eletrônico de informação utilizado na instituição (SEI) para tramite de processos. Ao final do plano de trabalho, o chefe imediato avaliava as entregas. Caso o servidor não tivesse realizado as entregas, deveria justificar, caso contrário, deveria ser desligado do programa e voltar à forma tradicional de trabalho – desempenhar as atividades de forma presencial com o respectivo controle de frequência.

A aprovação da adesão de cada setor ao PGD, por meio do plano de trabalho da unidade, bem como o acompanhamento da execução do programa ocorre por meio de comissões locais (constituídas em cada uma das 13 cidades) e uma comissão central. Ainda, as informações referentes ao programa estão publicizadas em uma página da internet no portal da instituição.

4.2 PERCEPÇÃO DOS GESTORES ENTREVISTADOS

Os achados desta pesquisa revelam a percepção dos gestores quanto ao resultado da implantação do PGD realizado no período de dezembro de 2022 a abril de 2023, em forma de experiência-piloto e implementado, de forma oficial, de outubro de 2023 a março de 2024, em uma instituição federal de ensino superior localizada sul do Brasil, presente em 13 cidades do

Estado do Paraná. O estudo de caso foi feito com gestores dos setores participantes do programa em abril de 2024, ou seja, após decorridos 6 meses de efetiva implantação do programa na instituição.

Para realização do estudo, foi feita uma entrevista eletrônica contendo as seguintes perguntas: identificação do respondente (e-mail); identificação da unidade (sigla da unidade, chefia, data de início do PGD no setor); Informações gerenciais (total de servidores em PGD, total de estagiários em PGD, modalidade de execução: teletrabalho total, teletrabalho parcial, trabalho presencial); três (03) questões de escala 1 – 10 e onze (11) perguntas abertas. No intuito de resguardar a identidade do respondente, a sua identificação, bem como a da sua unidade, foi extraída da planilha que continha as respostas do questionário, porém os respondentes foram numerados de R1 a R77.

Referente às entrevistas eletrônicas, 77 gestores responderam à pesquisa, o que envolveu cerca de 220 servidores técnicos-administrativos em educação (TAE) de um total de 1091 servidores TAE, ou seja, pesquisa abrangeu uma amostra significativa de 20% dos servidores TAE. Isso pois há vários setores dentro da instituição que demandam atendimento presencial e/ou estão com jornada flexibilidade, tais como bibliotecários, atendentes de balcão da secretaria acadêmica, psicólogos do Núcleo de Acompanhamento Psicopedagógico e Assistência Estudantil, os quais não estão qualificados para participar do PGD. Da modalidade de trabalho no PGD, 76 setores estavam em teletrabalho parcial e 1 em teletrabalho total. Por fim, a pesquisa realizada contemplou setores que estavam trabalhando aos moldes do PGD há pelo menos 3 meses.

4.2.1. Percepção dos gestores referente: ao grau de comprometimento, à produtividade e à qualidade nas entregas.

A percepção dos respondentes foi obtida por meio de três (03) perguntas fechadas, onde os gestores deveriam marcar, numa escala de 1 a 10, qual seria a avaliação do setor, ou seja, quanto maior a nota atribuída, melhor a avaliação do gestor. Diante das respostas, foi possível perceber que a maioria dos gestores, aproximadamente 65%, responderam que o PGD permitiu ao servidor maior grau de comprometimento, maior produtividade ou manutenção de produtividade alta e maior qualidade nas entregas e resultados.

Quanto ao maior grau de comprometimento, os respondentes afirmaram que decorre da vontade de o servidor manter-se no programa, visto que o não cumprimento do plano de trabalho implica na exclusão do servidor do PGD e no retorno ao trabalho presencial (controle de frequência).

Quanto à produtividade manter-se alta ou ter aumentado, justificaram pelo fato de o servidor poder se programar para realizar cada tarefa dentro do período estabelecido no seu plano de trabalho. Dessa autonomia no planejamento da execução do plano de trabalho, decorrem-se: aumento na motivação; menor interrupção durante a execução das atividades; redução da distração causada pelo ambiente de home office; facilitação na organização da divisão do trabalho ao longo do dia; concessão de maior autonomia para a planejamento e realização do trabalho. Conforme expôs o respondente R10:

Foi possível aumentar a produtividade, em vista da otimização do tempo. Além das demandas do setor a servidora ficou à frente da fiscalização administrativa dos contratos do campus, bem como a frente da comissão de avaliação dos bens, aumentando seu trabalho em cerca de 20% além das atribuições do setor (R10).

Ainda, pela citação do respondente R11, “O aumento da produtividade pode ser medido pela redução de e-mails, processos e atividades pendentes (R11).”.

Referente à melhora na qualidade das entregas, 23 gestores afirmaram que a qualidade se manteve boa e as razões descritas foram: redução da necessidade de correção de respostas; redução nos retrabalhos; servidores mais atentos na execução das atribuições; identificação melhor das especialidades de cada servidor. Em diversas respostas, foi apontado que a qualidade das entregas já era elevada e continuou assim com a implementação do PGD. O respondente R10 reforça essa percepção ao afirmar:

A servidora em questão sempre apresentou um excelente desempenho presencialmente, e isso se manteve com o PGD. As entregas continuam sendo realizadas de forma extremamente satisfatória, e o serviço permanece inalterado. Tanto os servidores quanto o público em geral não perceberam diferença no fato de a servidora estar trabalhando em PGD integral (R10).

Conforme destaca Nascimento (2023), o aumento do foco permite que tarefas que exigem maior atenção sejam detalhadas com maior precisão. Quando as distrações são minimizadas, as pessoas podem se dedicar a análises críticas mais profundas. Como consequência ao próprio aumento de foco há o aumento da produtividade, pois estão diretamente ligados. O aumento da produtividade pode ter implicações financeiras positivas, considerando que quando as tarefas são realizadas de maneira mais eficiente, há uma redução nos custos operacionais, incluindo economia de recursos, como energia, materiais e tempo, podendo resultar em economia de recursos financeiros significativos para a instituição.

4.2.2. Percepção dos gestores referente à redução: no absenteísmo, no afastamento de saúde do servidor, na rotatividade da força de trabalho e nos gastos do setor.

Para a realização desta análise, as respostas dos gestores foram categorizadas em “sim” para os gestores que afirmaram haver redução ou “não”, àqueles que afirmaram não haver redução no absenteísmo, no afastamento de saúde do servidor, nos remanejamentos e nos gastos do setor.

Verificou-se que a maioria dos gestores afirmou não haver redução nos absenteísmos, nem nos afastamentos por motivo de saúde. Os motivos alegados são, respectivamente, que o trabalho é por entregas e não por assiduidade (não há registro de frequência do servidor), e há flexibilidade no horário de trabalho do servidor (por exemplo: servidor pode ir na consulta médica durante o dia e trabalhar à noite). Quanto a estes temas, seguem registros encontrados. Quanto ao posicionamento do gestor R2, observa-se:

Houve necessidade de consulta médica, mas não foi necessário o registro da ausência, tendo em vista que a consulta ocorreu em período definido para teletrabalho (R2).

Referente ao posicionamento de R5, este gestor afirma haver a redução nos afastamentos de saúde em seu setor, conforme descrito a seguir: “Desde o PGD não há mais apresentação de atestados para consultas médicas nem mesmo para LTS ou LTSF de curta duração (R5)”.

Quanto à redução nos gastos, a maioria dos gestores relata observar, sem possibilidade de mensuração, economia com viagens, manutenção das instalações físicas e vale transporte, como consta da declaração do R67:

Houve diminuição nos gastos com energia elétrica e uso dos banheiros, o qual não se pode estimar um percentual. Além disso, houve a diminuição de 40% do valor do vale transporte de uma das servidoras participantes (R67).

Portanto, infere-se que o programa trouxe benefícios financeiros e não financeiros à instituição 6 (seis) meses após a sua efetiva implementação. Essa percepção dos gestores vai ao encontro de outro pilar da NGP: parcimônia no uso de recursos, preocupação com o uso racional dos recursos públicos e do objetivo do PGD: otimização da gestão dos recursos públicos. O PGD mostrou redução nos custos operacionais (infraestrutura, energia, deslocamento) dos servidores em teletrabalho, sem comprometer a entrega de serviços.

4.2.3 Análise das questões abertas por meio da criação de categorias.

Para realização da análise das questões abertas, foram criados códigos e agrupados em categorias. O tratamento das respostas foi marcado pela interpretação das categorias identificadas, descritas a seguir.

-FACILIDADES ENCONTRADAS: demandas resolvidas sem necessidade de mediação da chefia; trabalhos melhores distribuídos entre os servidores; escalas bem definidas; equipe mais unida; menos interferência/interrupção no trabalho; utilização efetiva de ferramentas de comunicação à distância (e-mail, WhatsApp, chat e nuvem institucional); atividades desempenhadas e ambiente informatizado; processos tramitados via sistema eletrônico; possibilidade de cobrança de atingimento de metas; apoio da comissão de implantação e acompanhamento do PGD.

-DIFICULDADES ENFRENTADAS durante o PGD. O que mais se destacou foi a dificuldade na utilização do sistema, a qual pode impactar diretamente na produtividade dos servidores. Corroborando com este argumento, afirma o gestor R12 “falta de um sistema mais prático e que gere relatórios”. Dessa forma, percebe-se que o treinamento referente a utilização do sistema é fundamental para que o PGD funcione de maneira eficiente na instituição, como também seja aprimorado para geração de relatórios. Percebe-se, portanto, que o PGD na instituição estudada está de acordo com o que Da Silva Aguiar (2024) realçou: a necessidade de flexibilidade e adaptabilidade dos servidores públicos diante das mudanças tecnológicas e organizacionais.

O sistema utilizado, durante a realização desta pesquisa para execução e monitoramento do PGD, não permite a extração de relatórios, como também não dá a transparência exigida pelos normativos legais. Segundo relatado pela comissão de implantação, esse sistema está sendo utilizado, de forma temporária, até que um sistema oficial seja disponibilizado pelo Ministério da Gestão e Informação.

Também foi relatado como dificuldades enfrentadas: mapeamento das atividades do setor; planejamento das atividades; implementação de novas rotinas; confecção da escala de trabalho presencial de forma a manter o setor aberto; preenchimento dos relatórios; exigência de mudança na cultura organizacional quanto à nova forma de trabalho; resistência de alguns usuários quanto ao atendimento remoto; falta de ferramenta de comunicação à distância institucionalizada para o PGD; excesso de burocracia.

-PREJUÍZOS ENCONTRADOS: dificuldade de interação com usuários; redução da união da equipe de trabalho.

-BOAS PRÁTICAS. Observou-se a otimização da nuvem da instituição; otimização da força de trabalho; distribuição de atividades por competências; redução do espaço físico ocupado pelo setor; otimização dos canais de comunicação, como afirmam R5 e R68:

Redução do espaço físico ocupado pelo setor (de 3 salas para 2 salas) – R5. Otimização da força de trabalho: pude entender melhor as habilidades de cada servidor e assim fazer uma melhor distribuição das tarefas. Com isso, houve melhora na produtividade e qualidade na execução das tarefas (R68).

-BENEFÍCIOS advindos com a implementação do programa: melhoria no clima organizacional; qualidade de vida; aumento na motivação; redução nos custos (água, luz, telefone e vale transporte); menor interrupção, maior concentração e consequente aumento na produtividade; melhor dimensionamento do trabalho; padronização de procedimentos; otimização dos meios de comunicação; melhoria na instrução processual (“processo precisa falar por si, afirma o gestor R25”); otimização no tempo; autonomia nas entregas.

5 DISCUSSÃO

Para auxiliar na análise da operacionalização dos pilares da Nova Gestão Pública (NGP) na concepção e implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), contribuindo para a promoção da boa governança pública, foi elaborado um quadro sinótico relacionando os pilares da NGP aos objetivos do PGD.

Quadro 1 Pilares da NGP e Objetivos do PGD

	Pilar NGP (Hood, 1991)	Objetivo PGD (BRASIL/2023)
1	Gestão profissional	Aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos
2	Padrões e medidas explícitas de desempenho	Gestão orientada a resultados; melhoria contínua das entregas
3	Controles de resultados	Gestão orientada a resultados
4	Ênfase nas práticas de gestão do setor privado	Estímulo a cultura de planejamento, atrair e reter talentos; contribuir para o dimensionamento da força de trabalho; aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos
5	Maior parcimônia no uso de recursos	Otimização da gestão dos recursos públicos
6	Desmembramento de unidades no setor público	Não correlaciona ao PGD
7	Maior concorrência no setor público	Não correlaciona ao PGD

Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

No estudo de caso, pode-se perceber alguns benefícios advindos da implementação do PGD na instituição, como: aumento na produtividade, maior comprometimento dos servidores, melhoria na qualidade das entregas e redução nos gastos dos setores. Estes benefícios estão de acordo com os pilares da Nova Gestão Pública (NGP) citado por Hood (1991): gestão

profissional, padrões e medidas explícitas de desempenho e controles de resultados. Também corroboram com os objetivos do PGD: promoção da gestão orientada a resultados, melhoria contínua nas entregas, aprimoramento do desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos. Também corrobora com o que dispõe o Decreto n.º 9.203/2017 sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, visto que a governança pública implica no uso e monitoramento de instrumentos e mecanismos que levem a aumentar a eficiência da gestão.

Verifica-se, portanto, que os objetivos do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) estão intimamente ligados aos princípios-chave da Nova Gestão Pública (NGP), uma abordagem que busca tornar a administração pública mais eficiente e orientada para resultados (Andrisani; Hakim; Savas, 2002). Alinhado a esses princípios, o PGD visa a promoção de uma gestão orientada a resultados, com foco no planejamento, na melhoria contínua das entregas, na otimização e gestão dos recursos públicos, ou seja, na eficiência da prestação dos serviços públicos ao cidadão (Brasil, 2023, Art. 2º da IN nº 24), vislumbrando-se, então, o PGD como instrumento da boa governança pública.

A análise comparativa entre os pilares da Nova Gestão Pública (NGP), conforme propostos por Hood (1991), e os objetivos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído pela Instrução Normativa nº 24/2023, evidencia uma forte convergência entre ambos, especialmente no que diz respeito à profissionalização da gestão, ao foco em resultados, à mensuração de desempenho e à otimização de recursos. O PGD incorpora os fundamentos centrais da NGP ao promover uma cultura administrativa orientada à eficiência, à responsabilização e à melhoria contínua dos serviços públicos. Ainda que nem todos os pilares da NGP encontrem correspondência direta no escopo do PGD — como é o caso do desmembramento de unidades e da introdução de concorrência interna —, observa-se que os princípios aplicados no programa de gestão e desempenho refletem uma adesão significativa às diretrizes modernas de gestão pública, reafirmando seu alinhamento com a busca por uma governança mais eficaz, transparente e orientada a resultados.

A trajetória da implementação do PGD resultou em uma oportunidade de mapear os processos de prestação de serviços de novas maneiras. Existe a possibilidade de que essas novas práticas possam desencadear práticas aprimoradas de planejamento, monitoramento e prestação de serviços pelo governo (Kleiman *et al*, 2023).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em boa parte do mundo, há esforços significativos para rever as estruturas de Estado, de modo a aumentar a capacidade de entrega dos resultados demandados pela sociedade, em termos de serviços e políticas públicas, a reduzir o seu custo e a melhorar o gerenciamento dos seus riscos. A governança pública serve exatamente para isso: aumentar e preservar o valor que o Estado entrega aos que o mantêm (Brasil, 2020).

Com este estudo, pode-se observar que os pilares da NGP estão em consonância com objetivos do PGD, comprovando-se ser este um instrumento da boa governança visto que: é uma ferramenta de gestão focada em resultados, a qual permite as áreas terem um maior conhecimento das atividades desempenhadas por cada servidor bem como da produtividade do setor. Também promove a transparência das atividades desempenhadas, por meio do sistema informatizado, favorecendo tanto o controle social como a possibilidade de racionalização, especialização e centralização das atividades, como o trabalho em rede. Assim, conforme afirma Almeida (2023), as entidades governamentais não poderiam ficar à margem desse processo de modernização, tendo em vista que a revolução informacional tem atingido todos os segmentos da sociedade, do mundo corporativo à vida privada das pessoas.

Ademais, com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na administração pública federal, vislumbra-se a possibilidade de redimensionar a força de trabalho nas atividades-meio, podendo alocar mais esforços na atividade-fim: ensino, pesquisa e extensão. Neste sentido, importa ressaltar que cada mecanismo que diminua os gastos na gestão das atividades meio, favorece que mais recursos possam ser investidos na educação, ou seja, na atividade fim da instituição. Todavia, conforme afirma Kleiman (2023), muitos desafios ainda estão por vir para o desenvolvimento pleno do PGD, tais como a necessidade de melhoria legislativa contínua na implementação de mudanças; as limitações nas práticas de planejamento atuais; e a implementação do PGD em um conjunto diversificado de sistemas.

Como contribuição, tem-se um incremento na produção do conhecimento científico sobre governança pública, gestão pública, governo eletrônico e gestão e desempenho. Também se acredita, por meio da implantação efetiva do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que a instituição utilize essa ferramenta capaz de promover a racionalização da execução das atividades administrativas de modo a alcançar a boa governança pública e tornar a gestão administrativa mais transparente e eficiente quanto aos seus recursos e prestação de serviços públicos.

Vale ressaltar que houve limitações ao estudo, tais como: o pouco tempo em que o PGD estava sendo executado na instituição; a obtenção de uma percepção dos gestores dos setores envolvidos como resultado da pesquisa sem comprovação documental, e o fato de o estudo de caso ter sido realizado em uma única instituição federal de ensino superior. Sugere-se, portanto, como oportunidade de estudos futuros, que este trabalho seja replicado em outras instituições, bem como possa ser repetido na instituição estudada, após efetiva implantação do sistema de controle e acompanhamento do PGD de modo a verificar a efetividade da percepção destes gestores por meio de coleta de dados efetivos sobre o programa, permitindo assim uma avaliação atualizada sobre a execução e o desempenho do PGD.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando Luiz *et al.* Disciplina 3.1: **debate contemporâneo da gestão pública**. 2011.

ALMEIDA, Carliana Porfíria Gonçalves Dias Agra et al. **Teletrabalho no serviço público federal: um estudo sobre a viabilidade de implantação na Universidade Federal de Campina Grande**. 2021. Disponível em: <http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/handle/riufcg/22289> . Acesso em: 25 set. 2024.

ANDRISANI, Paul J.; HAKIM, Simon; SAVAS, Emanuel S. (Ed.). **The new public management: Lessons from innovating governors and mayors**. Springer Science & Business Media, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3ª. Lisboa: Edições, v. 70, n. 1, p. 223, 2004.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm . Acesso em: ago. 2024.

BRASIL. **Decreto n.º 10.382**, de 28 de maio de 2020. Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (transformaGov). Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.382-de-28-de-maio-de-2020-259144093> . Acesso em: ago. 2024.

BRASIL. **Decreto n.º 11.072**, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm . Acesso em: ago. 2023.

BRASIL. **Decreto n.º 14.129**, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm . Acesso em: ago. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa n.º 65**, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC relativos à implementação do programa de gestão. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395> . Acesso em: ago. 2022.

BRASIL. **Instrução Normativa n.º 24**, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248> . Acesso em: ago. 2023.

BRASIL. **Programa de Gestão e Desempenho**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao> . Acesso em: 17 jan. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional: público e empresarial**. 3. ed. Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2020 Acesso em: jun. 2025.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle**. Lua Nova: Revista de cultura e política, p. 49-95, 1998.

DA SILVA AGUIAR, Naiara Amorim et al. Programa de Gestão e Desempenho e Mudanças Organizacionais na Administração Pública Federal Brasileira: uma análise integrativa da literatura. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, n. E69, p. 451-464, 2024.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública, **Relatório de Gestão do Exercício de 2011**, Brasília: ENAP, 2012.

GASPARINI, Diogénes. **Direito administrativo**. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2011. E-book. ISBN 9788502149236. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502149236/>. Acesso em: 30 set. 2024.

HOOD, Christopher. A public management for all seasons?. **Public administration**, v. 69, n. 1, p. 3-19, 1991.

INGRAM, K.; NITSENKO, Vitalii. COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC MANAGEMENT MODELS. **Scientific Bulletin of National Mining University**, n. 4, 2021.

KLEIMAN, Fernando et al. New ways for monitoring the public workforce after the pandemic: The management and performance program in the Brazilian Federal Government.

In: **Proceedings of the 24th Annual International Conference on Digital Government Research**. 2023. p. 349-354.

DIAS KOSLOSKI, Ricardo Ajax; DE AZEVEDO MOURA, Leides Barroso; FORTE GOMES, Marília Miranda. INCLUSÃO PARTICIPATIVA DE PESSOAS IDOSAS USANDO E-GOV NO BRASIL: UM MAPEAMENTO SISTEMÁTICO DE LITERATURA. **Revista do Serviço Público (Civil Service Review)**, v. 75, n. 3, 2024.

MATEI, Lucica; MATEI, Ani; LAZAR, Corina Geogiana. Public service performance and good administration. Socio economic empirical evaluations. **Procedia Economics and Finance**, v. 39, p. 335-338, 2016. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30332-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30332-X).

MUNZHEDZI, Pandelani Harry. An evaluation of the application of the new public management principles in the South African municipalities. **Journal of Public Affairs**, v. 21, n. 1, p. e2132, 2021.

NASCIMENTO, Lúcia Iracema do et al. **A implementação do programa de gestão e desempenho na modalidade de teletrabalho: projeto piloto da UTFPR**. 2023. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <https://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/33015>. Acesso em: 13 mar. 2024.

NASSIF, Mônica Erichsen. Crença e tomada de decisão: perspectiva de análise do comportamento gerencial para o estudo de uso de informação. **Ciência da Informação**, v. 48, n. 2, 2019. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/4697>. Acesso em: 10 fev. 2023.

PISA, Beatriz Jackiu. **Uma proposta para o desenvolvimento do índice de avaliação da governança pública (IGovP): instrumento de planejamento e desenvolvimento do Estado**. 2014. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

PORTAL DO EMENTÁRIO DE GESTÃO PÚBLICA. **Entrevista: Programa de Gestão e Desempenho, com Roberto Pojo**. 2021. Disponível em: <https://ementario.com/2021/12/06/egp-entrevista-roberto-pojo/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, p. 64-80, 2008.

STROIŃSKA, Ewa. New public management as a tool for changes in public administration. **Journal of Intercultural Management**, v. 12, n. 4, p. 1-28, 2020.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. **Governança pública: uma revisão conceitual**. 2019. Disponível em: <https://www.utfpr.edu.br/servidores/site/programa-de-gestao-e-desempenho/RelatrioFinalExperienciaPilotoPGDv.3.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2024.