

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA EM REDE NACIONAL**

PAULO HENRIQUE MAURO DOS SANTOS

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM
INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO MINEIROS**

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2024

PAULO HENRIQUE MAURO DOS SANTOS

**INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM
INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO MINEIROS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientador: Prof. Dr. Diego Costa Mendes

VIÇOSA – MINAS GERAIS

2024

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade Federal de Viçosa - Campus Rio Paranaíba

T

SA237i Santos, Paulo Henrique Mauro dos, 1988-
2024 Institucionalização do programa de gestão e desempenho em institutos federais de ensino mineiros / Paulo Henrique Mauro dos Santos. – Viçosa, MG, 2024.
125 f.: il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Diego Costa Mendes.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa, Departamento de Administração e Contabilidade, 2024.

Referências bibliográficas: 110-121.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2024.009>

1. Administração Pública. 2. Institucionalização.
3. Programa de Gestão e Desempenho.. I. Mendes, Diego Costa, 1989-. II. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de Administração e Contabilidade. Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.

PAULO HENRIQUE MAURO DOS SANTOS


**INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM
INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO MINEIROS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.


Orientador: Prof. Dr. Diego Costa Mendes

APROVADA: 12 de abril de 2024.

Assentimento:

Documento assinado digitalmente
 **PAULO HENRIQUE MAURO DOS SANTOS**
Data: 05/07/2024 15:45:33-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Paulo Henrique Mauro dos Santos
Autor

Documento assinado digitalmente
 **DIEGO COSTA MENDES**
Data: 05/07/2024 18:24:42-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Diego Costa Mendes
Orientador

AGRADECIMENTOS

Aos meus familiares, em especial os meus pais, Maria e Antônio, por sempre me incentivarem a buscar os estudos como uma forma de ocupar o meu lugar no mundo. Com vocês, aprendi que a educação é o único caminho possível para construir um futuro próspero.

Ao meu namorado, Júlio César, por ser o meu porto seguro durante as tempestades desse mar revolto que é a pesquisa acadêmica, além de ser o melhor companheiro que eu poderia ter tido durante essa caminhada. Jamais teria ido tão longe sem contar com o seu amor, paciência e compreensão.

À Dra. Maristela e à psicóloga Tamara, que seguraram a minha mão e não me deixaram à deriva quando os acontecimentos da vida me tiraram da rota de conclusão dessa dissertação. Nunca conseguirei agradecer o suficiente pelo o que vocês fizeram por mim.

Aos colegas e amigos do CEFET-MG, extensivo à própria organização, por todo o apoio, afeto e impulso dados ao longo dos últimos anos. Vocês acreditaram em mim quando eu mesmo duvidei da minha capacidade de realizar esse trabalho. Obrigado pela confiança.

Aos amigos de uma vida toda, que entenderam as minhas ausências e confiaram que a nossa amizade é forte o suficiente para suportá-las. Estaremos juntos em breve.

Ao meu orientador, prof. Diego Costa Mendes, que me deu todo o suporte necessário e sem o qual não seria possível o desenvolvimento dessa pesquisa. Sua orientação paciente e precisa foram fundamentais nesse processo. Estendo os agradecimentos também à Universidade Federal de Viçosa, aos professores do PROFIAP, aos técnicos administrativos e a todos que possibilitaram a estrutura necessária para que eu pudesse alcançar os meus objetivos.

Por fim, agradeço à vida, que não é fácil de ser vivida, mas que tem sido muito generosa comigo. Espero estar à altura para aproveitá-la intensamente.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

SANTOS, Paulo Henrique Mauro dos, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, abril de 2024. **Institucionalização do Programa de Gestão e Desempenho em institutos federais de ensino mineiros.** Orientador: Diego Costa Mendes.

A gestão do trabalho com foco em resultados é uma prática que tenta ser estabelecida por sucessivos governos há pelo menos três décadas na administração pública brasileira. Uma dessas tentativas está materializada no Programa de Gestão e Desempenho (PGD), elaborado pelo Executivo federal com base em duas premissas: o controle de metas com vistas ao aumento da eficiência na prestação dos serviços públicos e a possibilidade de exercício laboral dos servidores na modalidade teletrabalho. O programa conta, atualmente, com 160 entidades públicas participantes, sendo quase metade delas pertencentes ao setor da Educação. Diante de um cenário de avanço da implantação do programa, no qual há uma adesão substancial desse setor organizacional, o objetivo geral da dissertação é compreender o atual processo de institucionalização e a presença de isomorfismos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nos institutos federais de ensino mineiros. Os objetivos específicos consistem em: a) compreender quais elementos da Teoria Institucional e do processo de institucionalização têm sido utilizados na produção científica no campo da administração pública brasileira; b) identificar a ocorrência de isomorfismo institucional no campo organizacional dos institutos federais de ensino mineiros a partir da forma como estes têm regulamentado e operacionalizado o PGD; e c) identificar a etapa do processo de institucionalização do PGD em uma instituição federal de ensino mineira a partir da percepção dos técnicos administrativos em Educação (TAE) que participam do programa. Para tal, foram realizadas, respectivamente: uma revisão integrativa de literatura sobre o tema da institucionalização; uma pesquisa documental das normas federais e intraorganizacionais que estabelecem o PGD; e entrevistas semiestruturadas com participantes, membros de Comissão Executiva e um gestor que acompanharam a implantação do PGD em um dos institutos federais de ensino mineiros. Os resultados demonstram que a administração pública brasileira é estudada prioritariamente sob a perspectiva neoinstitucional, por meio de análise de políticas públicas e tendo o modelo do processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999) como referência. A pesquisa documental aponta que prevalece o isomorfismo coercitivo na implantação do PGD nas organizações pesquisadas e que o isomorfismo mimético é baixo, sendo cada instituto responsável por formatar as suas regras de funcionamento do programa. As entrevistas, por sua vez, demonstram a boa receptividade do programa entre os diversos grupos de agentes públicos,

mas também pontua os riscos existentes para a sua sedimentação, como a ação de grupos de interesse e de resistência. Conclui-se que, diante dos resultados apresentados, o PGD encontra-se em transição da fase de habituação, quando seus arranjos estruturais são objeto de testes e adequações, para a de objetificação, quando a estrutura e os resultados obtidos passam a ser avaliados ciclicamente. O teletrabalho, um dos pilares do PGD, demonstra estar objetificado, uma vez que a sua estrutura já é foco de avaliações e que também sofre influência de grupos de interesse e de resistência, respectivamente.

Palavras-chave: Administração pública; Institucionalização; Programa de Gestão e Desempenho.

ABSTRACT

SANTOS, Paulo Henrique Mauro dos, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, April, 2024.
Institutionalization of the Performance and Management Program in Brazilian federal institutes of education in Minas Gerais. Adviser: Diego Costa Mendes.

The management of work focusing on results is a practice that has been attempting to establish itself for at least three decades in Brazilian federal administration. The Performance and Management Program (Programa de Gestão e Desempenho, or PGD, in Portuguese) is one of these experiences developed by the Brazilian federal government and based on two premises: firstly, the results control aimed at increasing efficiency of public services; secondly, the possibility of teleworking for civil servants. Currently, the program involves 160 public entities, with almost half belonging to the Education sector. Faced with a scenario of progress in the implementation of the program, in which there is substantial support from this organizational sector, the general objective of the dissertation is to understand the current institutionalization process and the presence of isomorphisms in the Management and Performance Program (PGD) in Brazilian federal institutes of education in Minas Gerais. The specific objectives consist of a) understanding which elements of Institutional Theory and the institutionalization process have been used in scientific production in the field of Brazilian public administration; b) identifying the occurrence of institutional isomorphism in the organizational field of federal educational institutes in Minas Gerais based on the way they have regulated and operationalized the PGD; and c) identify the stage of the PGD institutionalization process in a federal educational institution in Minas Gerais based on the perception of the administrative technicians in Education (TAE) who participate in the program. Methodology to achieve the goal based on: i) an integrative literature review over the institutionalization topic; ii) a research over federal and internal norms that establish the PGD; and iii) semi-structured interviews with participants, members of the Executive Committee, and a manager who followed the implementation of the PGD in one of the Brazilian federal institutes of education in Minas Gerais. The results demonstrate that Brazilian public administration is primarily studied from a neo-institutional approach through public policy analysis, with Tolbert and Zucker's (1999) institutionalization process model as a reference. Documentary research indicates that coercive isomorphism prevails in the PGD's implantation in the researched organizations. Mimetic isomorphism is low, and each institute is responsible for shaping their program operating rules. The interviews show the program has a good acceptance among the public agents, but also highlight existing risks for its consolidation, such as the action of interest and resistance groups. Presented results demonstrate that PGD is transitioning from the habituation phase, in which its structural

arrangements are being tested and adjusted, to the objectification phase, where the structure and results are rated. Teleworking, one of the pillars of the PGD, appears to be objectified, as its structure is already the focus of evaluations and is also influenced by interest groups and resistance, respectively.

Keywords: Public administration; Institutionalization; Performance and Management Program.

SUMÁRIO

PRELÚDIO	12
CAPÍTULO 01: TEORIA INSTITUCIONAL APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA	19
1. Introdução.....	19
2. Teoria Institucional.....	20
3. Procedimentos Metodológicos	23
4. Análise e discussão.....	26
4.1. Neoinstitucionalismo histórico e sociológico.....	29
4.2. Objetos analisados nas pesquisas	32
4.3. Modelo de análise do processo de institucionalização	33
5. Considerações finais.....	35
CAPÍTULO 02: PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO E INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO MINEIROS: UM OLHAR SOBRE O ISOMORFISMO INSTITUCIONAL NO SETOR ORGANIZACIONAL DA EDUCAÇÃO.....	37
1. Introdução.....	37
2. O campo organizacional e o isomorfismo institucional	39
3. Procedimentos Metodológicos	41
4. Análise e discussão.....	47
4.1. O isomorfismo institucional nos atos administrativos	49
4.1.1. Implantação, monitoramento e avaliação do PGD	49
4.1.2. Competências e responsabilidades do gestor público.....	51
4.1.3. Regras para o teletrabalho	52
4.1.4. Características do teletrabalho.....	54
5. Considerações finais.....	55
CAPÍTULO 03: PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO SETOR DA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PGD EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO	58
1. Introdução.....	58
2. O processo de institucionalização	60
2.1. As bases do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).....	62
3. Procedimentos Metodológicos	63
4. Análise e discussão.....	67
4.1. Comunicação e transparência no PGD.....	68
4.2. Processo de implantação e acompanhamento do PGD	70
4.3. Vantagens e desvantagens do PGD	72

4.4. Avaliação e expectativa sobre o PGD	73
5. Considerações finais.....	76
CAPÍTULO 04: CONFLUÊNCIA DAS ANÁLISES	79
CAPÍTULO 05: PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	82
CAPÍTULO 06: CONCLUSÃO	105
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA O GESTOR DA UNIDADE ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS DO INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO	122
APÊNDICE B – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA OS MEMBROS DA COMISSÃO EXECUTIVA DO INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO.....	123
APÊNDICE C – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA OS SERVIDORES EM GERAL DO INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO	124
APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	125

PRELÚDIO

A administração pública, sob a perspectiva de um conjunto de processos desenvolvidos para operacionalizar a gestão do Estado brasileiro, tem passado por transformações substanciais desde o retorno do país ao regime democrático, materializado na Constituição Federal de 1988. Desde o governo de Fernando Collor de Mello, na década de 1990, a todos que o sucederam até então, os contextos socioeconômico e político impactaram em diferentes aspectos a gestão pública estatal, incluindo a gestão do trabalho e, por conseguinte, dos trabalhadores.

Um modelo de gestão que incorporou os valores do início desse período foi o *New Public Management*, ou Nova Administração Pública (NAP). Alguns dos seus primados são o aumento da eficiência e eficácia dos serviços públicos, a redução de custos e a diminuição da atividade do Estado em setores não típicos, nos quais deveria prevalecer a ação do mercado e a presença estatal estaria circunscrita à atuação por meio de agências reguladoras (Carmo *et al.*, 2018; Motta, 2013).

A NAP se mostrou limitada no alcance dos seus objetivos, uma vez que não extinguiu os controles tradicionais do Estado e trouxe ganhos moderados de gestão — pois as características das áreas públicas e privadas são, conceitualmente, divergentes entre si (Motta, 2013). Nesse cenário, as relações de trabalho foram atravessadas por uma perspectiva cada vez mais neoliberal e orientada por um controle dos trabalhadores do Estado sob um viés gerencialista e capitalista (Berwig; Carraro, 2017; Souza, 2023).

Ainda que o debate dos governos com os servidores públicos tenha sido ora ampliado, ora restringido ao longo dessa trajetória, a transformação das condições do trabalho no serviço público tem se consolidado como uma tendência. As pressões de forças do mercado e de organismos internacionais agem para a formatação de um Estado brasileiro com práticas laborais cada vez mais próximas daquelas vistas no setor privado. Tais forças são uma constante no processo de mudança da gestão do trabalho no setor público (Berwig; Carraro, 2017).

Dentre as diversas abordagens que podem ser feitas sobre o tema, algumas das questões que aproximam os setores público e privado são a mensuração de resultados e o controle das atividades desempenhadas. Dentre as práticas de gestão de pessoas aplicadas ao serviço público e que coadunam para essa aproximação, a gestão para resultados é uma das que se destacam. O modelo de gestão tem o objetivo de promover uma vantagem competitiva da organização pública frente às demais, reforçando a importância do planejamento estratégico da atuação dos trabalhadores, tendo em vista a necessidade de entregar resultados (Carmo *et al.*, 2018).

A gestão do desempenho, por sua vez, avalia a eficiência dos trabalhadores e aparece como outro elemento importante nesse quadro (Rodrigues, 2023). Esse tipo de gestão, quando aplicada no âmbito da administração pública, é focada na avaliação da performance do servidor frente aos objetivos da organização, envolvendo-o em uma cultura orientada aos resultados e o colocando como corresponsável pelo desempenho alcançado (Carmo *et al.*, 2018).

Na busca por eficiência — positivada com princípio constitucional e entendida como a utilização racional de recursos em relação aos resultados atingidos (Coelho, 2011) —, o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) na gestão pública tem se tornado cada vez mais comum. O avanço tecnológico ocorrido nas últimas décadas trouxe uma flexibilização no modo de realizar o serviço público por meio dessas ferramentas, desenvolvidas com a finalidade de melhoria da eficiência (Brasileiro, 2023).

Nesse debate, a virtualização das atividades das organizações por vezes surge como uma forma de potencialização da produtividade no serviço público — o que levaria a resultados desejáveis no que tange à redução de custos, aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados (Brasileiro, 2023) — indo ao encontro do objetivo outrora propagado quando da adesão dos governos brasileiros à ideologia da NAP.

No entanto, um argumento contrário à flexibilização do serviço público por meio do uso das TIC indica que tal virtualização seria apenas uma nova roupagem para o mesmo método de reorganização das forças produtivas — que agora teriam migrado para um controle e gerenciamento do trabalho por meios virtuais, o que se mostrou forte na iniciativa privada, com a criação das plataformas de prestação de serviços por aplicativo (Souza, 2023).

A partir do cenário apresentado, é possível dizer que a gestão pública brasileira do século 21 ainda busca se estabelecer com eficiência na prestação de serviços, na entrega de resultados verificáveis e avaliáveis e no uso de instrumentos de informação e comunicação na consecução dos seus objetivos. Uma iniciativa brasileira recente que se estabelece com base nesses elementos é o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), elaborado pelo governo federal para ser aplicado em toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional do poder Executivo e estabelecido, em sua versão mais recente, pelo Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022 (Brasil, 2022b).

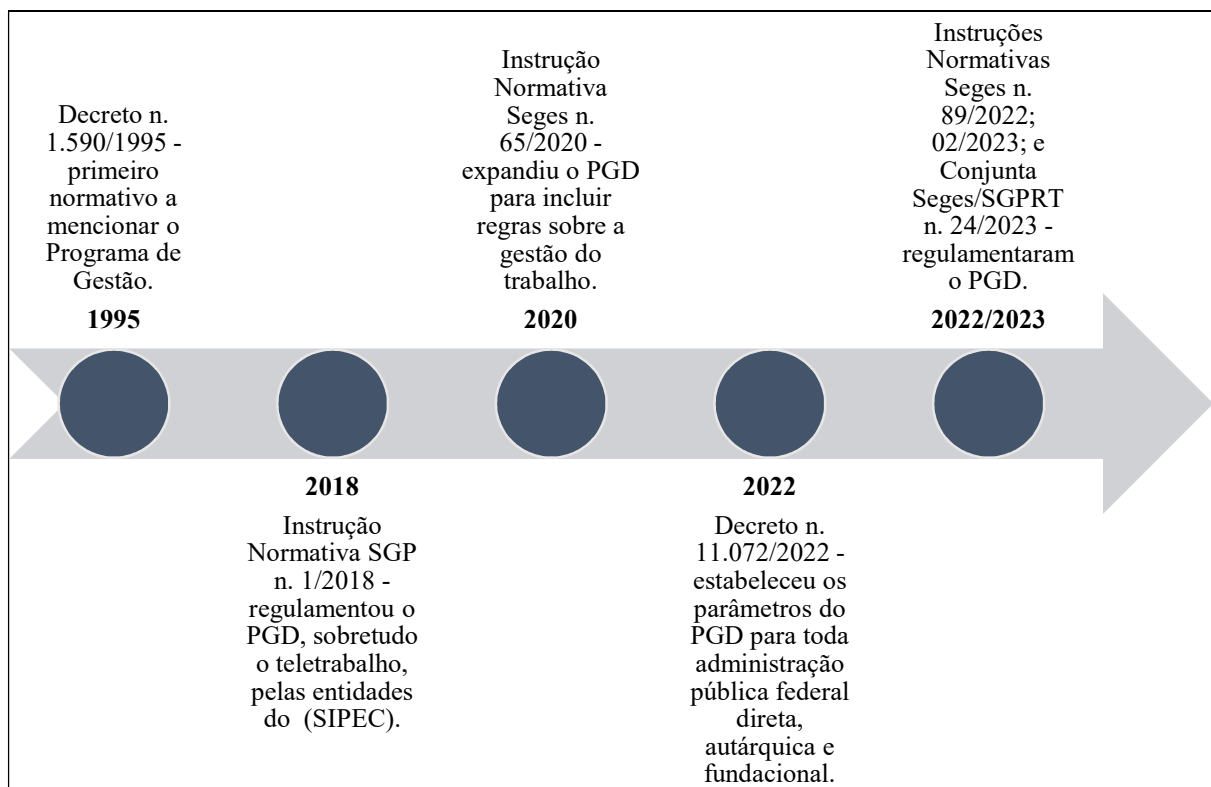
O PGD é um programa governamental que surge no contexto da pandemia de COVID-19, em resposta às necessidades de gerenciamento da força de trabalho do serviço público federal diante da limitação de mobilidade imposta pela disseminação da doença (Nascimento, 2023). Embora tenha se estabelecido nesse contexto, o programa deriva de outras iniciativas

existentes na administração pública federal, sendo a edição do Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995, um dos seus marcos iniciais (Virgilio; Burigo, 2023).

No aludido decreto, o instrumento era denominado Programa de Gestão e, além de exigir a publicação trimestral do acompanhamento dos resultados mensuráveis no Diário Oficial da União, também dispensava os servidores sob esse regime do controle de assiduidade. A autorização para a realização do programa era uma prerrogativa apenas de Ministro de Estado e, posteriormente, foi ampliada para o presidente do Banco Central do Brasil, em virtude das competências administrativas concedidas a este órgão a partir do ano de 2021 (Brasil, 1995; Virgilio; Burigo, 2023).

Os vinte e sete anos que separam o Programa de Gestão e o PGD são preenchidos por propostas e normativos legais que contribuíram para a expansão da gestão para resultados e de desempenho na administração pública federal. As autoras Virgilio e Burigo (2023) destacam alguns dos atos administrativos que ajudaram a formatar a história dos respectivos programas:

Figura 1 - Linha do tempo dos principais atos normativos relativos aos programas de gestão na administração pública do poder Executivo federal



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Virgilio e Burigo (2023).

Neste percurso, um elemento foi incorporado aos programas regulamentados e que também se faz presente no PGD atual, tornando-se um de seus pilares: a possibilidade de teletrabalho no serviço público (Brasil, 2023j). Em resumo, os normativos ampliaram a possibilidade de os agentes públicos civis da administração pública federal trabalharem remotamente, permitindo uma mudança na modalidade de trabalho até então vigente: a presencial em tempo integral.

No teletrabalho, de maneira geral, o convívio no ambiente organizacional é substituído total ou parcialmente por uma rotina individual de atividades e a relação entre os servidores públicos da organização, e destes com a própria instituição, passa a ser mediada prioritariamente por TIC (Rafalski; Andrade, 2015; Rocha; Amador, 2018).

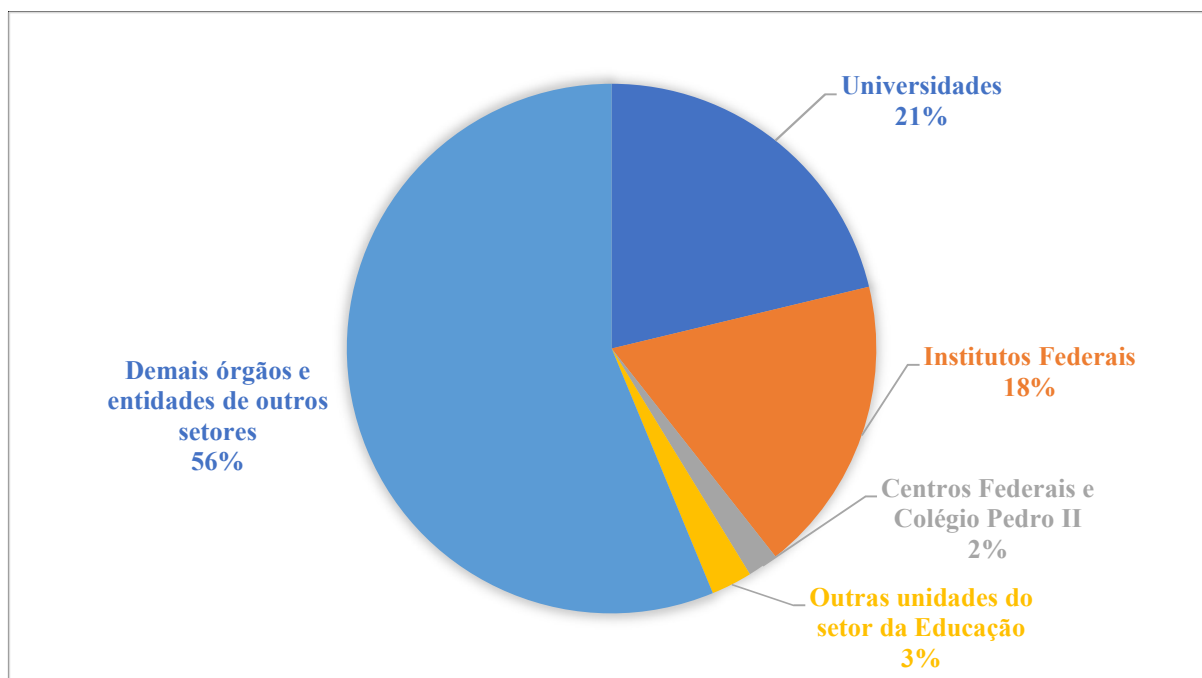
O teletrabalho pode ser conceituado “como um modo de exercer o trabalho fora da estrutura física da organização com utilização de tecnologias da informação e comunicação em tempo parcial ou integral” (Leite; Lemos; Schneider, 2019, p. 188). Faz-se importante salientar que não há uma uniformidade ou unanimidade sobre a definição de tal constructo (Leite; Lemos; Schneider, 2019; Rocha; Amador, 2018; Sakuda; Vasconcelos, 2005; Schleder *et al.*, 2019). Todavia, o conceito aqui adotado se aproxima daquilo que o PGD entende como teletrabalho: o exercício das atividades laborais, em todo ou em parte, em lugar a critério do participante, desde que não conflitante com outras autorizações necessárias, como no caso de exercício das atividades no exterior (Brasil, 2023i).

Percebe-se que a construção do PGD como instrumento de gestão do trabalho, de resultados e de desempenho é, historicamente, baseada na incorporação de novas ideologias sobre as relações de trabalho no serviço público, no avanço tecnológico e uso de TIC na busca por eficiência e na mudança de percepções e de contexto sobre a gestão pública estatal.

Ao olhar para o panorama geral do PGD atualmente, constata-se que apenas o setor da Educação representa 44% dos 160 órgãos e organizações que aderiram ao programa até o momento (Brasil, 2024).

A participação de entidades do setor educacional engloba 70 unidades administrativas, dentre as quais se destacam as universidades (34), os institutos (29) e centros federais (2), além do Colégio Federal Pedro II e outras unidades administrativas diversas (4). O gráfico a seguir ilustra a prevalência do setor da Educação no âmbito do PGD:

Gráfico 1 - Órgãos e entidades da administração pública do poder Executivo federal em PGD



Fonte: Brasil (2024). Elaborado pelo autor.

Tem-se, portanto, um espaço para entender como o programa vem se consolidado de forma disseminada na administração estatal e quais os elementos que auxiliam ou restringem a sua institucionalização como ferramenta de gestão. Uma vez que o número de órgãos e sistemas que compõem a esfera de poder indicada é extensa e altamente complexa, haja vista abarcar órgãos e organizações muito diferentes entre si, opta-se nesse trabalho por limitar a pesquisa às organizações do setor da Educação.

Diante do exposto — e considerando a participação que o setor da Educação tem na adesão ao PGD —, o objetivo geral deste trabalho é identificar a ocorrência de isomorfismo institucional e as etapas do processo de institucionalização do Programa de Gestão e Desempenho nos institutos federais de ensino mineiros.

A opção pela limitação geográfica à Minas Gerais se justifica pela maior concentração de entidades da administração pública federal do setor organizacional da Educação no estado (Brasil, 2023k). O recorte em institutos e no centro federal de ensino se faz necessário por serem entidades de menor porte, quando comparados às universidades, o que facilita o acesso às informações; por comporem a mesma rede e estarem submetidas a um mesmo regramento legal (Brasil, 2008); e por serem unidades administrativas que incluem tanto a educação básica quanto a superior, o que lhes confere uma organização administrativa peculiar em função da oferta de ensino, pesquisa e extensão em níveis diferentes de Educação.

Para atingir o objetivo geral proposto, elencam-se os seguintes objetivos específicos:

a) compreender quais elementos da Teoria Institucional e do processo de institucionalização têm sido utilizados na produção científica no campo da administração pública brasileira, haja vista a dissertação tratar do aspecto da institucionalização do PGD;

b) identificar a ocorrência de isomorfismo institucional no campo organizacional dos institutos federais de ensino mineiros a partir da forma como estes têm regulamentado e operacionalizado o PGD; e

c) identificar a etapa do processo de institucionalização do PGD em uma instituição federal de ensino mineira a partir da percepção dos técnicos administrativos em Educação (TAE) que participam do programa.

Alicerçado nos objetivos e questionamentos que orientam este trabalho, vislumbra-se potencial de contribuição desta pesquisa tanto na produção de conhecimento quanto no quesito pragmático-organizacional.

No campo teórico, a pesquisa levanta elementos de análise do processo de institucionalização a partir da Teoria Institucional, apontando quais são os objetos preferenciais pesquisados na administração pública brasileira; como se dá o isomorfismo entre as instituições federais de ensino mineiras; e, por fim, revalida o modelo teórico-empírico de Tolbert e Zucker (1999) para verificar a existência de um processo de institucionalização em curso.

No aspecto prático, este trabalho pode trazer subsídios para analisar como se dá o processo de institucionalização de comportamentos e de estruturas de programas e projetos executados no serviço público. Tem-se a expectativa que o produto técnico a ser desenvolvido a partir da presente investigação possa ser uma ferramenta que auxilie instituições públicas na implantação e acompanhamento do modelo de gestão proposto no PGD, tendo como ponto de partida os resultados e questões que surgiram ao longo da pesquisa.

Do ponto de vista acadêmico, algumas revisões integrativas de literatura sobre o teletrabalho — um dos aspectos centrais do PGD — já apontavam para a necessidade de expansão da produção sobre o tema, principalmente em publicações sobre a realidade brasileira (Leite; Lemos; Schneider, 2019; Schleder *et al.*, 2019). Identificou-se nestes estudos que poucos tratam sobre o teletrabalho no serviço público no Brasil (Leite; Lemos; Schneider, 2019), o que por si só justifica a relevância e pertinência da pesquisa proposta neste projeto. Soma-se a isso a possibilidade de contribuir com um conjunto de trabalhos sobre o PGD, tema que se tornou objeto de pesquisas recentes (Hernanes; Lemos Junior, 2023; Nascimento, 2023; Rodrigues, 2023; Virgilio; Burigo, 2023), inclusive em programas de mestrado profissionais, o que aponta para o potencial de pesquisa empírica contida no objeto

Do ponto de vista organizacional, é importante conhecer os desafios trazidos pela mudança de um modelo de gestão por horas trabalhadas para uma proposta baseada em metas e resultados — como é no PGD, por exemplo — e como isso se desenvolve na organização, desde a permissão para que seja implementado até o momento em que o PGD se consolida institucionalmente. Essa alteração pode, por exemplo, modificar a visão sobre o programa no que tange à qualidade e eficiência do serviço oferecido, uma vez que estes dois indicadores sofrem influência positiva com a adoção do teletrabalho nas organizações (Leite; Lemos; Schneider, 2019; Rocha, Amador, 2018; Sakuda, Vasconcelos, 2005; Schleder et. *al.*, 2019).

Outro ponto importante no âmbito da organização e da gestão que indica a relevância desta dissertação é a observação de como se dá a relação entre as contingências que podem levar às mudanças e as respostas apresentadas tanto pela administração quanto pelos servidores diante de um processo de inovação.

O presente trabalho é composto pela introdução, na qual foram apresentados os pontos gerais da dissertação, e por mais seis capítulos. Os três primeiros capítulos são estruturados com referenciais teóricos e metodologias próprios, a fim de cumprir com os objetivos específicos dessa dissertação.

O capítulo 01 é dedicado a uma revisão integrativa da Teoria Institucional na administração pública federal; no capítulo 02, recorre-se à pesquisa documental para identificar e comparar as características do PGD nos diferentes institutos federais de ensino mineiros; o capítulo 03 é voltado para a realização de um estudo de caso único, com o uso da técnica de entrevista semiestruturada, no intuito de captar as percepções dos participantes do PGD sobre a institucionalização do programa; o capítulo 04 apresenta o produto técnico científico derivado das análises empreendidas; o capítulo 05 discorre sobre as confluências dos achados nos capítulos 02 e 03; e, finalmente, o capítulo 06 traz as conclusões extraídas de cada etapa, as discussões dos aspectos evidenciados no estudo e sugere uma agenda de pesquisa possível sobre a temática para trabalhos futuros.

CAPÍTULO 01:

TEORIA INSTITUCIONAL APLICADA À ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DE LITERATURA¹

1. Introdução

O Estado brasileiro contemporâneo sofreu mudanças em sua estrutura e atuação administrativa a partir de inúmeras reformas, resultando em experiências de mudança institucional planejada, que tem como origem os processos de transformação que acontecem no país com mais intensidade desde a década de 1930 (Costa, 2008).

Ao longo do tempo, a administração pública brasileira tem sofrido alterações por meio de interação com outros atores da sociedade em uma dinâmica de influência contínua, quer seja pela alternância de visões ideológicas no comando de suas diferentes esferas e poderes, quer seja por meio de mudanças sociais, políticas e econômicas no contexto nacional.

Essa interação colabora para tanto consolidar valores, práticas, hábitos e estruturas, como também pode atuar como força causal no seu enfraquecimento, através das instituições vigentes. Este processo é um dos objetos de estudo da Teoria Institucional no que tange às organizações públicas, uma vez que estas “exercem funções sociais, estão imersas em subsistemas políticos e geralmente são estáveis durante longos períodos de tempo e tornam-se resistentes às mudanças devido a rotinas e padrões institucionais desses subsistemas” (Castro; Guimarães, 2017, p. 177).

No entanto, dadas as variações de análises possíveis dentro das vertentes teóricas existentes no Institucionalismo e a complexidade da organização administrativa do Estado brasileiro, um problema de pesquisa se coloca: quais seriam as perspectivas da Teoria Institucional e os elementos mais comumente pesquisados quando nos referimos à administração pública?

No intuito de tentar elucidar a questão, o objetivo da revisão é compreender quais elementos da Teoria Institucional e do processo de institucionalização têm sido utilizados na produção científica no campo da administração pública brasileira. As demandas que se colocam neste trabalho se concentram em conhecer quais as abordagens da Teoria Institucional prevalecem na produção científica sobre o setor público no país; quais são os objetos

¹ O capítulo foi apresentado como painel no XV Congresso de Administração, Sociedade e Inovação (XV CASI 2023) em novembro de 2023.

frequentemente pesquisados quando se usa tal perspectiva; e quais modelos teóricos relacionados ao Institucionalismo são aplicados na leitura empírica.

A relevância dessa revisão integrativa consiste em apresentar um panorama de como a administração pública brasileira é caracterizada a partir do Institucionalismo. As organizações públicas são as mais estudadas em pesquisas que utilizam a Teoria Institucional como referencial teórico. Isso se deve ao fato de o governo, no Brasil, ter um papel significativo na legitimação das instituições, dado o seu poder de regulamentação (Araújo *et al.*, 2019).

A partir dessa constatação, tem-se a expectativa de que essa pesquisa avance no quadro apresentado ultrapasse a mera identificação do setor público como objeto preferencial e considere também as abordagens privilegiadas pelos pesquisadores, os objetos estudados e os modelos aplicados ou desenvolvidos a partir da produção acadêmica sobre o setor público no país. Tal detalhamento pode ajudar na composição do cenário sobre as instituições que prevalecem no setor público brasileiro, a forma como elas são legitimadas e em que contexto essa legitimação ocorre.

Para cumprir com o objetivo proposto, esse capítulo está dividido em cinco seções, tendo início com a introdução já apresentada. A segunda seção é dedicada à apresentação da discussão teórica sobre a Teoria Institucional e seus principais conceitos e abordagens. Na terceira seção, serão delineados os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, adentraremos na análise e discussão dos achados dos textos que compõem o *corpus* do estudo. Por fim, na quinta seção, serão realizadas as considerações finais, com indicação de sugestão de pesquisas futuras.

2. Teoria Institucional

O uso da Teoria Institucional nos estudos organizacionais remonta à primeira metade do século XX e tem Phillip Selznick como um dos principais expoentes do chamado Velho Institucionalismo. Nessa perspectiva, as instituições são tidas como “fenômenos sociais” de comportamentos individuais e coletivos que perduram no tempo com relativa estabilidade e aceitação (Peci, 2006).

Estudos baseados nessa abordagem têm foco na transformação de organizações empresariais em instituições legitimadas e na mudança organizacional que ocorre a partir da relação entre organização e ambiente. As estruturas organizacionais são resultado da escolha racional dos atores na adaptação às pressões ambientais, dentre elas as instituições, que se configuram como valores sociais adotados internamente (Peci, 2006)

Já o Novo Institucionalismo (ou neoinstitucionalismo), corrente iniciada a partir dos anos 1970, a influência do ambiente é expandida e os arranjos organizacionais são fruto de uma realidade socialmente construída que deve considerar o campo de atuação da organização, recheado de construções simbólico-culturais, crenças e normas características (Peci, 2006). Em suma, “a principal diferença entre as duas escolas está na influência do construtivismo social, adotado como perspectiva oficial do novo institucionalismo” (Peci, 2006, p.3).

Um conceito caro nos estudos sobre a Teoria Institucional é o de instituição, que pode ser definido como

Um sistema social perene, dinâmico e evolutivo que é produto da interação social e composto por elementos simbólicos, padrões, referências, modelos de expectativas e recursos materiais espaciotemporalmente aceitos como legítimos naquele ambiente que, dialeticamente, constrange e habilita as ações dos atores sociais na construção do seu ambiente (Chaerki; Ribeiro; Ferreira, 2019, p. 68).

Outro conceito essencial é o de organização, entendida como uma “identidade socialmente construída através de ações, a fim de tentar enquadrar eventos, rituais e símbolos na defesa de um legado e de uma história organizacional” (Chaerki; Ribeiro; Ferreira, 2019, p. 73). Há diferenças na forma como a organização é encarada pelo Velho e pelo Novo Institucionalismo. Aquele entende a organização como um passo anterior à instituição, sendo o objetivo de aquela transformar-se nesta; para este, porém, a organização está relacionada às suas práticas, e estas são capazes de se transformarem ao longo do tempo (Chaerki; Ribeiro; Ferreira, 2019).

Três definições compõem o cerne da análise no neoinstitucionalismo: o campo organizacional, a legitimidade e o isomorfismo institucional (Chaerki; Ribeiro; Ferreira, 2019). O campo organizacional, na visão de DiMaggio e Powell (2005), é constituído pelo conjunto de organizações que se conectam, se estruturam, interagem, se reconhecem e são reconhecidas como pertencentes a um espaço institucionalmente delimitado dentro de um ambiente.

A legitimidade se traduz na aceitação de uma organização pelo ambiente onde ela está inserida e é percebida quando há um alinhamento entre as práticas organizacionais e o modelo cognitivo-cultural vigente, as leis de maior relevância e o suporte normativo do campo organizacional (DiMaggio; Powell, 2005; Scott, 2001).

O isomorfismo institucional, por sua vez, diz respeito à estruturação de uma organização que leva em conta a própria dinâmica interna e a relação externa com outras organizações que atuam no mesmo ambiente, no intuito de obter maior competitividade e legitimidade (DiMaggio; Powell, 2005). É subdividido em: isomorfismo coercitivo, decorrente da adaptação

à influência política e da busca por legitimidade; isomorfismo mimético, que corresponde ao padrão de resposta das organizações diante de incertezas ambientais; e isomorfismo normativo, relacionado aos padrões de atuação profissional a serem seguidos por organizações pertencentes a um mesmo campo (DiMaggio; Powell, 2005).

Por fim, outros dois conceitos se destacam nas análises que serão empreendidas nessa revisão: os pilares institucionais de Scott (2001) e a institucionalização como processo, de Tolbert e Zucker (1999).

Os pilares institucionais são mecanismos que atuam sobre as organizações e estão subdivididos em três tipos: o pilar regulativo, o normativo e o cognitivo-cultural. O pilar regulativo se refere à adesão e conformidade às regras e às sanções passíveis de aplicação por seu descumprimento, além das mudanças organizacionais baseadas na força, no medo e na utilidade; o pilar normativo é baseado nas normas e valores que regem a vida social, sendo estes os parâmetros para a definição de metas e objetivos organizacionais; e o pilar cognitivo-cultural diz respeito à interação entre os atores do ambiente a partir de um conjunto de símbolos e significados compartilhados (Scott, 2001).

Quanto ao processo de institucionalização proposto por Tolbert e Zucker (1999), considera-se que as etapas consecutivas de adaptação ao ambiente intra e extraorganizacional atuam no estabelecimento das instituições. Essas etapas estão divididas entre: habitualização, objetificação e sedimentação.

Em linhas gerais, a etapa de habitualização (ou pré-institucionalização) compreende “a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjunto de problemas organizacionais específicos” (Tolbert; Zucker, 1999, p. 204). Nessa etapa, as políticas ou procedimentos organizacionais passam a compor formalmente as atividades de determinada organização ou conjunto de organizações (Tolbert; Zucker, 1999).

A etapa de objetificação (ou semi-institucionalização) é representada pela difusão e criação de consenso sobre a validade das políticas, procedimentos e arranjos implementados a partir da habitualização. Ocorre o monitoramento interno e externo dos resultados provenientes da adoção dos novos hábitos, a fim de avaliar a pertinência de sua continuidade ou eventual abandono (Tolbert; Zucker, 1999).

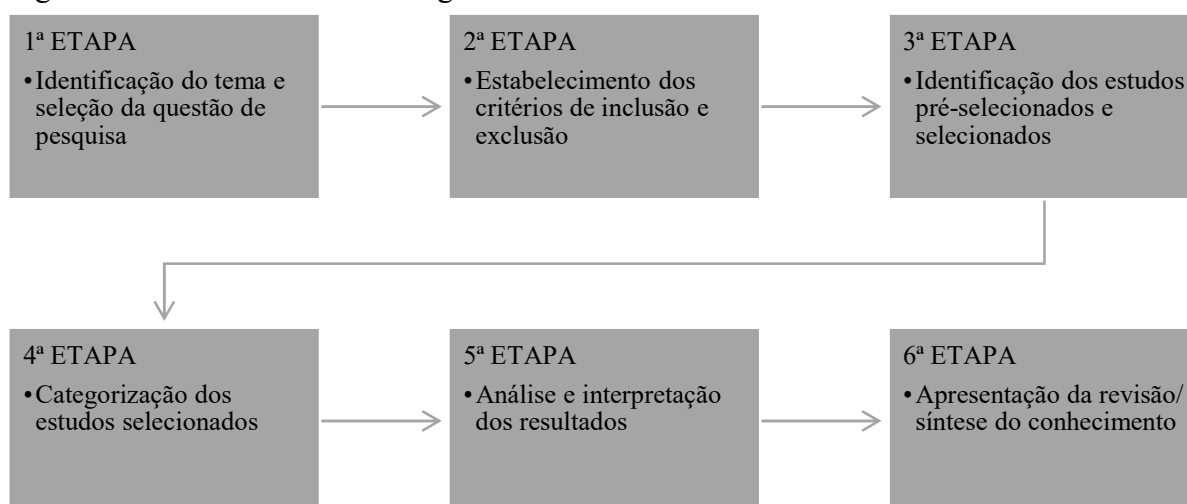
A terceira etapa refere-se à sedimentação (ou total institucionalização), que é caracterizada pela difusão e adesão total das políticas, procedimentos e arranjos entre os atores envolvidos, de forma que este perdure ao longo do tempo e esteja integrado à rotina da organização. Ainda assim, a instituição poderá ser revertida, caso haja forças contrárias capazes de alterar o cenário e promover sua desinstitucionalização (Tolbert; Zucker, 1999).

Esclarecidos os conceitos pertinentes ao Institucionalismo, veremos na seção seguinte os procedimentos metodológicos adotados nessa revisão.

3. Procedimentos Metodológicos

No presente estudo, vislumbra-se compreender como a Teoria Institucional tem sido utilizada na produção científica no campo da administração pública brasileira. Para tal, realizou-se uma revisão integrativa, um procedimento de pesquisa que possibilita ao pesquisador sopesar o conhecimento construído a partir de pesquisas anteriores sobre um tema específico, permitindo, assim, que se avance na produção de um novo conhecimento (Botelho; Cunha; Macedo, 2011). O referido método constitui-se como um processo dividido em seis etapas distintas, conforme demonstrado na figura 1:

Figura 1 - Modelo de revisão integrativa



Fonte: adaptado a partir de Botelho, Cunha e Macedo (2011).

A primeira etapa é composta pela elaboração de uma pergunta de pesquisa e o estabelecimento da estratégia de busca nas bases de dados por meio de descritores. Na busca, foram apurados os artigos disponíveis *on-line* e de acesso aberto nas seguintes bases de dados: Scientific Electronic Library Online (SciELO), Periódicos Capes e Scientific Periodicals Electronic Library (Spell).

A escolha pela base SciELO justifica-se por esta ser uma biblioteca virtual importante do ponto de vista da produção científica latino-americana, tanto pela abrangência quanto pela quantidade de produções que sua base de dados reúne. O portal de Periódicos Capes foi escolhido por motivo semelhante, uma vez que seu acervo de trabalhos científicos realizados no Brasil também figura entre os mais completos do país. Por fim, a seleção da base Spell faz-

se relevante pela razão de a biblioteca abrigar uma coleção de estudos de áreas do conhecimento específicas, dentre elas a da Administração, que é o foco dessa revisão.

Em relação aos descritores, foram utilizados (“teoria institucional” OU “institucionalização”) E “administração pública”, buscados nos resumos dos trabalhos publicados. No entanto, dado que a busca geral retornou um número expressivo de estudos e que os filtros das ferramentas de busca de cada plataforma são distintos entre si, foi preciso refinar o levantamento.

Nas buscas na plataforma Scielo, foram filtrados apenas os trabalhos publicados no Brasil, uma vez que o interesse dessa revisão está restrito à administração pública brasileira; na plataforma Periódicos Capes, foram selecionados somente os trabalhos revisados por pares, de forma a garantir o acesso apenas a trabalhos já publicados em revistas científicas; enquanto na plataforma Spell, delimitou-se a pesquisa aos artigos publicados na área de conhecimento da Administração, haja vista ser esta a área de interesse nesse estudo. A busca inicial, considerando a primeira etapa do processo, retornou 211 artigos, sendo quatro na base SciELO, 57 na base Periódicos Capes e 150 na base Spell.

Na segunda etapa, definiram-se os critérios de inclusão e exclusão dos artigos levantados, de acordo com o descrito no quadro 1:

Quadro 1 - Critérios de inclusão e exclusão dos artigos pré-selecionados

Critérios de inclusão	Critérios de exclusão
a) Artigos publicados em língua portuguesa;	a) Artigos publicados em outras línguas que não a língua portuguesa;
b) Artigos publicados entre 2015 e 2022 nos periódicos selecionados;	b) Artigos publicados em período anterior a 2015 ou posterior a 2022;
c) Artigos que tenham como temática a Teoria Institucional;	c) Artigos que não tenham como temática a Teoria Institucional;
d) Artigos que tenham como temática a administração pública brasileira;	d) Artigos que não tenham como temática a administração pública brasileira;
	e) Artigos duplicados entre as bases de dados.

Fonte: elaborado pelo autor.

O recorte temporal proposto como critério de inclusão justifica-se por abarcar a produção acadêmica realizada no período imediatamente anterior ao início do processo de pesquisa desta dissertação. Ademais, buscou-se incluir um lapso temporal maior que pudesse

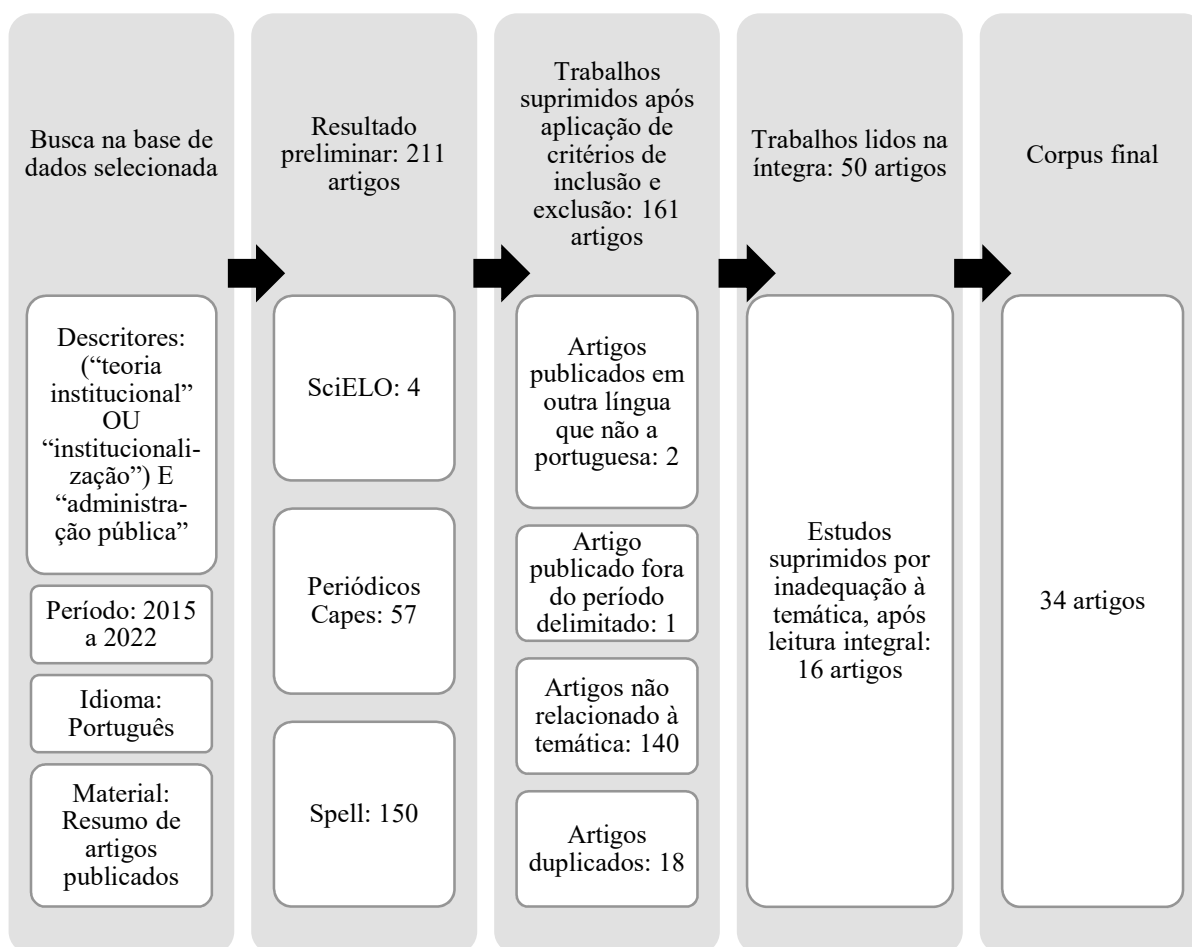
contemplar também os estudos efetuados durante o período da pandemia de Covid-19 — momento que corresponde à restrição de realização de eventos acadêmicos e de paralisação de pesquisas, assim como as demais atividades sociais.

A terceira etapa foi constituída da leitura de resumos, da organização e da identificação dos estudos pré-selecionados. O *corpus* reunido foi organizado considerando o ano de publicação, título, nomes dos autores e dos periódicos. Utilizando os critérios de inclusão e exclusão como parâmetro, foram excluídos 161 artigos da amostra inicial, sendo: dois excluídos por não terem sido publicados em língua portuguesa; uma exclusão devido à data de publicação do artigo ser anterior ao período delimitado; 140 supressões em razão de a publicação não estar dentro da temática circunscrita; e, finalmente, 18 registros retirados do *corpus* por motivo de duplicação. Ao final da pré-seleção restaram 50 artigos.

A quarta etapa foi dedicada à categorização e análise do material reunido até o momento. Realizou-se a leitura completa dos estudos e foi identificado que em 16 artigos a temática delineada não estava compatível com os critérios estabelecidos para essa revisão. Embora se tenha aplicado os critérios de exclusão e inclusão, detectou-se nesse conjunto de textos que os objetos ali pesquisados e a aplicação teórica realizada não condiziam com os objetivos deste capítulo da dissertação, o que determinou a exclusão deste grupo de estudos.

Ao final, o repositório completo continha 34 publicações. Uma síntese do processo de pré-seleção e seleção de artigos é apresentada na figura 2:

Figura 2 - Resumo do processo de seleção de artigos



Fonte: elaborada pelo autor.

A quinta etapa da revisão integrativa é reservada à análise, discussão e interpretação dos resultados. Por fim, a sexta etapa ocupa-se da apresentação do trabalho e sugestão de caminhos para estudos futuros. A análise e discussão são apresentadas na seção a seguir.

4. Análise e discussão

O *corpus* dessa revisão é composto por 34 artigos, publicados em língua portuguesa entre os anos de 2015 e 2022. Dentre os periódicos de preferência estão os Cadernos EBAPE.BR (4 publicações) e as revistas do Serviço Público (3 publicações) e Administração Pública e Gestão Social (3 publicações).

A área de conhecimento se concentra em Administração e Administração Pública, mas há também estudos publicados nas áreas de Contabilidade (2 publicações), Direito (1 publicação) e História (1 publicação). A autoria dos trabalhos é diversificada e tem Ângela

França Versiani e Sérgio Fernando Loureiro Rezende como os únicos autores a publicarem mais de um trabalho sobre o tema, considerando o *corpus* reunido.

A maioria dos estudos é de abordagem qualitativa, baseada na perspectiva do neoinstitucionalismo sociológico e privilegia como método analítico a análise de conteúdo. O quadro 2 caracteriza os textos que serão utilizados nas análises aqui empreendidas:

Quadro 2 - Estudos selecionados para a revisão sistemática

Ano	Título	Autor	Periódico
2015	Estado, políticas públicas e os desafios para a descentralização: a experiência da Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais	José Ricardo Vitória; Barbara Calçado Lopes Martins; Magnus Luiz Emmendoerfer; Alexandre Sette Abrantes Fioravante	Administração Pública e Gestão Social
2015	Transparência como elemento fundamental em governo eletrônico: uma abordagem institucional	Marie Anne Macadar, Jorge Lheureux de Freitas e Cristiano Ramos Moreira	Revista Gestão & Tecnologia
2015	Análise do processo de institucionalização do programa nacional de produção e uso do biodiesel	Vitor Hugo Vaz, Florence Cavalcanti Heber Pedreira de Freitas	Gestão e Sociedade
2016	Análise de políticas públicas no Brasil: de uma prática não nomeada à institucionalização do "campo de públicas"	Marta Ferreira Santos Farah	Revista de Administração Pública
2016	Contribuições da teoria institucional para a análise da gestão de escolas: um estudo de caso de escola pública brasileira bem sucedida nos índices de desempenho da educação básica	Ângela França Versiani; Sérgio Fernando Loureiro Rezende; Antônio Carlos Pereira	REAd. - Revista Eletrônica de Administração
2016	Evidências das forças causais críticas dos processos de institucionalização e desinstitucionalização em artefatos da contabilidade gerencial	Claudio Parisi; Carlos Alberto Pereira; Paschoal Tadeu Russo	Revista Contemporânea de Contabilidade
2016	Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso	Ana Lúcia Neves de Moura, Bruno Campello de Souza	Revista do Serviço Público
2017	Institucionalização de compras públicas sustentáveis: uma análise da experiência do governo de Minas Gerais	Ricardo Almeida Marques Mendonça; Marcus Vinicius Gonçalves da Cruz; Armindo dos Santos de Sousa Teodosio; Luciana Sardinha Pinto Raso	REAd. - Revista Eletrônica de Administração
2017	Planejamento social na administração pública: um instrumento essencial na promoção dos direitos fundamentais sociais	Ligia Maria Silva Melo de Casimiro; Filomeno Moraes	Revista de Direito Econômico e Socioambiental
2017	A política de atenção à saúde do servidor público federal no Brasil: atores, trajetórias e desafios	Maria Inês Carsalade Martins; Simone Santos Oliveira; Elsa Thomé de Andrade; Maria Cristina Strauzz; Larisse Caroline Ferreira de Castro; Aline de Azambuja	Ciência & Saúde Coletiva
2017	Evolução da educação superior a distância no Brasil: uma análise a partir de processos de institucionalização	Jorge da Silva Correia-Neto; José de Arimatéia Dias Valadão	Revista Gestão Universitária na América Latina

Ano	Título	Autor	Periódico
2017	Modelo orçamentário das universidades federais: fatores motivadores e inibidores de sua institucionalização	Cisne Zélia Teixeira Reis; Adriel Rodrigues de Oliveira; Suely de Fátima Ramos Silveira; Nina Rosa da Silveira Cunha	Revista de Administração da UFSM
2017	A institucionalização da temática da sustentabilidade no programa de pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina	Carlos Eduardo Lima; Saulo Fabiano Amâncio Vieira	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração
2017	Agências irmãs? Semelhanças e diferenças na institucionalização via mudança institucional das ouvidorias da ANTT e da Antaq	Luciana de Oliveira Miranda Gomes; Paulo du Pin Calmon	Revista do Serviço Público
2017	Processo de institucionalização da pesquisa com pinhão-manso: um estudo na Embrapa - DF	Rafael Jefferson Borges; Graziela Mota Antunes Almeida; Saulo Fabiano Amâncio-Vieira	Revista Eletrônica de Administração e Turismo
2018	A institucionalização da arquivologia no Brasil e a reforma administrativa no primeiro governo Vargas (1935-1945)	Paulo Roberto Elian dos Santos	Revista Brasileira de História
2018	Isomorfismo e variação da gestão escolar na rede pública brasileira de ensino fundamental	Ângela França Versiani; Plínio Rafael Reis Monteiro; Sérgio Fernando Loureiro de Rezende	Cadernos EBAPE.BR
2018	Segurança química ou proteção isomórfica? Uma análise da criação do anteprojeto de lei de substâncias químicas industriais à luz da teoria institucional	Vanessa Barbosa; Helene Mariko Ueno	Revista de Administração da UFSM
2018	Fatores de resistência no processo de implementação de um modelo de avaliação de desempenho em um órgão público	Felipe Veck Lisboa; Igor Pereira da Luz; Filipy Furtado Sell; Rogério João Lunkes	Revista Gestão Organizacional
2019	Um estudo histórico-institucional do programa Terra Legal de regularização fundiária na Amazônia	Gabriel Moraes Outeiro	Revista de Estudos Institucionais
2019	A institucionalização da economia criativa no estado de Mato Grosso do Sul	Vanessa Pancheri Teixeira; William Teixeira; Elcio Gustavo Benini	Interações
2019	Programa de atenção integral à saúde da mulher: uma análise institucional	Yasmine Mansur; Adélia Marina de Campos Cursino; Armindo dos Santos de Souza Teodósio	Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais
2019	Dimensões da inovação em organizações da Justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico	Marily Pereira Castro; Tomas Aquino Guimaraes	Cadernos EBAPE.BR
2020	Mulheres na política: emoções e desafios em dinâmicas institucionais complexas	Camilla Fernandes; Mariane Lemos Lourenço; Samantha Frohlich; Diogo Espejo da Silva.	Cadernos EBAPE.BR
2020	Programa de Redução da Pobreza Rural no Pará: um olhar sobre a construção da governança	Brenda Cordovil Corrêa dos Santos; Mário Miguel Amin Garcia Herreros	Amazônia, Organizações e Sustentabilidade
2020	O processo orçamentário de uma instituição pública federal de ensino sob a ótica do isomorfismo	Lidiane Zambenedetti; Rodrigo Angonese	Administração Pública e Gestão Social
2020	<i>Stakeholders'</i> como agentes de mudança institucional em ambientes de regulação estatal	Davi de Paula Cabral; Diego Mota Vieira	Revista Ciências Administrativas
2021	A institucionalização da sustentabilidade organizacional na Itaipu Binacional	Nadiessa Cappellari; Silvio Roberto Stefani; Marcos de Castro	Revista Eletrônica de Ciência Administrativa
2021	Atuação da auditoria interna nas universidades federais brasileiras	Rubens Carlos Rodrigues; Marcus Vinicius Veras Machado	Administração Pública e Gestão Social

Ano	Título	Autor	Periódico
2021	Análise comparativa das competências e habilidades estabelecidas nas <i>international education standards</i> com os projetos pedagógicos dos cursos de contabilidade à luz da teoria institucional	Luciana Holtz; Isabel Cabral; Márcia da Silva Carvalho	Revista Evidenciação Contábil & Finanças
2021	A institucionalização do concurso público no Brasil: uma análise sócio-histórica	Bóris Maia	Revista do Serviço Público
2021	Institucionalização da TI verde em organizações públicas: o abismo entre a gestão e a prática das ações socioambientais	Poliana Fernandes Mendes Figueiredo; Jefferson David Araujo Sales, Karen Batista.	GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional
2021	<i>Open government partnership</i> na cidade de São Paulo e o programa São Paulo Aberta: desafios na difusão e institucionalização de uma política global	Gabriela de Breláz; Tamara Ilinsky Crantschaninov; Laila Bellix	Cadernos EBAPE.BR
2022	O <i>status quo</i> do Relato Integrado no setor público brasileiro	Sara Castro; Abimael Costa	Revista Gestão Organizacional

Fonte: elaborado pelo autor.

Na seção seguinte, será apresentada a análise dos estudos a partir de três eixos argumentativos definidos para esse trabalho, que se configuram como categorias de análise sobre o *corpus*.

O primeiro eixo discutirá as abordagens a partir das quais a Teoria Institucional foi utilizada nas pesquisas selecionadas no campo da administração pública brasileira. O segundo eixo se debruçará sobre os distintos objetos analisados pelos estudos, de forma a discutir sobre os elementos da administração pública brasileira mais comumente problematizados a partir do olhar do Institucionalismo — dentre eles: políticas públicas, estruturas organizacionais, hábitos e comportamentos. O terceiro eixo voltou-se para o debate sobre os principais modelos teóricos adotados no *corpus* analisado e como estes têm sido aplicados.

Os conceitos comumente acionados pelos pesquisadores são os tipos de isomorfismo, na definição de DiMaggio e Powell (2005; 1991; 2008); a legitimidade (Scott, 1995; 2001; 2008); e os pilares institucionais (Scott, 1995; 2001; 2008; 2013). Dentre os trabalhos que adotam modelos analíticos, destaca-se o modelo de processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1996; 1999; 2006; 2007).

4.1. Neoinstitucionalismo histórico e sociológico

O neoinstitucionalismo domina as abordagens no *corpus* reunido, dividindo-se basicamente em duas perspectivas: a histórica e a sociológica.

No que tange à perspectiva histórica, esta é explicitada nos trabalhos de Martins *et al.* (2017) e de Outeiro (2019). O Institucionalismo histórico é adequado para a análise de políticas

públicas na medida em que permite observar os momentos de decisão política que afetam o desenvolvimento da política pública em questão (Outeiro, 2019).

Ambos os estudos recorrem às definições de Steinmo (2001; 2008) sobre Institucionalismo histórico para demonstrar como as políticas públicas sofrem um processo de institucionalização a partir da dependência da trajetória. Isso significa que as escolhas que orientam tais políticas são importantes para entender quais os caminhos possíveis para a sua condução e que elas interferem nos resultados alcançados. Conseqüentemente, há também uma influência sobre a sua institucionalização (Martins *et al.*, 2017; Outeiro, 2019).

O foco do estudo de Martins *et al.* (2017) recai sobre as instituições, uma vez que estas incentivam ou restringem as atividades dos atores políticos. Os autores apontam que os atores sociais e os agentes institucionais têm papel importante na formatação de uma visão mais abrangente e inclusiva de saúde do trabalhador (Martins *et al.*, 2017, p.). Em análise semelhante, Outeiro (2019) destaca que, no Programa Terra Legal, as instituições estabelecidas atuaram no sentido de restringir o acesso da população local ao espaço físico, privilegiando uma visão institucionalizada da posse da terra como direito privado absoluto de apenas uma parcela dos cidadãos, ignorando a previsão do direito social.

As opções políticas dos governos de cada época e as pressões dos mais variados atores — duas características essenciais na abordagem neoinstitucionalista histórica — consolidam a dinâmica institucional de tal forma que, sob essa perspectiva, não são possíveis alterações significativas do quadro histórico-institucional estabelecido (Martins *et al.*, 2017; Outeiro, 2019).

Outros autores permitem inferir que as análises empreendidas em seus estudos sobre a institucionalização utilizam as premissas da perspectiva histórica do neoinstitucionalismo, embora não a mencionem diretamente.

Ao analisar o desenvolvimento histórico de políticas públicas nas áreas da cultura (Vitoria *et al.*, 2015) e da economia criativa (Teixeira; Teixeira; Benini, 2019), a articulação política e a criação de estruturas administrativas dotadas de autonomia, como Secretarias de Estado, aparecem como as instituições a serem observadas para que as respectivas políticas tenham sucesso.

O *corpus* analisado demonstrou que a institucionalização de estruturas administrativas, programas de incentivo e leis específicas é necessária para superar um contexto histórico de fragilidade institucional (Vitoria *et al.*, 2015), evitando que políticas públicas e seus programas sejam realizados por meio de ações pontuais e sem delimitação clara dos agentes envolvidos (Teixeira; Teixeira; Benini, 2019).

A constituição de campos de conhecimento também possui trajetórias históricas influenciadas pelas instituições, como apontado por Farah (2016), ao tratar do campo da Análise de Políticas Públicas, e por Santos (2018), que estudou o campo da Arquivologia no Brasil. Nestes casos, a institucionalização decorreu do desenvolvimento profissional das atividades, acompanhado da mobilização de saberes específicos no âmbito do trabalho no serviço público brasileiro (Farah, 2016; Santos, 2018).

Por fim, a análise histórica das instituições é importante quando se pensa na adoção de instrumentos de gestão pública, como o planejamento — que “já integra o rol de institutos vinculados à atuação pública” (Casimiro; Moraes, 2017, p. 446) — e a seleção de pessoal por meio de concurso público (Maia, 2021). A ação estatal se constitui como importante elemento de institucionalização, influenciando na transformação dos instrumentos de gestão do Estado — que acumulam função técnica e política (Casimiro; Moraes, 2017) — a partir de um processo social de longa duração, fruto de embates de grupos e visões distintas sobre o modelo ideal de administração estatal (Maia, 2021).

A constituição histórica das instituições também é um componente relevante na perspectiva sociológica, mas os seus impactos são diluídos em meio às inúmeras pressões, contingências ambientais e, principalmente, aos simbolismos que podem moldar a política pública, o comportamento ou a estrutura organizacional (Versiani; Rezende; Pereira, 2016).

A importância dos aspectos simbólicos impregnados no ambiente é o aspecto central da institucionalização. Meyer e Rowan (1977) admitem que a institucionalização ocorre porque redes de interação entre organizações veiculam um conjunto de valores tidos como racionais e certos para determinados agregados, pressionando-as a adotar específicas políticas, programas, procedimentos administrativos e ou formas de gestão, também denominados de arranjos estruturais (Versiani; Rezende; Pereira, p. 198).

Moura e Souza (2016) apontam que o discurso pode influenciar na difusão, incorporação e institucionalização de práticas estratégicas em órgãos públicos, geralmente marcados pelo conservadorismo e disfuncionalidade. Porém, a legislação, a mera imitação de práticas de outros órgãos públicos e o repertório do público interno são elementos que podem atuar para que a institucionalização de uma gestão estratégica não se consolide na prática.

O poder discursivo dos grupos de interesse é outro fator que atua sobre a concretização das instituições, uma vez que “a competição por um *status* que lhes seja mais favorável poderá levar a um processo de mudança institucional, gradual e transformativo, empreendido por agentes insatisfeitos com os objetivos da política ou com a decorrente distribuição de recursos e *status*” (Cabral; Vieira, 2020, p. 2).

Isso é visto tanto em Cabral e Vieira (2020) quanto em Barbosa e Ueno (2018), que demonstram como uma organização não estatal, por vezes, constrói uma legitimidade que lhe permite atuar na formulação de normas reguladoras no Estado que, em outra medida, se daria por meio de força isomórfica coercitiva.

Outra amostra do poder discursivo na institucionalização é vista em Fernandes *et al.* (2020), que aborda a influência das emoções em relação às mulheres que participam da vida política. As mulheres, ao depararem com um ambiente político hostil a elas, precisam driblar não somente a estrutura orientada majoritariamente ao exercício de poder pelos homens, como também enfrentar construções simbólicas sobre o papel da mulher na política que se materializam em agressões verbais e ameaças, sobretudo em mídias sociais (Fernandes *et al.*, 2020). Neste caso, o discurso agressivo reforça a institucionalização da política como atividade predominantemente masculina, fazendo com que a participação feminina que obtenha sucesso seja considerada um evento disruptivo (Fernandes *et al.*, 2020).

4.2. Objetos analisados nas pesquisas

A aplicação da Teoria Institucional tem se mostrado versátil quanto aos objetos analisados. A análise de políticas públicas, de instrumentos e práticas de gestão e da estrutura organizacional surgem como foco da maioria dos estudos que compõem este *corpus*.

A análise da institucionalização de uma política pública pode ser feita a partir da observação de elementos diversos, como: o socioeconômico, ao apreciar os estímulos à geração de renda e promoção da inclusão social, além dos incentivos à consolidação de um mercado produtor e consumidor (Vaz; Freitas, 2015); o social, no âmbito da saúde, verificando a consolidação dos direitos de atenção integral a grupos vulneráveis, como o das mulheres (Mansur; Cursino; Teodósio, 2019); e o político, no que tange à participação do cidadão na vida pública, quando observa a transparência, a prestação de contas pelos agentes políticos e o combate à corrupção (Brelàz; Crantschaninov; Bellix, 2021).

As estratégias que os atores institucionais utilizam na consolidação da política também se configuram como elemento de análise de institucionalização. A estratégia indica a forma que uma organização reage às demandas, pressões e influências ambientais e se materializa no posicionamento organizacional, que se mantém institucionalizado enquanto perdurarem os esquemas interpretativos que lhe deram forma (Castro; Guimarães, 2017; Santos; Herreros, 2020).

A análise da aplicação da Teoria Institucional também pode ocorrer sobre os instrumentos de gestão, uma vez que estes devem ser estudados de maneira associada ao

contexto em que a organização se encontra inserida. Um dos aspectos que podem ser verificados para comprovar a institucionalização de determinado instrumento é a sua concretização na estrutura organizacional em função de pressões isomórficas coercitivas decorrentes do campo onde atua (Castro; Costa, 2022; Zambenedetti; Angonese, 2020).

No que se refere às práticas de gestão, há uma institucionalização semelhante a que acontece com os instrumentos. Busca-se a legitimidade da organização em determinado campo e, para isso, é necessário o reconhecimento de que suas práticas organizacionais coadunam com os valores considerados relevantes pelos outros atores (Macadar; Freitas; Moreira, 2015).

Quanto à estrutura organizacional, destaca-se o papel do contexto político na sua institucionalização, pois é este que vai ditar quais são os agentes de mudança com maior influência na estabilidade da referida estrutura. Estes agentes promovem ações institucionais para a preservação ou modificação estrutural e adquirem relevância mesmo em ambientes onde essa estruturação se dá, prioritariamente, por meio de pressão isomórfica coercitiva, haja vista estarmos falando de organizações da administração pública (Miranda; Calmon, 2017).

4.3. Modelo de análise do processo de institucionalização

Neste terceiro eixo, observou-se como os estudos analisaram a institucionalização e quais os modelos teóricos utilizados para a compreensão da forma como ela ocorre. Foi detectado que quase metade dos trabalhos acessados fazem referência ao modelo de Tolbert e Zucker (1996; 1999; 2006; 2007) para a análise de um processo de institucionalização.

Alguns modelos optam por valorizar aspectos culturais, cognitivos e a interação entre agente e ambiente como fato relevante na trajetória de uma organização (Lima; Amâncio-Vieira, 2017). Na perspectiva das autoras do aludido modelo, segundo Correia-Neto e Valadão (2017):

A institucionalização é um processo de tipificação recíproca de atos habitualizados (desenvolvidos empiricamente e adotados) por seus atores. Com o passar do tempo, esses atos vão se tornando generalizados e independentes de indivíduos específicos, generalizando seu significado e levando a sua objetificação. Outro elemento central da Teoria Institucional é a exterioridade ou sedimentação, que é o grau em que essas tipificações são vivenciadas como possuindo uma realidade própria e perpassadas para outros membros do grupo (Correia-Neto; Valadão, 2017, p. 103).

Assim sendo, o uso do modelo de Tolbert e Zucker (1999) mostrou-se significativo para identificar as forças críticas que influenciam os processos de institucionalização e desinstitucionalização (Russo; Parisi; Pereira, 2016; Reis *et al.*, 2017).

Outra vantagem permitida pela aplicação do modelo é a possibilidade de categorização dos elementos que compõem o processo de institucionalização. As categorias de análise correspondem a cada uma das etapas de institucionalização e, por meio de identificação de forças causais distintas ou de subcategorias, é possível analisar os fatores que incentivam ou inibem o processo de consolidação institucional (Russo; Parisi; Pereira, 2016; Reis *et al.*, 2017).

Borges, Almeida e Amâncio-Vieira (2017) também referendam o uso do modelo destacado. Porém, diferentemente de Russo, Parisi e Pereira (2016) e Reis *et al.* (2017), os autores mantêm as características do modelo analítico sem realizar a alteração das forças causais originalmente identificada pelas autoras, sendo elas: legislação, mudanças tecnológicas, forças de mercado, monitoramento interorganizacional, teorização, impactos positivos, resistência do grupo e defesa do grupo de interesse.

Como opção de análise, Borges, Almeida e Amâncio-Vieira (2017) articulam as etapas do processo de institucionalização aos pilares normativos previstos por Scott (1995). Tal articulação analítico-conceitual é corroborada por outros pesquisadores, sendo verificada em Mendonça *et al.* (2017), na análise da institucionalização das compras públicas sustentáveis no estado de Minas Gerais.

Outro tipo de articulação comum que utiliza o modelo de Tolbert e Zucker (1999) é a associação com as forças isomórficas que atuam no campo organizacional. Essas forças constituem pressões que levam às organizações presentes neste campo a se conformarem em relação às suas regras e comportamentos, definindo-os como típicos (Versiani; Monteiro; Rezende, 2018). Esse tipo de articulação demonstra-se válido para analisar tanto o processo de institucionalização como um todo (Figueiredo; Sales; Batista, 2021) como apenas uma de suas etapas (Versiani; Monteiro; Rezende, 2018).

As diferenças apresentadas na aplicabilidade do modelo indicam que este é flexível o bastante para ser utilizado tanto no formato que foi concebido por Tolbert e Zucker (1999) quanto combinado com outras teorias que possam dar suporte às particularidades do processo que se queira estudar. Essa adaptabilidade é demonstrada em Capellari, Stefani e Castro (2021), que articulam o modelo de processo de institucionalização aos três pilares da sustentabilidade; e em Lisboa *et al.* (2018), que combinam o referido modelo com os pressupostos de fatores de resistência à mudança nos sistemas de controle gerenciais.

Quando o modelo mencionado não se constitui como opção analítica, os autores têm escolhido estudar os elementos de institucionalização isoladamente a partir do isomorfismo, segundo DiMaggio e Powell (2005), e dos pilares institucionais de Scott (2001). A escolha pela análise das pressões isomórficas mostra-se adequada para comparar a padronização de práticas

profissionais (Holtz; Cabral; Carvalho, 2021), e a estruturação de órgãos em áreas altamente reguladas (Rodrigues; Machado, 2021).

5. Considerações finais

Este capítulo, dedicado à revisão integrativa, teve como objetivo compreender quais elementos da Teoria Institucional e do processo de institucionalização têm sido utilizados na produção científica no campo da administração pública brasileira. A proposta consistiu em desenhar um quadro que demonstrasse como o Institucionalismo tem sido empregado nas análises de diferentes estruturas organizacionais, instrumentos, práticas de gestão, políticas públicas, dentre outros elementos presentes no setor público do Brasil.

Foi possível perceber que a administração pública brasileira é estudada sob o viés do neoinstitucionalismo sociológico, com foco na análise de políticas públicas e que não possui um modelo analítico como padrão, embora quase metade dos estudos se baseie no modelo de processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999).

Há uma valorização dos aspectos simbólicos que atuam na consolidação ou desconstrução das instituições. Nos estudos reunidos no *corpus* prevalecem as considerações sobre as forças causais que atuam na institucionalização/desinstitucionalização, as estratégias dos atores para a manutenção ou mudança do status institucional e as pressões que ocorrem no campo organizacional a partir do contexto de inserção da organização.

Nas análises realizadas, há um destaque dado ao modelo de processo de institucionalização previsto por Tolbert e Zucker (1999), aplicado tanto em seu formato original quanto adaptado às peculiaridades do objeto. Neste último caso, pode ser demandada a utilização de aportes teóricos suplementares, como as forças isomórficas (DiMaggio; Powell, 2005) e os pilares institucionais (Scott, 2001). Quando não há utilização de modelos, estes aportes têm sido a escolha analítica preferencial dos pesquisadores.

Do ponto de vista teórico-acadêmico, esta revisão avança na caracterização do uso da Teoria Institucional nos estudos sobre a administração pública brasileira ao estabelecer um quadro contextual de como a teoria é aplicada. O trabalho apresenta possibilidades de mapeamento de novos elementos a serem estudados, sobretudo quanto às forças causais que interferem na institucionalização de políticas públicas, especificamente.

Do ponto de vista organizacional, a revisão traz uma leitura sobre como as instituições atuam sobre as estruturas organizacionais e os instrumentos de gestão. Sob esse prisma, o estudo oferece a possibilidade de que os responsáveis por esses elementos dentro de uma organização

consigam elaborar estratégias de intervenção de forma a atuar na institucionalização/desinstitucionalização em consonância com os objetivos da organização.

A partir dos resultados apresentados, percebe-se que há uma concentração em análises de elementos específicos de institucionalização, como atores institucionais e legislação. Existe uma lacuna nos estudos sobre os elementos que atuam numa perspectiva reduzida, como os processos de comunicação entre atores e organizações, a fim de entender mais a fundo como ocorre a difusão de uma instituição em um campo ou no âmbito interno de uma organização, por exemplo.

Apesar dos avanços relatados, a presente revisão apresenta limitações relativas aos estudos disponíveis nas bases de dados utilizadas. Como forma de superar tal limitação, sugere-se a diversificação das buscas no intuito de verificar se os achados em bases de dados diversas apresentam resultados diferentes daqueles aqui apresentados.

Quanto à agenda de pesquisa proposta, os estudos reunidos no *corpus* sugerem a ampliação do escopo, por meio da replicação da metodologia em organizações semelhantes, da expansão para outras esferas e poderes da administração pública ou da realização de pesquisas longitudinais.

No entanto, a partir dos resultados aqui observados, percebe-se que o escopo da pesquisa pode também ser reduzido, considerando a natureza do objeto (órgão público, política pública, instrumentos de gestão, práticas e procedimentos, estruturas organizacionais, dentre outros), a fim de construir um quadro mais preciso sobre como as instituições e o processo de institucionalização se manifestam em cada grupo.

Espera-se que com essa medida seja possível investigar se há modificações no uso da Teoria Institucional a depender do objeto pesquisado e se as forças que atuam no processo de institucionalização sofrem variações consideráveis de acordo com o contexto de atuação organizacional.

Tem-se aqui desenhado, portanto, o cenário das aplicações da Teoria Institucional na administração pública brasileira. A partir do apresentado anteriormente, o capítulo seguinte utilizará alguns conceitos delineados nessa revisão para adentrar nas questões pertinentes ao Programa de Gestão e Desempenho e a sua implantação nos institutos federais mineiros.

CAPÍTULO 02:
PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO E INSTITUTOS FEDERAIS DE
ENSINO MINEIROS: UM OLHAR SOBRE O ISOMORFISMO INSTITUCIONAL
NO SETOR ORGANIZACIONAL DA EDUCAÇÃO²

1. Introdução

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), regulamentado por meio do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, é um instrumento implantado pela administração pública federal com o intuito de promover a gestão por resultados, o incentivo ao planejamento institucional, a melhoria do desempenho dos servidores e a otimização da gestão dos recursos públicos, tendo em vista também a sustentabilidade ambiental, dentre outros aprimoramentos no âmbito da gestão de organizações públicas (Brasil, 2023j).

As premissas dessa proposta são compatíveis com o modelo de administração gerencial do Estado brasileiro que, no período recente, teve suas bases lançadas durante o primeiro mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1994-1998), cujas políticas liberais e o primado da eficiência administrativa foram o foco do então Ministério da Administração e Reforma do Estado (Brasil, 2023j; Faria, 2009).

Faria (2009) destaca, no entanto, que a preocupação excessiva com a racionalização financeira do Estado, própria desse tipo de modelo de gestão, foi cedendo espaço para uma perspectiva mais crítica sobre a Nova Administração Pública (NAP), que nas últimas décadas passou a observar a inovação das técnicas de gestão pública e a prestação de serviços ao cidadão.

Estes aspectos são compatíveis com as finalidades a serem alcançadas com a implantação do PGD, uma vez que o programa possui duas atribuições principais: a substituição do sistema de controle de frequência do servidor público pelo sistema de produtividade a partir das tarefas entregues; e a adoção de modalidade laboral que prevê a possibilidade de exercício em ambiente externo à organização na modalidade teletrabalho (Brasil, 2023j).

No entanto, tais atribuições constituem um desafio complexo de ser executado quando olhamos para tamanho do quadro de trabalhadores potencialmente impactados pelo PGD. O Poder Executivo Federal tem pouco mais de 491 mil servidores civis ativos sob o Regime Jurídico Único em sua estrutura. Mais da metade desta força de trabalho está vinculada ao

² O resumo do capítulo foi aceito como comunicação a ser apresentada no VII Congresso Lusófono de Gestão de Recursos Humanos e Administração Pública, a ser realizado em outubro de 2024 em Lisboa, Portugal.

Ministério da Educação (MEC) e respectivas instituições federais de ensino — 54% do total, cerca de 266 mil trabalhadores — o que o torna o órgão superior com o maior número de servidores estatutários em atividade na administração pública federal (Brasil, 2023k).

A partir do quadro apresentado, é plausível supor que as alterações introduzidas pelo PGD nos regimes de trabalho da categoria, considerando principalmente os servidores públicos da área da Educação, possam causar impactos significativos tanto na dinâmica laboral dos servidores e das organizações quanto na prestação de serviços ao usuário.

Neste cenário, a seguinte questão norteia este capítulo: tendo em vista que os institutos federais de ensino estão circunscritos em um mesmo campo organizacional, como eles têm regulamentado e operacionalizado o PGD e quais as principais semelhanças e diferenças nas soluções pensadas por estas instituições para a implantação do programa?

Frente ao exposto, o objetivo deste trabalho é identificar a ocorrência de isomorfismo institucional no campo organizacional dos institutos federais de ensino mineiros a partir da forma como estes têm regulamentado e operacionalizado o PGD.

A proposta do capítulo é relevante do ponto de vista acadêmico por contribuir para o entendimento sobre como ocorre o isomorfismo nos institutos federais mineiros a partir das pressões existentes no campo organizacional. A partir dos documentos analisados, espera-se que seja possível identificar e compreender quais as possibilidades de estruturação encontradas por estas organizações frente à realidade de gestão proposta pelo PGD.

Na perspectiva organizacional, uma vez que estas organizações estão submetidas a um mesmo arcabouço legal, bem como rotinas, processos administrativos e quadro de cargos inerentes ao próprio funcionamento institucional, é importante verificar se há propostas pensadas em conjunto para o PGD que possam ser expandidas para as demais instituições que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.

Espera-se que neste capítulo consiga-se avançar no entendimento do contexto que envolve as organizações estudadas e como estas, sob o olhar dos pressupostos da Teoria Institucional relativos ao campo organizacional e ao isomorfismo, se adequam às mudanças ocorridas com a implantação do PGD.

Em busca de alcançar o objetivo definido para esta etapa, o trabalho foi dividido em seções, cuja introdução apresentada corresponde ao seu início. A segunda seção aprofunda a discussão teórica sobre os conceitos de campo organizacional e de isomorfismo conforme previsto na Teoria Institucional e já delineados no capítulo 01. Na seção seguinte, serão descritos os procedimentos metodológicos. Na quarta seção, adentra-se na análise e discussão

dos pontos mais relevantes destacados dos documentos reunidos. Na última seção, serão apresentadas as considerações finais, com indicação de sugestão de pesquisas futuras.

2. O campo organizacional e o isomorfismo institucional

O campo organizacional, na perspectiva da Teoria Institucional e segundo definição de DiMaggio e Powell (2005), consiste em uma área reconhecida dentro da vida institucional que agrega os atores mais relevantes para aquele campo. Os autores consideram, em relação aos campos organizacionais, que existe uma tendência de impulso à homogeneização das abordagens e formas em campos considerados estáveis, em contraposição à variedade existente nestes aspectos nos campos ainda em formação (DiMaggio; Powell, 2005).

Segundo Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006), os elementos chave da perspectiva de DiMaggio e Powell (2005) sobre os campos organizacionais são a significação e o relacionamento. Isso quer dizer que as organizações de um campo estão inseridas em um mesmo sistema de significado e que as relações dotadas de sentido acontecem prioritariamente entre os atores que compartilham o mesmo campo organizacional, em detrimento da relação com atores externos ao campo (Machado-da-Silva; Guarido Filho; Rossoni, 2006).

Esse compartilhamento de sentidos levam as organizações de um mesmo campo a produzirem respostas semelhantes diante das contingências ambientais. Por isso, conforme DiMaggio e Powell (2005), as organizações de mesmo campo tendem a se estruturarem de maneira isomórfica (Machado-da-Silva; Guarido Filho; Rossoni, 2006).

Ainda sobre os campos organizacionais, seus limites são definidos pela percepção dos atores que deles fazem parte no que tange às práticas organizacionais adotadas e a capacidade de representação da organização. Ou seja, uma organização pertence a um campo na medida em que é entendida e reconhecida desta forma pelos demais atores (Machado-da-Silva; Guarido Filho; Rossoni, 2006).

De acordo com DiMaggio e Powell (2005), “a estrutura de um campo organizacional não pode ser determinada *a priori*, mas precisa ser definida com base em investigações empíricas. Os campos existem somente na medida em que puderem ser definidos institucionalmente” (2005, p. 76).

Esta inclinação à homogeneização das organizações de um mesmo campo é compatível com o conceito de isomorfismo. O isomorfismo, que na leitura de Carvalho, Vieira e Lopes (1999) atua como um mecanismo institucionalizador, se refere ao processo no qual uma organização se adapta às condições ambientais do campo, seja modificando as próprias

características ou ajustando o seu comportamento organizacional, no intuito de aumentar a compatibilidade com as demais organizações do meio (DiMaggio; Powell, 2005).

Este processo pode ser dividido em duas vertentes: o isomorfismo competitivo e o isomorfismo institucional. O primeiro refere-se a uma competição racional com ênfase no mercado, em nichos e na adequação própria de campos que permitem a disputa livre e aberta por recursos entre as organizações. A segunda vertente é voltada para a adaptação das organizações a um ambiente complexo, permeado por seus pares — os quais devem ser levados em consideração — e que envolve uma luta que vai além dos recursos e clientes disponíveis (DiMaggio; Powell, 2005; Carvalho; Vieira; Silva, 2012). Para fins desta pesquisa, será adotado a segunda vertente como conceito aplicado.

Segundo DiMaggio e Powell (2005), no isomorfismo institucional “as organizações não competem somente por recursos e clientes, mas por poder político e legitimação institucional, por adequação social, assim como por adequação econômica” (2005, p. 77). Na classificação proposta pelos autores, o isomorfismo institucional subdivide-se em três tipos: coercitivo, mimético e normativo.

O isomorfismo coercitivo pode acontecer por pressões ambientais formais e informais exercidas tanto pelas outras organizações do campo com as quais se tenha uma relação de dependência quanto pelo contexto sociocultural no qual o campo se encontra (DiMaggio; Powell, 2005; Carvalho; Vieira; Silva, 2012; Versiani; Monteiro; Rezende, 2018). Um traço importante da ocorrência do isomorfismo coercitivo é o poder governamental, que por meio de regulamentos pode alterar as condições de atuação ou até mesmo a estrutura das organizações de um determinado campo (DiMaggio; Powell, 2005).

O isomorfismo mimético ocorre em ambientes de incertezas sobre modificações estruturais e os consequentes resultados que tais mudanças podem acarretar, levando as organizações a reproduzirem modelos testados em outras organizações de referência para o campo. A cópia de padrões nem sempre está atrelada à eficiência do modelo, mas pode ser definida também a partir de uma visão de que este garante o sucesso ou confere legitimidade àquelas organizações que o adotam (DiMaggio; Powell, 2005).

Por fim, o isomorfismo normativo é aquele decorrente da profissionalização, o que envolve a legitimação de um saber-fazer de determinada categoria que lhe confere autonomia e legitimidade. As associações de classe profissional, as universidades e as instituições de treinamento profissional, por exemplo, podem ser atores de influência sobre os arranjos institucionais das organizações de um campo na medida em que difundem modelos de atuação

entre os seus usuários e estes, por sua vez, o reproduzem como categoria profissional (DiMaggio; Powell, 2005).

Algumas análises valem-se do conceito de isomorfismo institucional para analisar o campo da Educação no Brasil. Souza, Francisco e Souza (2016) mostram que a legitimidade de certas instituições, no que tange à educação superior brasileira, é decorrente do robusto arcabouço legal que incide sobre as faculdades e universidades, o que caracteriza a ocorrência de isomorfismo coercitivo no campo.

Versiani, Monteiro e Rezende (2018), por sua vez, advogam que o isomorfismo institucional ocorre na gestão da Educação Básica, tanto em aspectos administrativo quanto acadêmico-pedagógicos, devido ao fato de o campo educacional estar sedimentado e suas práticas serem disseminadas ao longo de toda a cadeia de ensino. Análise semelhante é feita por Noleto e Oliveira (2019) em relação à Educação Superior.

Feitas as considerações teóricas acerca do campo organizacional e do isomorfismo institucional, seguimos para os procedimentos metodológicos que orientam esse capítulo.

3. Procedimentos Metodológicos

Esta etapa do estudo tem como objetivo identificar as possíveis ocorrências de isomorfismo institucional no campo organizacional dos institutos federais de ensino mineiros, levando em conta as normas que regulamentam o PGD tanto nacionalmente quanto na esfera interna das organizações.

Para atingir este propósito, foi realizada uma análise documental da legislação federal e das regulamentações de cada instituição de ensino selecionada sobre o tema. A escolha pela análise documental justifica-se por esse método permitir que se possa inferir, a partir do texto, uma leitura possível do contexto no qual o documento foi produzido. Essa leitura decorre da confiabilidade, autenticidade, natureza, conceitos-chave e lógica interna do texto analisado (Cellard, 2008).

Foram privilegiados tipos específicos de documentos, como decreto, instrução normativa, resoluções, portarias e editais que contêm as orientações sobre o PGD na administração pública federal e, em específico, nos institutos federais de ensino mineiros.

Primeiramente, foram avaliados o Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 — que dispõe sobre o PGD na administração direta, autárquica e fundacional — e a Instrução Normativa Conjunta Seges-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece as orientações para a implementação e execução do PGD nos órgãos elegíveis. O acesso aos textos ocorreu por meio do Portal do Servidor mantido pelo Governo Federal (Brasil, 2022b).

Dada a natureza desses documentos, que norteiam as possibilidades de organização do PGD em todo o Poder Executivo Federal, estes foram analisados sob a ótica do isomorfismo institucional, segundo DiMaggio e Powell (2005). Os normativos dos institutos federais de ensino mineiros serão analisados em comparação com a regra federal para o PGD, de forma a evidenciar os elementos convergentes e divergentes entre os documentos. Tal comparação busca identificar a ocorrência de isomorfismos a partir do que é observado nos elementos contidos nesses documentos.

Os documentos produzidos pelos institutos federais de ensino mineiros, como resoluções, portarias e editais, foram considerados como fontes de acesso aos instrumentos de operacionalização do PGD em cada uma das instituições pesquisadas: os institutos federais de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG); do Norte de Minas Gerais (IFNMG); do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG); do Sul de Minas Gerais (IF Sul de Minas); do Triângulo Mineiro (IFTM) e o Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG).

Justifica-se a escolha dessas organizações como *locus* da pesquisa pelo fato de Minas Gerais ser o estado da federação com o maior número de instituições federais de ensino no país (Brasil, 2023k). Além disso, as instituições supracitadas fazem parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, o que lhes conferem certa similaridade em relação ao campo e à estrutura organizacional, permitindo a comparação entre os arranjos definidos por cada uma delas na construção interna do PGD.

Cabe ressaltar que o CEFET-MG, apesar de não ser classificado como instituto federal, compõe a mesma rede supracitada, motivo pelo qual figura neste estudo. Assim sendo, para efeitos da análise empreendida neste capítulo, a referida instituição também será identificada como instituto federal de ensino.

Com base na Lei de Acesso à Informação (Brasil, 2011) foi solicitado às instituições um compilado de toda a documentação produzida no âmbito intraorganizacional referente ao PGD, de forma a garantir o acesso completo aos documentos. Esta solicitação foi realizada por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação, conhecida como Fala.br, que é mantida pela Controladoria-Geral da União (CGU) (Brasil, 2023b).

Em resposta à solicitação, todas as instituições retornaram o pedido com o hiperlink de acesso às respectivas páginas eletrônicas contendo a documentação produzida referente ao PGD (Brasil, 2023a; 2023c; 2023d; 2023e; 2023f; 2023h). Para fins desse estudo, levou-se em consideração apenas o material contido nessas páginas. A partir da leitura de Cellard (2008), pode-se identificar os documentos referenciados como do tipo públicos não arquivados, uma

vez que são distribuídos por meio de páginas eletrônicas governamentais estando, portanto, acessíveis para a realização da pesquisa.

Quanto à análise, esta será realizada de acordo com a proposta de Bardin (2016) para a análise de conteúdo. Esse método é dividido em três etapas: a) a pré-análise, que consiste na seleção dos documentos e a elaboração de hipóteses, objetivos e indicadores, de forma a estruturar as ideias iniciais; b) a exploração do material com o intuito de proceder com a codificação/decodificação dos dados levantados; e c) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, que é a etapa onde os dados significativos serão interpretados a partir da dedução do pesquisador (Bardin, 2016).

Para contemplar a primeira etapa da análise de conteúdo, foram selecionados os documentos mais significativos dentre aqueles disponíveis nas páginas de referência indicadas por cada instituição via plataforma Fala.br. Os documentos de caráter normativo foram privilegiados nesta escolha por serem aqueles que determinam ou orientam a operacionalização do PGD em cada instituição. Tal escolha foi baseada nas regras de representatividade, homogeneidade e pertinência desse tipo de documento (Bardin, 2016) em relação ao objetivo perseguido nesse estudo.

Intenta-se com essa busca encontrar indícios de isomorfismo institucional no processo de operacionalização das atividades laborais dos servidores ativos destas instituições no PGD, a partir da proposta escolhida por cada instituição e materializada na forma de resolução, portaria ou outro instrumento. As normas dos institutos que serão objeto de análise estão descritas no quadro 1:

Quadro 1 – Institutos e normas aplicáveis ao PGD no âmbito de cada instituto

Instituto federal de ensino	Documentos analisados	Servidores ativos – ago./ 2023	Servidores inscritos no PGD – abr./ 2024	Unidades
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)	Portaria-DIR nº 255, de 25 de abril de 2022 (Brasil, 2022h)	1.588	315	11
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG)	Resolução CONSUP nº 35, de 16 de dezembro de 2021 (Brasil, 2021) Portaria nº 385 de 04 de abril de 2022 (Brasil, 2022c)	1.843	425	18
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG)	Resolução CONSUP nº 230, de 16 de março de 2022 (Brasil, 2022d)	1.314	111	13
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais (IF Sudeste MG)	Resolução CONSU nº 39, de 15 de julho de 2022 (Brasil, 2022e) Edital N°01/2022 (Brasil, 2022f)	1.259	103	9
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IF Sul de Minas)	Resolução CONSUP N°91, de 15 de dezembro de 2020 (Brasil, 2020a) Edital N°206/2023 (Brasil, 2023g)	1.102	Dado indisponível	9
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM)	Resolução IFTM nº 221, de 23 de fevereiro de 2022 (Brasil, 2022g)	1.077	163	9

Fonte: elaborado pelo autor.

A segunda etapa da análise de conteúdo consistiu no tratamento do texto dos documentos a fim de estabelecer a frequência dos dados e, a partir dela, as categorias. Os documentos foram submetidos à técnica de nuvem de palavras por meio do *software on-line* WordClouds. Esta técnica mostra-se apropriada em análises de conteúdo por permitir a visualização destacada dos termos mais frequentemente usado no conjunto dos textos dos documentos, ocultando os elementos gramaticais e não frequentes e mostrando claramente as palavras importantes (Mcnaught; Lam, 2010).

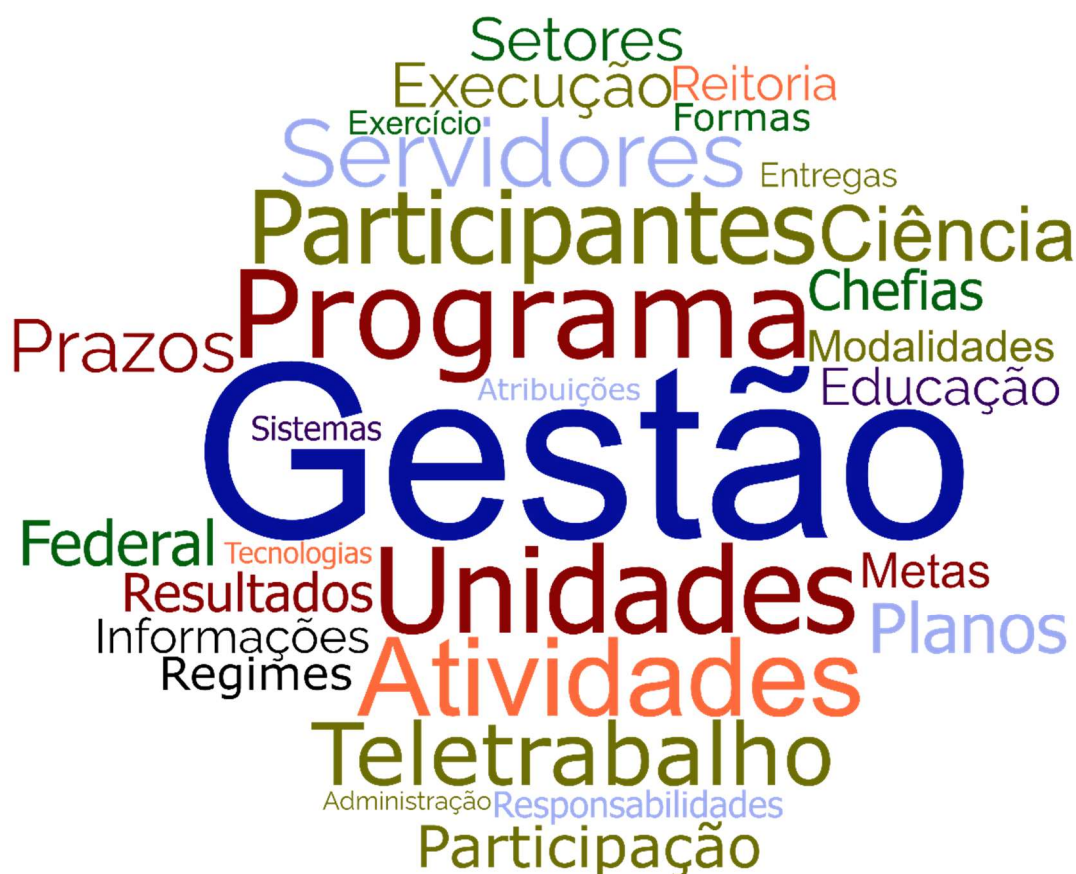
Dado o extenso retorno de frequência — cerca de 2500 termos foram detectados pelo software como sendo distintos entre si — fez-se necessária a delimitação arbitrária e manual do conteúdo. Primeiramente, os elementos gramaticais não significativos para este artigo, como conectivos, pronomes, verbos, numerais, nomes próprios, siglas e abreviações foram excluídos da amostra. Em um momento seguinte, procedeu-se com aglutinação de termos em duplicidade. Posteriormente, foram reordenados os termos semelhantes que apresentavam apenas uma

mudança na desinência de gênero (masculino e feminino) e número (singular e plural), sem alteração de sentido do termo.

A partir do resultado obtido, determinou-se, então, que a amostra seria composta das 30 palavras mais frequentes nos documentos que tivessem uma frequência mínima de 60 repetições. A escolha dos valores da quantidade de amostras e das frequências levou em consideração tanto o número de termos encontrados (2500) quanto a frequência do termo que mais apareceu na pesquisa (Gestão, com 631 menções). A limitação, portanto, teve como ponto de corte os termos e as frequências com valores de pelo menos 10% em relação aos totais supracitados.

Após a aplicação dos critérios de seleção, tem-se como resultado a nuvem de palavras na figura 1:

Figura 1 - Nuvem de palavras dos termos mais citados nos documentos



Fonte: elaborado pelo autor

A frequência de cada uma das palavras representadas na figura 1 estão definidas, por ordem decrescente de repetição, no quadro 2:

Quadro 2 - Frequência dos termos mais citados nos documentos

Posição	Unidade	Frequência	Posição	Unidade	Frequência
1	Gestão	631	16	Ciência	105
2	Programa	522	17	Formas	103
3	Unidades	324	18	Prazos	101
4	Atividades	298	19	Responsabilidades	98
5	Participantes	275	20	Planos	95
6	Servidores	258	21	Entregas	92
7	Teletrabalho	232	22	Sistemas	91
8	Execução	171	23	Exercício	89
9	Chefias	149	24	Federal	84
10	Educação	143	25	Setores	83
11	Resultados	143	26	Atribuições	80
12	Metas	131	27	Tecnologias	79
13	Informações	130	28	Participação	78
14	Regimes	124	29	Administração	69
15	Modalidades	119	30	Reitoria	66

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir da leitura dos documentos, é possível estabelecer *a priori* dois grandes temas presentes no *corpus* da pesquisa: i) a implantação, o monitoramento e a avaliação do PGD; e ii) o teletrabalho no PGD. Essa constatação decorre de uma aproximação entre os termos encontrados e que, agrupados em *clusters* temáticos, fazem referência às categorias de análise. As categorias definidas a partir da análise dos documentos selecionados foram construídas, por sua vez, após o agrupamento dos códigos mediante pertinência temática e frequência em que foram identificados no *corpus*, conforme Bardin (2016).

As categorias indicadas para esta pesquisa estão discriminadas no quadro 3:

Quadro 3 - Temas e categorias de análise

Temas	Categorias de Análise	Códigos
Implantação, monitoramento e avaliação do PGD	a) Implantação, monitoramento e avaliação do PGD	Gestão; Programa; Resultados; Metas; Informações; Exercício; Federal; Tecnologias; Sistemas; Administração.
	b) Competências e responsabilidades do gestor público	Unidades; Chefias; Educação; Setores; Atribuições; Servidores; Responsabilidades; Reitoria.
Teletrabalho	c) Regras para o teletrabalho	Participantes; Participação; Teletrabalho; Ciência; Formas; Prazos; Planos; Entregas;
	d) Características do teletrabalho	Atividades; Execução; Regimes; Modalidades.

Fonte: elaborado pelo autor

Uma vez estabelecidas as categorias, a próxima seção é dedicada à análise dos documentos.

4. Análise e discussão

O *corpus* desse artigo divide-se em cinco tipos diferentes de documentos normativos da administração pública: decreto, instrução normativa, resolução, portaria e edital. Diante da variação de instrumentos e suas aplicações, faz-se necessário apresentar alguns aspectos destes à luz de sua estruturação, abrangência e poder normativo.

O Decreto nº 11.072/2022 é a norma mais abrangente sobre o PGD editada pelo Presidente da República, que estabelece o programa na administração federal direta, incluindo as autarquias e fundações e excluindo as empresas públicas e sociedades de economia mista do seu regramento. Ele é composto por 20 artigos, divididos em seções agrupadas nas seguintes temáticas: autorização, instituição e manutenção do PGD; modalidades; regras para adesão e revogação; teletrabalho; e pagamentos permitidos e vedados (Brasil, 2022b).

A Instrução Normativa Conjunta Seges-SGPRT/MGI nº 24/2023 é o instrumento que regulamenta o PGD nos sistemas subordinados ao Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. As determinações contidas no ato normativo são obrigatórias para o Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), ao qual estão vinculados os institutos federais de ensino mineiros (Brasil, 2023i).

A Instrução Normativa dispõe de quatro capítulos e 33 artigos, distribuídos nas seguintes temáticas: âmbito de aplicação; implementação do PGD; modalidades e regimes; ciclo do PGD; sistemas; adaptação; e vigência (Brasil, 2023i).

No domínio de cada instituto federal de ensino mineiro, foram elaboradas as resoluções e portarias, de forma a disciplinar internamente a implantação do PGD, e os editais, com função de selecionar os participantes conforme as regras previstas nos demais atos normativos. Estes documentos foram apresentados no quadro 1. Em linhas gerais, os documentos replicam as normas de abrangência geral, exceto nos pontos que dependem de avaliação da realidade organizacional de cada entidade.

A seguir, serão analisados o decreto a instrução normativa à luz do isomorfismo coercitivo, enquanto os atos dos institutos federais serão examinados a fim de se detectar a existência de isomorfismo mimético e/ou normativo entre as organizações.

Cabe aqui fazer uma observação: o que se entende como isomorfismo coercitivo nesta análise, tendo como referência os conceitos de DiMaggio e Powell (2005), são os direcionamentos que os institutos precisam seguir a partir do momento em que adotam o PGD. Não há que se falar em coerção em momento prévio à adoção do programa, haja vista que a participação da organização educacional é voluntária.

No momento anterior à adoção do PGD, pode-se supor que ocorra aquilo que Scott (1987) chama de indução de uma estrutura organizacional. Segundo o autor, a indução ocorre quando um agente não possui poder suficiente para impor uma determinada estrutura às organizações subordinadas. Dessa forma, esse agente utiliza táticas de convencimento junto às organizações para fazer valer a sua visão.

No caso em tela, pode se dizer que as táticas adotadas pelo governo federal brasileiro residem sobre os ganhos elencados ao se adotar a estrutura de trabalho preconizada pelo PGD. Junto à opinião pública e aos dirigentes das organizações, busca-se destacar o aspecto econômico, privilegiando o discurso de economia de gastos com a manutenção da infraestrutura e serviços dos prédios públicos — como limpeza e conservação, energia elétrica, água, material de escritório, etc.—, bem como no pagamento de benefícios ligados ao deslocamento dos servidores públicos, como vale-transporte e os adicionais de insalubridade e periculosidade (Brasil, 2020b).

No que tange aos próprios servidores públicos, os benefícios apontados estão localizados na flexibilidade para a execução do trabalho e em ganhos na qualidade de vida com a diminuição dos deslocamentos diários ao local de trabalho e maior possibilidade de gerenciamento de tempo. De acordo com Souza (2023), esses benefícios surgem como uma

necessidade desejada pelo servidor público em um contexto organizacional cujo clima é debilitado, há ausência de boas condições físicas dos ambientes de trabalho e a mobilidade urbana é cada vez mais cara e ineficiente.

Assim, valendo-se dessa estratégia, o governo federal pode apresentar o PGD como uma opção viável de resolução de deficiências do serviço público ao mesmo tempo que reduz os anseios de demandas das organizações públicas e dos servidores, simultaneamente. Essas estratégias de indução, conforme observado por Scott (1987), atuam mais no nível intermediário do que no nível operacional de cada organização. Dessa forma, a análise a seguir busca observar comparativamente, no contexto de cada instituto federal pesquisado, como cada organização se adequou ao PGD a partir de sua adoção.

Posto o aparte, segue a análise da pesquisa documental.

4.1. O isomorfismo institucional nos atos administrativos

O Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa Conjunta Seges-SGPRT/MGI nº 24/2023 apresentam obrigações, vedações e possibilidades àquelas organizações que desejarem estabelecer o PGD internamente (Brasil, 2022b; 2023i). Os atos normativos internos de cada instituto federal, por sua vez, estabelecem os comandos previstos nas normas federais com adaptações à realidade de cada órgão.

A seguir, estes documentos serão analisados em face das categorias de análise propostas neste estudo.

4.1.1. Implantação, monitoramento e avaliação do PGD

Sob o aspecto do isomorfismo, destaca-se que as normas de abrangência federal apresentam elementos que indicam um caráter predominantemente coercitivo, uma vez que estabelecem limites precisos para a atuação dos órgãos públicos. Vejamos as características da implantação à avaliação do PGD em detalhes a seguir.

No que tange à implantação, o Governo Federal atribui a si as permissões e vedações na definição do grupo de trabalhadores abrangidos pelo PGD. Como exemplo, verifica-se que há permissão de participação dos servidores contratados por tempo determinado e dos estagiários, enquanto os militares constituem um grupo expressamente vedado de participar do programa (Brasil, 2022b).

Sobre o monitoramento, o decreto define que este será realizado por meio de sistema informatizado (Brasil, 2022b). A instrução normativa determina, por sua vez, que no caso do

agente público, o monitoramento será por meio de seu plano de trabalho e das entregas realizadas; no caso do programa como um todo, este será monitorado por relatórios entregues ao comitê interno designado para essa tarefa (Brasil, 2023i).

Quanto à avaliação do PGD, o tema é tratado apenas pela instrução normativa. Há previsão de que ela seja uma das etapas do ciclo do PGD, consistindo na avaliação de resultados tanto individuais quanto setoriais (Brasil, 2023i).

A atuação do Governo Federal no controle central da implantação dessas três etapas do PGD pode ser lida a partir do enfoque institucional do isomorfismo coercitivo como apontado por Carvalho, Vieira e Lopes (1999), uma vez que os institutos federais mineiros são compelidos a adotarem as premissas normativas definidas por um Estado regulador quando da participação no programa.

Desta forma, o Governo Federal sinaliza que busca uma uniformização do formato do PGD, mas o faz mediante uma certa limitação da autonomia administrativa dos institutos pesquisados. O isomorfismo coercitivo pode surgir por meio de um tipo de gestão do trabalho que, a princípio, escapa à dinâmica interna de cada instituto, sugerindo um padrão de implantação unificado. No entanto, os institutos federais investigados apresentam algumas variações na adoção de tais normativos em relação ao monitoramento e avaliação do PGD, configurando seus regulamentos de maneira mais próxima aos contextos próprios de cada organização.

No isomorfismo institucional, tem-se que levar em conta as chamadas expectativas de contexto (Carvalho; Vieira; Lopes, 1999), quando se espera que as organizações adotem a perspectiva estrutural e procedimental do ambiente em que se encontram. Acredita-se que no contexto de regulação federal do PGD, as organizações tenham que se alinhar à perspectiva coercitiva da administração pública. Porém, essa reprodução padronizada nem sempre ocorre de forma tão direta.

O IFMG, por exemplo, é o único dos institutos estudados a permitir expressamente a participação de docentes no PGD, inclusive com a definição de formas específicas de monitoramento do trabalho desse grupo. Quanto aos servidores ocupantes de cargo em comissão de livre nomeação e exoneração, estes são expressamente vedados de participarem no referido instituto, enquanto nos IF Sudeste, IFNMG e IFTM, a participação desse último grupo de servidores não encontra objeção legal (Brasil, 2021; 2022c; 2022d; 2022e; 2022f; 2022g).

Ao estabelecer regramentos que, no âmbito interno, se adaptam ao previsto nos atos normativos de abrangência federal e reproduzem parcialmente a pressão isomórfica do contexto da administração pública federal, os institutos estudados quebram com a expectativa de

contexto, conforme definição de Carvalho, Vieira e Lopes (1999). Isso é percebido na implantação do programa, uma vez que as características do PGD podem legalmente serem distintas, a depender da entidade que o regulamenta, adaptando a aplicação estrita nos atos administrativos que norteiam o programa.

No que tange ao monitoramento, não se vislumbra a ocorrência de isomorfismo coercitivo, uma vez que os atos federais não determinam um tipo de sistema informatizado a ser adotado (Brasil, 2022b; 2023i). Por outro lado, infere-se a ocorrência de isomorfismo mimético entre as organizações neste mesmo quesito, haja vista que todos os institutos federais escolheram aderir ao sistema informatizado do PGD, versão SUSEP, conforme proposta oferecida pelo Governo Federal (Brasil, 2023a; 2023c; 2023d; 2023e; 2023f; 2023h).

O sistema informatizado em questão já era de uso comum pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), autarquia federal ligada ao Ministério da Fazenda, e foi adaptado para uso no PGD pelos integrantes do programa. Tem-se, portanto, elementos que podem caracterizar o isomorfismo mimético, diante do aproveitamento de um modelo de monitoramento já conhecido e testado com sucesso em organização similar (Carvalho; Vieira; Lopes, 1999; Souza; Francisco; Souza, 2016).

Não foram detectados no *corpus* elementos que indicassem a ocorrência de isomorfismo normativo no que se refere à implantação, ao monitoramento e à avaliação do PGD.

4.1.2. Competências e responsabilidades do gestor público

Acerca das obrigações dos agentes públicos dos institutos federais, depreende-se dos atos normativos que há isomorfismo coercitivo e mimético. Essa constatação decorre do fato de as organizações terem adotado em seus instrumentos internos as competências e responsabilidades previstas, praticamente na sua totalidade, tanto no decreto quanto na instrução normativa.

Além disso, eles não promoveram alterações significativas em suas estruturas hierárquicas, mantendo o desenho organizacional praticamente intacto. Ao analisar o *corpus*, percebe-se que foram delegadas a autoridade máxima dos institutos federais as funções de autorizar e/ou revogar o PGD; permitir a realização da modalidade teletrabalho no exterior, quando compatível; definir os parâmetros de monitoramento e avaliação do programa; e realizar a prestação de contas (Brasil, 2022b; 2023i).

Por sua vez, às chefias imediatas competem autorizar e/ou revogar a participação do servidor de sua unidade no PGD; cadastrar os planos de execução das unidades; pactuar os planos de trabalho individuais; realizar o monitoramento e avaliação das entregas realizadas; e

convocar os servidores participantes para o comparecimento presencial, quando este atuar na modalidade teletrabalho (Brasil, 2020a; 2021; 2022c; 2022d; 2022e; 2022f; 2022h; 2022g; 2023f).

A baixa variação entre as atribuições do gestor público elencadas nos atos administrativos federais e nos normativos internos dos institutos pode ter relação com o fato do campo organizacional da Educação ser mais estável e menos suscetível às pressões ambientais, sobretudo no que tange às práticas administrativas da gestão educacional, embora ainda seja um campo heterogêneo (Versiani; Rezende; Pereira, 2016; Versiani; Monteiro; Rezende, 2018).

Assim sendo, os institutos podem ter optado por não promover mudanças significativas na cadeia de responsabilidades pelo fato destas estruturas serem comuns às organizações federais de ensino, o que demanda menos alterações na gestão interna do trabalho com a implantação do PGD. Infere-se que, uma vez que os processos internos, valores e estruturas hierárquicas dos institutos federais estão sedimentados, as pressões isomórficas — principalmente em seu aspecto coercitivo — se tornam menos influentes sobre as competências e responsabilidades dos gestores.

Tal absorção pode ser relacionada à institucionalização de um modelo de gestão escolar (Versiani; Rezende; Pereira, 2016), que se repete mimeticamente ao longo dos institutos federais mineiros analisados, constituindo um padrão de práticas administrativas relacionadas aos gestores dessas autarquias. A legitimação dos papéis dos agentes internos, representados na figura das chefias, tem potencial de ocorrer por meio de adesão ao proposto nos atos normativos federais e pela manutenção das suas funções internas, que parecem necessitar de adequações mínimas frente ao PGD.

No que concerne ao isomorfismo normativo, mais uma vez não é possível detectar elementos no *corpus* que indiquem a ocorrência desse tipo em relação às competências e responsabilidades do gestor público dos institutos federais de ensino mineiros.

4.1.3. Regras para o teletrabalho

Os atos administrativos de abrangência federal normatizam o teletrabalho por meio de regras de seleção dos participantes, regimes de execução e modalidades permitidas, residência no exterior e pagamentos de indenizações e gratificações, dentre outros (Brasil, 2022b; 2023i).

Como nas demais categorias de análise, aqui há elementos que apontam para a prevalência do isomorfismo coercitivo. No caso em tela, deduz-se que há uma pressão isomórfica parcial, pois ao mesmo tempo em que os normativos federais restringem os regimes, as modalidades, as gratificações e as indenizações passíveis de pagamento, estes também

permitem que os gestores públicos dos institutos federais mineiros implementem as opções que melhor se adequem as suas realidades institucionais.

A discricionariedade concedida ao gestor para estabelecer regras para o teletrabalho em cada instituto federal mineiro coaduna com o descrito por Paiva (2016) sobre a ação dos atores das organizações quando estes sofrem pressão isomórfica do ambiente. Diante do contexto e contrapondo as forças causais ao ambiente interno, os agentes são capazes de incorporar práticas estratégicas não de maneira idêntica ao proposto pelo campo, mas adaptadas às contingências internas de cada organização. Nos documentos analisados, permite-se ao gestor público de cada instituto federal mineiro definir, com base na estrutura e cultura organizacionais, quais as regras para o teletrabalho no PGD são compatíveis com o contexto intraorganizacional.

Dentre as medidas singulares de cada instituto, o CEFET-MG foi o único a exigir que os participantes realizassem curso de capacitação previamente à adesão ao PGD. O IF Sul de Minas, por sua vez, prevê o menor tempo de convocação para o comparecimento à unidade de trabalho em comparação com os demais institutos — mínimo de 24 horas de antecedência. O IFMG, o IFNMG e o IFTM não definem carga horária presencial mínima no regime de execução parcial da modalidade teletrabalho, diferentemente dos demais (Brasil, 2020a; 2021; 2022c; 2022d; 2022g; 2022h; 2023f).

No entanto, esta adaptação seletiva dos agentes públicos dos institutos federais mineiros diante das pretensas forças isomórficas pode não decorrer exclusivamente da vontade das organizações. Este processo pode incluir, entre outros aspectos, a contenção de custos. Como afirmam Tolbert e Zucker (1999), a manutenção de estruturas reconhecidas é mais econômica do que a criação de novos arranjos organizacionais.

No caso em tela, tanto os atos federais quanto as regulamentações internas dos institutos federais mineiros preconizam que a implantação do PGD não pode gerar custos extras às organizações. A partir das configurações propostas pelos institutos federais mineiros para as regras para o teletrabalho, infere-se que as respostas institucionais às forças causais podem ter ocorrido em função de uma realidade intraorganizacional que exigiu a manutenção da dinâmica do trabalho sem grandes transformações em relação ao que era praticado antes do PGD.

Desta forma, as pressões isomórficas coercitivas apresentam-se parcialmente absorvidas. A ausência de elementos que indiquem a existência de isomorfismo mimético também se justificaria, uma vez que soluções importadas de outras organizações que também atuam em teletrabalho poderiam implicar em criação de processos e no aumento de demandas

de trabalho dos institutos federais mineiros, dentre outras contingências, cujos ganhos eventualmente não compensariam os custos.

Novamente, não possível depreender a existência de isomorfismo normativo a partir do *corpus* analisado.

4.1.4. Características do teletrabalho

Tanto o decreto e a instrução normativa quanto os regulamentos internos de cada um dos institutos federais mineiros preveem apenas duas modalidades de exercício das atividades no PGD: presencial ou em teletrabalho, ambas com a liberação do controle das horas trabalhadas por meio de registro de assiduidade (Brasil, 2020a; 2021; 2022a; 2022b; 2022c; 2022d; 2022e; 2022f; 2022g; 2023f; 2023i).

Por serem definidas *a priori* e sem possibilidade de inclusão de novas modalidades, supõe-se que ocorre isomorfismo coercitivo neste caso. Como visto nas demais categorias, o Governo Federal regulamenta as definições e características principais do PGD — sobretudo no que diz respeito ao teletrabalho, que é a modalidade inovadora de gestão para os institutos federais mineiros. Este caso aparenta ser aquilo que DiMaggio e Powell (2005) chamam de pressão isomórfica formal, o que é complementado por Paiva (2016) como sendo algo próprio do ambiente governamental e que reveste a norma política de legitimidade.

O teletrabalho em si pode ocorrer em dois regimes: parcial ou integral. A partir do *corpus* analisado, não é possível indicar a ocorrência de isomorfismo mimético, tanto interorganizacional quanto intraorganizacional. Isso porque os institutos federais mineiros optaram por soluções próprias para a operacionalização do teletrabalho, sobretudo no que diz respeito à carga horária e ao regime aplicado.

O CEFET-MG, por exemplo, vetou a possibilidade de adoção de regime integral, pelo menos na fase de ambientação, além de ter determinado uma carga horária linear mínima de 40% a ser executada presencialmente. Já no IF Sudeste e no IF Sul de Minas, essa limitação se restringiu a 20%, no mínimo, enquanto os demais institutos estudados não estabelecem nenhum piso (Brasil, 2020a; 2022e; 2022f; 2022h; 2023g).

Em relação ao teletrabalho, percebe-se que os institutos federais mineiros optaram por ajustar a gestão do trabalho no PGD aos seus próprios valores e modos de fazer, o que indica baixo isomorfismo mimético entre eles. Como apontado por Versiani, Rezende e Pereira (2016), ainda que existam padrões regulares e legitimados das atividades administrativas em instituições do campo da Educação, o processo de adoção destes padrões passa por

ressignificações de maior ou menor grau, o que os leva a serem efetivados parcialmente na dinâmica interna das organizações escolares.

Dessa forma, deduz-se que as práticas legitimadas e a cultura de trabalho de cada instituto federal mineiro pesquisado podem ter sido essenciais para as diferentes configurações de teletrabalho estabelecidas nestas organizações. Isso pode significar, por exemplo, que a cultura intraorganizacional tenha influenciado no estabelecimento da carga horária presencial a ser executada pelos participantes do PGD em cada instituto pesquisado, resultando em uma maior ou menor flexibilidade. Ou, ainda, que o mesmo motivo influencie na permissão ou vedação do teletrabalho em regime integral, como exemplificado anteriormente.

Como nas demais categorias, não se vislumbram elementos suficientes para identificar a ocorrência de isomorfismo normativo.

5. Considerações finais

O objetivo deste capítulo foi identificar a ocorrência de isomorfismo institucional no campo organizacional dos institutos federais de ensino mineiros a partir da forma como estes têm regulamentado e operacionalizado o PGD. Para tal, foi empreendida uma análise de conteúdo dos normativos que estabelecem as regras do Programa de Gestão em Desempenho (PGD), tanto em âmbito federal quanto intraorganizacional.

Diante da análise empreendida a partir das quatro categorias elencadas, há elementos suficientes que permitem conjecturar a ocorrência de isomorfismo coercitivo entre os institutos pesquisados, com episódios de isomorfismo mimético e ausência de indicativos de casos de isomorfismo normativo.

Nas diretrizes de implantação, funcionamento e avaliação do PGD, a força isomórfica coercitiva limita o espectro de atuação das organizações e impõe um modelo de gestão de trabalho linear a toda a administração federal direta, autárquica e fundacional, desconsiderando as peculiaridades de cada órgão. No entanto, os resultados também indicam que os institutos federais mineiros encontraram espaços para uma regulamentação interna personalizada do PGD, tendo em conta as particularidades das organizações pesquisadas. Neste processo de adequação interna, verificou-se a ocorrência de isomorfismo mimético parcial, sem a existência de um padrão definido de institucionalização do programa, mas com eventos isolados de soluções convergentes em determinadas situações.

No caso da adoção do sistema informatizado de monitoramento do trabalho, o isomorfismo mimético foi percebido em todas as instituições, que adotaram um modelo único de *software*, previamente utilizado em autarquia federal fora do campo organizacional da

Educação. Ao mesmo tempo, as regras e as características do PGD legitimadas em cada instituto federal mineiro foram divergentes entre si, revelando que possivelmente os valores culturais e as práticas administrativas intraorganizacionais superaram a pressão isomórfica mimética pela aceitação de soluções prontas, principalmente no que tange à modalidade teletrabalho. Isso foi percebido principalmente nas categorias de análise que versam sobre as competências e responsabilidades do gestor público, bem como naquelas sobre as regras e características do teletrabalho.

Do ponto de vista teórico-acadêmico, esta análise contribui para compor as pesquisas sobre a gestão do trabalho na administração pública federal, mais especificamente no campo organizacional da Educação, sob o olhar do Institucionalismo. O estudo desenvolvido neste capítulo avança na leitura sobre como a Teoria Institucional e, em particular, os conceitos de isomorfismo ajudam a explicar as transformações ocorridas na gestão do trabalho em ambiente escolar, sobretudo em suas práticas administrativas.

Sobre as contribuições organizacionais, tem-se aqui uma leitura de como organizações de um mesmo campo podem se adequar às pressões decorrentes do campo organizacional onde estão incluídas, ora com simetria, ora com dessemelhança, em busca de se manterem estáveis e legitimadas. Sob este prisma, o estudo abre caminho para que se compare o processo de adequação dos institutos federais mineiros ao PGD com instituições do mesmo campo organizacional — como as universidades e demais autarquias e fundações educacionais — e de campos organizacionais distintos, elencando as soluções definidas por cada entidade para a adesão ao programa.

Na medida em que o PGD altera a forma de trabalho para um contingente tão grande de trabalhadores, faz-se necessário refletir sobre as implicações que isso venha a ter tanto nas rotinas laborais dos trabalhadores quanto na dinâmica de funcionamento das organizações.

Os resultados apontam que, em determinados aspectos, os institutos federais mineiros respondem às contingências isomórficas de maneira similar, demonstrando um padrão na organização do trabalho deste tipo de instituição. Porém, a depender do aspecto analisado, percebe-se que os institutos estudados conseguem preservar algo próprio de suas rotinas e culturas, mesmo sofrendo pressão isomórfica coercitiva. Isso sugere que, embora um campo organizacional se apresente envolto por um ambiente aparentemente estável, as instituições que o compõem podem apresentar soluções diversas e inovadoras, fugindo à expectativa inicial de resposta de acordo com o tipo de força isomórfica que atua sobre ela.

Algumas limitações emergem da análise empreendida, possivelmente devido ao número restrito de institutos federais pesquisados e a variabilidade e alcance dos documentos que formam o *corpus* deste estudo.

A dificuldade de acesso às atas de reuniões das comissões executivas não permitiu o acompanhamento do processo e, conseqüentemente, a identificação de outros tipos de pressões isomórficas que possam ter ocorrido ao longo da implantação do PGD nos institutos federais mineiros.

Outra limitação identificada é que, apenas por meio dos documentos oficiais, não é possível depreender se houve alguma pressão isomórfica normativa decorrente dos aspectos profissionais dos técnicos-administrativos em educação de cada instituto pesquisado.

Dada a vasta gama de cargos que compõem a carreira destes servidores, é possível que questões de grupos profissionais tenham ajudado a moldar as regras e características do PGD no âmbito intraorganizacional, mas esse processo não é verificável por meio dos dados coletados.

Sugere-se que pesquisas futuras expandam tanto o *corpus* de documentos analisados quanto o número de institutos federais de ensino estudados, a fim de comparar se há outros fatores que provocam pressões isomórficas na implantação do PGD nessas organizações.

Outra possibilidade para suprir as lacunas desta pesquisa é a realização de entrevistas com os servidores dos institutos federais de ensino, possibilitando o levantamento de dados que indiquem como os agentes públicos atuaram para que o PGD viesse a se tornar realidade na gestão do trabalho de suas respectivas unidades. No intuito de minimizar esse hiato da pesquisa, o capítulo 03 será dedicado a identificar a percepção dos servidores públicos de um dos institutos estudados quanto a institucionalização local do PGD.

CAPÍTULO 03:

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO SETOR DA EDUCAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PGD EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

1. Introdução

Desde a Constituição Federal de 1988, há previsões legais para que os governos no Brasil promovam a gestão por desempenho na administração pública, com o intuito de consolidar uma política de planejamento, implementação, monitoramento e avaliação do serviço prestado ao cidadão (Vilhena; Martins, 2022). Na esfera federal, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surge no início da década de 2020 como o instrumento de gestão pública apto a melhorar as entregas de serviços para o cidadão e modernizar a gestão do trabalho (Brasil, 2023j; Elvira; Bezerra, 2023).

A institucionalização do PGD no Poder Executivo Federal constitui um processo de migração para uma perspectiva cada vez mais gerencial, com foco no desenvolvimento autônomo e na flexibilidade das atividades laborais (Elvira; Bezerra, 2023). A partir dessas premissas, experiências como o PGD podem ser lidas como inovação — sendo essas premissas caracterizadoras do aprimoramento da organização do trabalho (Saldanha; Cruz, 2021) — ou precarização do serviço, a ponto de se falar em uberização do trabalho (Souza, 2023).

Historicamente, como apresentado no prelúdio deste trabalho, o PGD é resultado das experiências que o antecederam e contribuíram para a fixação de dois aspectos chave para o programa: a mensuração de desempenho por meio de indicadores e metas e a regulamentação do teletrabalho no serviço público. No âmbito da administração pública federal, o Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, estabeleceu as bases para a posterior regulamentação do primeiro aspecto, com a dispensa de registro de jornada de trabalho e a medição de desempenho dos servidores públicos em casos específicos (Brasil, 1995; Esteves Junior, 2020).

Quanto ao segundo aspecto, o teletrabalho não é, de fato, uma inovação trazida pelo PGD para o serviço público federal, haja vista as experiências realizadas nesse sentido desde a década de 1980 no Serviço Federal de Processamento de Dados, o Serpro, e nas décadas seguintes na Controladoria-Geral da União, a CGU (Filardi; Castro; Zanini, 2020; Mross, 2016; Saldanha; Cruz, 2021; Silva, 2015). Porém, devido à emergência sanitária imposta pela pandemia de Covid-19 no ano de 2020, a administração pública federal se viu compelida a adotar uma modalidade de trabalho remoto em ampla escala que, posteriormente, evoluiu para a experiência alargada do teletrabalho. (Elvira; Bezerra, 2023; Oliveira, 2023).

Quando se fala de gestão de desempenho, diz-se, essencialmente, da avaliação do conjunto de resultados obtidos pelos servidores públicos no cumprimento de metas e objetivos de suas funções (Elvira; Bezerra, 2021). Sob esse prisma, é importante levantar as percepções dos trabalhadores quanto a este novo formato de gestão e aferição do trabalho realizado.

Oliveira (2023) destaca que o teletrabalho executado nos parâmetros do PGD na Universidade Federal de Alfenas, por exemplo, tem aceitação e gera satisfação entre o grupo pesquisado, que também apontou o modelo de trabalho híbrido (presencial e teletrabalho) como sendo o ideal. Na Universidade Federal Fluminense, Souza (2023) observa que a adesão dos técnicos administrativos em Educação ao PGD se dá de maneira consciente e voluntária, ainda assim existem relatos de insatisfação com a dinâmica do PGD em comparação com aqueles que permaneceram no modelo tradicional, o que pode trazer impactos para a qualidade de vida dentro e fora do ambiente de trabalho.

Vê-se que o PGD ainda está em vias de se tornar um programa institucionalizado e que tal processo depende da participação dos atores envolvidos — por meio de mudanças habituais e comportamentais, além da conformidade com o ambiente — para que se torne realidade (Tolbert; Zucker, 1999). Nesse cenário, depara-se com o seguinte questionamento: em qual etapa do processo de institucionalização o PGD se encontra e qual a percepção dos servidores públicos federais sobre o programa e sua consequente institucionalização nas organizações onde trabalham?

Para responder essa pergunta, é necessário limitar o público ao qual se refere neste estudo como servidor público federal. Dada a quantidade de servidores ativos e a extensa lista de carreiras existentes, optou-se por analisar a questão sob a ótica dos técnicos administrativos em Educação — escolha se justifica por questões numéricas, uma vez que este público representa um dos maiores contingentes de servidores públicos da administração federal brasileira, como já destacado no capítulo 02 desse trabalho.

O *locus* da pesquisa é uma instituição federal de ensino mineira centenária, característica que permite inferir que suas estruturas podem estar solidamente institucionalizadas, haja vista que o aspecto temporal é um dos fatores legitimadores de uma instituição. Logo, espera-se que seus arranjos internos estejam sedimentados e que uma novidade como o PGD suscite percepções interessantes acerca de sua implantação.

Deste modo, no intuito de dirimir a questão colocada, o objetivo deste trabalho é identificar a etapa do processo de institucionalização do PGD em uma instituição federal de ensino mineira a partir da percepção dos técnicos administrativos em Educação (TAE) que participam do programa.

Na perspectiva acadêmica, o estudo de caso proposto é pertinente por se somar a outras pesquisas que têm o PGD e sua nova modalidade de trabalho como objeto, contribuindo assim para a construção de um conhecimento acerca das implicações do programa para a administração pública brasileira (Assunção *et al.*, 2023; Bremenkamp, 2021; Kleiman *et al.*, 2023; Moraes; Pena; Paiva, 2023; Nunes, 2023; Oliveira, 2023; Souza, 2023). Espera-se que a partir do estudo de caso seja possível identificar, com o suporte teórico do neoinstitucionalismo, em qual etapa de institucionalização o programa se encontra, a partir da percepção dos servidores sobre o PGD, e como eles se posicionam acerca da institucionalização do programa no domínio da organização.

Do ponto de vista organizacional, o estudo de caso empreendido nesse capítulo pode colaborar para o entendimento sobre como é a dinâmica de funcionamento do PGD em instituições federais de ensino, possibilitando a comparação entre as demais pesquisas que têm esse tipo de organização como objeto de análise. Tem-se a expectativa de que esse estudo dê visibilidade ao papel que o agente público participante do PGD tem na sedimentação do programa.

Para tal empreitada, o capítulo está dividido em cinco seções, a partir da introdução já apresentada. A segunda seção avança na caracterização da perspectiva teórica do processo de institucionalização sob a ótica da Teoria Institucional, destacada anteriormente no capítulo 01, e traz elementos que sustentam a existência do PGD. Na seção seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos. A quarta seção é dedicada à análise e discussão dos dados levantados e, por fim, a última seção traz as considerações finais e a sugestão de pesquisas futuras.

2. O processo de institucionalização

A Teoria Institucional, sobretudo a perspectiva do neoinstitucionalismo, é a base para a proposição de um novo modelo causal que influencia na determinação de estruturas organizacionais. A partir dos estudos iniciados na década de 1970, inaugura-se uma abordagem da Teoria Institucional que leva em conta aspectos do ambiente organizacional e propriedades simbólicas das estruturas para compreender como elas se tornam estáveis ao longo do tempo (Tolbert; Zucker, 1999; Pereira, 2012).

Esse novo entendimento muda a tradição do olhar sobre as organizações, atribuindo-lhes um aspecto social, onde a estrutura é sedimentada através da ação dos indivíduos que a compõem, das outras organizações do ambiente e de influências do contexto socioeconômico e político (DiMaggio; Powell, 2005; Pereira, 2012; Scott 2007; Tolbert; Zucker, 1999).

O modelo de processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), diferentemente da proposta de Berger e Luckmann (1967), está centrado nas organizações formais e não nos atores não organizacionais. No entanto, o indivíduo ainda desempenha papel importante no processo, uma vez que pode atuar como força causal tanto para a consolidação quanto para o abandono de uma determinada instituição.

Entender a institucionalização como processo é, antes de tudo, admitir que a sedimentação de uma estrutura, hábito ou comportamento em uma organização acontece em etapas variadas ao longo do tempo. Essa institucionalização passa também pela ação do indivíduo, que trabalha para que as instituições se tornem parte de um sistema social. (Tolbert; Zucker, 1999; Clegg; Hardy, 2006; Pereira, 2012).

No desenho processual feito pelas autoras, uma força causal do ambiente provoca o surgimento de uma inovação e é esta que inicia o processo de fato. A partir disso, existem três etapas que levam à institucionalização: a habitualização, ou pré-institucionalização; a objetificação, ou semi-institucionalização; e a sedimentação, também chamada de total institucionalização (Tolbert; Zucker, 1999; Clegg; Hardy, 2006; Pereira, 2012). Essas etapas foram brevemente apresentadas no capítulo 01 e agora serão retomadas, com o acréscimo de algumas considerações sobre o processo de institucionalização como um todo.

O significado de inovação normalmente se refere às práticas com vistas ao desenvolvimento que levem ao sucesso comercial-econômico das organizações, como preconizado na tradição schumpeteriana, ou tecnológico, por meio de pesquisas científicas (Cobas, 2021; Silva *et al.*, 2016). No entanto, no contexto do modelo estudado, a inovação diz respeito à modificação de estruturas, hábitos e comportamentos na busca por soluções de problemas que atingem as organizações concomitantemente, em uma dinâmica de “invenção simultânea” (Tolbert; Zucker, 1999, p. 207).

As forças de mercado, a legislação e as mudanças tecnológicas são fatores que estimulam o surgimento de uma inovação no contexto ambiental das organizações. A partir da inovação que instiga as organizações a se adaptarem, tem início a etapa de habitualização. (Tolbert; Zucker, 1999).

De modo geral, essa é uma etapa de experimentação, uma vez que são poucas as organizações que se dispõem a testar as novas estruturas, hábitos e comportamentos e, conseqüentemente, assumir os riscos sobre essa adaptação incipiente. Além disso, não há um processo de imitação por parte das demais organizações do campo e o conhecimento sobre as conseqüências da adoção de tais estruturas é limitado. Como conseqüências, as estruturas da

etapa de habitualização são instáveis e suscetíveis de mudanças repentinas (Tolbert; Zucker, 1999).

A consolidação das novas práticas ocorre na transição para a objetificação, que é a segunda etapa do processo. A partir do monitoramento interorganizacional dos resultados da etapa anterior, mais organizações adquirem confiança para promover as mudanças estruturais que se mostrarem adequadas às realidades de cada uma. Por meio da difusão, cria-se um consenso sobre a validade das estruturas, hábitos e comportamentos organizacionais adotados pelas organizações pioneiras (Tolbert; Zucker, 1999).

Nessa etapa, os indivíduos com poder de decisão têm grande influência na condução do processo, atuando na teorização das estruturas, ou seja, contribuindo para o entendimento geral dos benefícios trazidos pela adequação promovida e conferindo-lhe legitimidade e normatividade. Esses indivíduos, que podem agir em conjunto, são denominados como *champions* e atuam tanto para definir genericamente quais são os problemas que devem ser solucionados quanto para justificar logicamente o uso de determinado arranjo como a melhor solução (Tolbert; Zucker, 1999).

Cumpra lembrar que as estruturas, mesmo difundidas, ainda estão em processo de avaliação de resultados e de eficácia. Isso ocorre durante a transição para a sedimentação, que é a terceira etapa do processo de institucionalização. Nesta trajetória, os grupos de interesse são as forças que podem causar impactos e promover tanto a resistência quanto a defesa da mudança em curso. Tal pressão pode cooperar para a disseminação do arranjo estrutural em sua quase totalidade ou contribuir para o seu abandono, em detrimento de novas soluções (Tolbert; Zucker, 1999).

A sedimentação tem como características principais a permanência ao longo do tempo e a aceitação ampla dentre as organizações que compõem um determinado campo. Os elementos que prejudicam a total sedimentação de uma estrutura são a alta resistência dos opositores à sua adoção, a falta de apoio de grupos de defesa e a dificuldade de correlacionar a estrutura aos resultados obtidos. Caso estes pontos sejam superados, pode-se afirmar que uma estrutura está sedimentada (Tolbert; Zucker, 1999).

2.1. As bases do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

O PGD, por sua vez, pode ser encarado como um instrumento de mudança cultural na gestão do trabalho no governo federal (Kleiman *et al.*, 2023). A adesão ao programa passou a ser estimulada em virtude da exitosa experiência anterior com o trabalho remoto — desenvolvido em razão da pandemia de Covid-19 — criando uma “necessidade de [se]

institucionalizar o PGD” (Nunes, 2023, p.31). Relembremos, agora, algumas das características dos normativos relacionados ao PGD.

O programa tem como ato inicial a edição da Instrução Normativa Seges nº 65, de 30 de julho de 2020, que o implementa nos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal. Os pilares que sustentam o programa são: o controle, gerenciamento e avaliação do trabalho desenvolvido; a possibilidade de execução das atividades nas modalidades presencial ou teletrabalho, tanto no regime híbrido (presencial e teletrabalho) quanto no integral; e a previsão de exclusão do servidor do PGD que não atingir as metas e os objetivos definidos pela organização (Moraes; Pena; Paiva, 2022; Souza, 2023).

Após a implementação inicial, a norma supracitada vigeu durante dois anos até ser revogada e substituída pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. O ato administrativo atualmente em vigor estabelece novidades em relação à Instrução Normativa, como a possibilidade de teletrabalho no exterior e a ampliação do público elegível ao programa (Brasil, 2022b).

Outros atos administrativos foram editados no intuito de regulamentar alguns pontos do novo decreto, sendo o mais recente deles a Instrução Normativa Conjunta Seges/SGPRT nº 24, de 28 de julho de 2023. Dentre outros tópicos, o ato regulamenta os planos de entrega das atividades — que desloca o foco do resultado do indivíduo e o coloca sobre o resultado institucional —, os critérios de prioridades para a adesão ao programa e os requisitos de transparência que devem ser cumpridos pelas organizações aderentes (Brasil, 2023i).

O PGD foi adotado em 160 organizações da administração pública federal autárquica, direta e fundacional, resultando em um grupo potencial elegível de cerca de 93 mil servidores (Brasil, 2024). O decreto que o regulamenta define direitos e responsabilidades para todos os participantes, quer sejam eles as autoridades máximas dos órgãos, os servidores públicos da Comissão Executiva que monitora o PGD internamente ou o trabalhador que venha a aderir ao programa (Brasil, 2022b).

Feitas as considerações teóricas acerca do processo de institucionalização, serão apresentados os procedimentos metodológicos que conduzem esse estudo.

3. Procedimentos Metodológicos

O objetivo deste estudo é identificar a etapa do processo de institucionalização do PGD em uma instituição federal de ensino mineira a partir da percepção dos técnicos administrativos em Educação (TAE) que participam do programa. Para atingir tal finalidade, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores da organização escolhida. Segundo Manzini

(1991), na entrevista semiestruturada há a formulação de um roteiro, mas também há o interesse na livre associação feita pelo entrevistado durante a entrevista, na qual a informação emerge de maneira mais fluida.

Para a realização da entrevista, foram privilegiadas três categorias de servidores públicos: um representante da gestão da instituição federal, no nível hierárquico de Diretoria ou Secretaria; dois representantes da Comissão Executiva interna responsável pela implantação, monitoramento e avaliação do PGD; e nove servidores que atuam no nível operacional das atividades administrativas. Todos os três roteiros elaborados são formados por dez perguntas cada e estão detalhados nos apêndices desse trabalho.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de julho e agosto de 2023 e gravadas utilizando o aparelho celular, através do aplicativo Voice Recorder para o sistema operacional Android. Para garantir o anonimato, os entrevistados são identificados pelas letras de A a L e, eventualmente, quando necessário, são apontados os grupos aos quais pertencem. A seguir, no quadro 01 são apresentadas as características dos grupos supracitados:

Quadro 1 - Características dos entrevistados

A	Feminino	39	Administrador	Mestrado	14
B	Masculino	37	Assistente	Graduação	1
C	Masculino	36	Pedagogo	Doutorado	8
D	Feminino	36	Administrador	Mestrado	9
E	Feminino	47	Assistente	Mestrado	17
F	Feminino	39	Assistente	Especialização	4
G	Masculino	35	Administrador	Especialização	2
H	Masculino	32	Estatístico	Especialização	8
I	Masculino	38	Assistente	Graduação	19
J	Masculino	28	Assistente	Graduação	10
K	Feminino	38	Administrador	Mestrado	9
L	Masculino	35	Assistente	Mestrado	15

Fonte: dados coletados a partir das entrevistas

O primeiro grupo entrevistado reúne o servidor responsável pela unidade organizacional de gestão de pessoas da instituição federal de ensino. A realização dessa entrevista justifica-se por este servidor acompanhar a implantação e monitoramento do PGD na esfera da autarquia, sendo capaz de representar a perspectiva da alta direção. O gestor é uma figura essencial para

compreender como se dá a institucionalização, sobretudo nas fases de habituação e objetificação.

O segundo grupo pesquisado engloba os membros da Comissão Executiva do PGD, que são responsáveis por dar suporte e acompanhar a implantação, o monitoramento e a avaliação do programa na organização. A função que ocupam tornam os membros deste grupo diferenciados em relação aos demais servidores, uma vez que possuem atuação direta sobre a formatação intraorganizacional do PGD.

Por fim, o terceiro grupo é composto pelos servidores autorizados a participarem do PGD. Estes são atores cruciais no processo de institucionalização do programa, principalmente nas fases de objetificação e sedimentação, uma vez que atuam para a efetiva implantação ou para a recusa quanto a adoção interna do PGD. A partir dos relatos destes servidores, é possível identificar as expectativas destes e visualizar como se inserem no processo de institucionalização do programa.

A seleção dos agentes públicos do terceiro grupo ocorreu a partir dos seguintes fatores: a) a proximidade física, haja vista todos estarem concentrados no mesmo prédio administrativo do principal campus do instituto federal de ensino pesquisado; b) o estágio de transição ou conclusão da fase de ambientação do PGD em que se encontravam no momento de entrevista, de forma a obter uma avaliação baseada em elementos similares do programa; e c) a disponibilidade de respondentes manifestada por meio de retorno da mensagem de solicitação de entrevista.

O contato inicial com os membros de cada um dos grupos elencados foi feito através de *e-mail* institucional. Todos os entrevistados receberam um termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE) e responderam afirmativamente quanto à participação no estudo. Para a realização das entrevistas, foi priorizado o encontro presencial e individual com cada um dos entrevistados.

Após a coleta dos dados, estes foram submetidos a um tratamento para que fosse possível a análise de conteúdo das entrevistas. Seguindo o método escolhido, busca-se deduzir, a partir do manejo das mensagens obtidas na coleta de dados, a realidade existente para além da mensagem explicitada. De forma a operacionalizar a análise de dados, foram realizadas três etapas de organização dos dados: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento, a inferência e a interpretação dos resultados (Bardin, 2016) — método empregado também nas análises realizadas no capítulo 02.

A pré-análise consiste na transcrição das entrevistas realizadas, o que resultou no total de 120 blocos de respostas. A segunda etapa concentra-se na exploração do material

selecionado, com a codificação e categorização do conteúdo, que foi agrupado a partir de unidades de sentido comuns derivadas dos dados, resultando em subcategorias.

Após definir as subcategorias, foram elaboradas as unidades que serviram de bases para estabelecer as categorias de análise. Estas foram construídas a partir da afinidade entre as unidades de sentido de cada pergunta dos diferentes questionários. A aglutinação das unidades de sentido em subcategorias e suas respectivas categorias de análise estão demonstradas no quadro 2:

Quadro 2 - Categorias da análise de conteúdo

	SUBCATEGORIAS
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação e transparência no PGD 	<ul style="list-style-type: none"> • Fonte de informação sobre o PGD • Interlocução com a administração • Articulação para estimular a adesão ao PGD • Transparência do PGD (fases de implantação e execução) • Nível de informações prévias a adesão ao PGD • Preparação da organização para discutir o PGD internamente e com a sociedade • Ações da administração para disseminar informações sobre o PGD no âmbito da organização
<ul style="list-style-type: none"> • Processo de implantação e acompanhamento do PGD 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação do servidor na construção da proposta interna do PGD • Desafios organizacionais para a implantação, adaptação e operacionalização do PGD • Divergências entre a administração e os servidores sobre as atividades mensuráveis • Articulação com outros institutos federais de ensino para a implantação do PGD • Formatação do PGD frente às demandas apresentadas pela administração e pelos servidores • Percepção do membro da Comissão Executiva sobre o seu papel no processo de implantação do PGD • Mudanças estruturais necessárias para a implantação do PGD
<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens e desvantagens do PGD 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagens e Desvantagens do PGD
<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e expectativa sobre o PGD 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação e conhecimento sobre o PGD • Expectativas sobre o futuro do PGD na organização • Receptividade dos servidores em relação ao PGD • Estágio atual do PGD na organização

Fonte: elaborado pelo autor a partir das entrevistas

Por fim, na terceira etapa da análise de dados, foi realizada a interpretação das comunicações categorizadas. Essa interpretação dá-se pela inferência dos sentidos da mensagem contida nos dados, a fim de que se tenha acesso aos significados para além do texto, compreendendo o mecanismo da comunicação com um todo (Bardin, 2016).

Definidos os procedimentos metodológicos, as análises e discussões a partir dos achados serão apresentados a seguir.

4. Análise e discussão

Neste trabalho, as percepções dos agentes públicos entrevistados são analisadas sob a ótica do processo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999). A estruturação da análise será ancorada na percepção geral sobre os aspectos da categoria, seguida das falas de alguns entrevistados e da discussão articulada entre o que pode ser inferido dos dados junto com a perspectiva do modelo teórico definido. Assim, espera-se encontrar elementos que permitam dizer em qual etapa do processo de institucionalização o PGD se encontra na organização.

O *locus* deste trabalho é uma instituição federal de ensino localizada em Belo Horizonte. A organização está estruturada em onze *campi*, distribuídos em nove cidades mineiras e que oferecem cursos de nível médio, técnico, graduação, mestrado e doutorado em áreas de conhecimento distintas, porém com concentração em Engenharias.

O PGD foi instituído na instituição federal de ensino por meio da Portaria DIR nº 255, de 25 de julho de 2022. O ato administrativo define os procedimentos gerais para o funcionamento do programa na organização. Algumas das regras envolvem a limitação de elegibilidade aos técnicos administrativos em Educação e empregados públicos anistiados; a restrição de regime de execução do trabalho ao modelo híbrido (presencial e teletrabalho); a obrigatoriedade de 40% de carga horária mínima na modalidade presencial; e a necessidade de curso de capacitação para os servidores que aderirem ao programa (Brasil, 2022h).

A mesma Portaria indica qual é o papel da Comissão Executiva, uma unidade importante para o funcionamento do PGD na organização. Segundo o documento, em seu artigo 18, é de competência da referida comissão, dentre outras atribuições: gerenciar e cadastrar dados; divulgar instruções e tabelas de atividades do programa; dirimir dúvidas dos participantes e fornecer informações aos órgãos superiores; e realizar acompanhamento trimestral, culminando na elaboração e encaminhamento de relatório gerencial sobre o PGD (Brasil, 2022h).

Além disso, a mesma comissão atua em conjunto com as demais unidades gestoras, como a Secretaria de Gestão de Pessoas e a Diretoria de Tecnologia da Informação, a fim de garantir o funcionamento do programa dentro dos parâmetros legais e exigências da organização, o que a faz adquirir um papel central na operacionalização do PGD.

Posto isso, estas são a análise e a discussão dos resultados.

4.1. Comunicação e transparência no PGD

Sobre os aspectos da comunicação na organização, há uma prevalência da percepção dos agentes públicos entrevistados de que ela é problemática, insuficiente e ocorre sobretudo por meio de veículos da própria organização ou disseminação de documentos contendo orientações acerca do programa. As falas dos entrevistados D e K ilustram a percepção geral captada:

Entrevistado D: Olha, eu acho que não [houve interlocução], acho que essa interlocução está muito fraca aqui, né? Foi formada aquela Comissão Executiva lá e a comissão se desfez algumas vezes. Depois, não sei como é que tá, em que pé está hoje [o PGD].

Entrevistado K: Houve ali uma conversa inicialmente com todos os servidores, ou pelo menos com aqueles que estivessem interessados, mas, por exemplo, hoje em dia a gente já não tem uma conversa. Não está claro mais. Assim, aconteceu no início, mas ao longo desse tempo de implementação, nunca mais se falou sobre, ou pelo menos não com os servidores.

Tolbert e Zucker (1999) definem que as estruturas criadas nessa etapa têm papel de formalizar políticas e procedimentos decorrentes de arranjos que visam solucionar problemas da organização. Este é o caso da Comissão Executiva, que foi a única estrutura incorporada ao organograma da instituição federal de ensino com o intuito de operacionalizar o PGD. Quando as falas destacadas dos entrevistados apontam para um cenário no qual as funções da Comissão não são compreendidas nem pelos servidores, nem pelas outras unidades gestoras, o trabalho no que tange à organização do programa pode ser prejudicado.

A falha em comunicar aos indivíduos a proposta da instituição federal para o PGD pode influenciar negativamente na habitualização do programa, pois compromete o reconhecimento interno das novas estruturas de monitoramento e avaliação. Quanto à etapa de objetificação, uma comunicação ineficiente sobre o arranjo do PGD, como apontado na fala dos entrevistados D e K, pode influenciar negativamente na difusão da estrutura, atrapalhando o “desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores” a respeito do seu valor (Tolbert; Zucker, 1999, p. 207).

Uma má avaliação do PGD pelo corpo diretivo da instituição federal de ensino causada por um problema de comunicação, por exemplo, teria potencial para dificultar a sua consolidação e legitimidade perante os participantes do programa, a sociedade e os demais atores do setor organizacional da Educação. Hipoteticamente, uma vez que o resultado não se demonstrasse replicável, o ciclo da institucionalização do PGD seria interrompido e o programa não chegaria à etapa de sedimentação.

No quesito transparência, as posições antagônicas dos entrevistados E e L demonstram uma possível dissonância na percepção que os agentes públicos da organização têm sobre a publicidade do programa:

Entrevistado E: Transparência? Quase a mesma dessa cadeira preta aqui [aponta para um móvel da sala]. Transparência é ótimo. Zero transparência, não teve, não teve transparência na discussão, porque não teve discussão, teve comunicado.

Entrevistado L: A instituição começou a se preparar, no sentido de preparar uma comissão naquela época, e de começar a redigir um texto. Então, a discussão sobre os possíveis impactos positivos e negativos e as diretrizes que precisavam ser adotadas foram feitas com a comunidade assim que uma versão preliminar já tinha sido construída e debatida com a diretora geral. [...] houve salas abertas, a minuta foi disparada para todo mundo para preencher o formulário eletrônico, respondendo-o com as suas considerações e, depois disso, teve uma série de reuniões com salas abertas com todo mundo, onde as pessoas podiam dialogar sobre isso.

Nos trechos selecionados, é possível captar que, enquanto o entrevistado E não visualiza transparência na condução das discussões sobre o programa, o entrevistado L enumera as ações da administração no que diz respeito a transparência e demonstra uma satisfação quanto a quantidade de ações realizadas. Dadas as posições dos entrevistados dentro da organização — o E é um participante do PGD e o L ocupa a função de gestor — é razoável dizer que, em alguma medida, as ações pensadas como suficientes pela administração para promover a interlocução com os servidores podem não ter alcançado esse grupo, pelo menos não em sua totalidade nem da forma planejada.

Se relacionarmos a dissonância explicitada com as contingências apontadas no modelo de Tolbert e Zucker (1999) que influenciam na institucionalização, não é exagerado afirmar que a limitação da transparência pode dificultar a transição entre as etapas do processo de institucionalização na instituição federal de ensino. No percurso da habitualização para a objetificação, o monitoramento interorganizacional e a teorização são ações necessárias para que se tenha uma avaliação consistente da estrutura adotada como solução pela organização e o seu potencial de replicação nas demais instituições.

Em um cenário de baixa transparência como o externado pelo entrevistado E, o sucesso ou fracasso da operacionalização do PGD na instituição federal de ensino poderiam prejudicar tanto a avaliação externa de organizações semelhantes que porventura queiram adotar o programa — caso do monitoramento interorganizacional — quanto a compreensão dos agentes públicos internos sobre os impactos reais decorrentes do novo arranjo estrutural — que é o que ocorre na teorização em questão.

Portanto, a partir da percepção antagônica dos entrevistados, o ruído na comunicação, publicidade e transparência do PGD sobre a função dos novos arranjos estruturais do programa na instituição federal de ensino são fatores que podem ser inibidores da institucionalização do PGD na organização.

4.2. Processo de implantação e acompanhamento do PGD

A partir das respostas dos entrevistados, deduz-se que o processo de implantação e acompanhamento do PGD exigiu etapas preparatórias e de adaptação, tanto de servidores que participam do programa quanto dos gestores e da própria organização, perante as novidades introduzidas pela nova forma de gestão do trabalho. As falas dos entrevistados G e J trazem um recorte dessa etapa do processo:

Entrevistado G: Na minha opinião, existem desafios pessoais e desafios institucionais [para a implantação do PGD]. Os pessoais são da própria organização [do trabalho pelo servidor]. Se você não for uma pessoa organizada, você se perde, é bem perigoso você se perder. Conciliar rotinas pessoais e domésticas com o programa também é um pouco complicado, mas nada que não seja possível. E, do ponto de vista institucional, seria o estabelecimento das metas.

Entrevistado J: Implantar isso [o PGD] numa instituição com uma cultura antiga como a instituição federal de ensino, onde tem-se uma cultura já muito enraizada, foi difícil. Foi complexo do ponto de vista de convencer as pessoas, entender a mudança, entender que o PGD não é folga... E, ao mesmo tempo, também entender os gestores. São gestores, em muitos casos, mais antigos e que têm uma certa dificuldade de não ter o controle ali do servidor.

Ao analisar as falas dos entrevistados sob a perspectiva do modelo do processo de institucionalização, infere-se que a implantação e o acompanhamento do PGD na instituição federal de ensino têm demandado a superação de aspectos culturais próprios da organização, como a disciplina na execução das atividades em local externo ao ambiente do trabalho, no caso dos servidores participantes; o estabelecimento de metas e indicadores de eficiência, do ponto de vista da administração; e a substituição da cultura da vigilância por uma cultura de gestão por resultados, no que diz respeito aos gestores locais.

Ao longo do processo de institucionalização, Tolbert e Zucker (1999) apontam que os indivíduos atuam para a sedimentação ou para a desinstitucionalização de arranjos estruturais implantados pelas organizações. Segundo as autoras, quando esses indivíduos atuam no interesse de difusão da estrutura, são identificados como *champions*, ou grupo de interesse; mas, se os indivíduos se colocam contrários ao arranjo estrutural, podem se constituir como um grupo de resistência.

Os dois excertos das entrevistas apontam para a cultura organizacional como um aspecto relevante a ser considerado para o estabelecimento do PGD na organização. O entrevistado J, como membro da Comissão Executiva, destaca que o tempo de permanência dos servidores nas funções de liderança, sob um tipo de gestão do trabalho diferente da preconizada pelo PGD, pode dificultar a relação tanto com os liderados — que agora se submetem a um novo processo de execução e avaliação das tarefas — quanto com a administração, que a partir do programa enfatiza a busca por atingir metas e resultados verificáveis.

Porém, se a partir da percepção do entrevistado J a resistência fica subentendida em relação aos gestores, no caso dos entrevistados C e D ocorre a identificação de um grupo de maneira mais clara:

Entrevistado C: O povo discutiu [sobre o PGD] nos grupos, houve discussão via sindicato sobre uma possível precarização do trabalho, porque implica outro tipo de avaliação do trabalho, o tipo de gestão do trabalho é um pouco diferente e as pessoas fizeram várias discussões...

Entrevistado D: Acho que, assim, teve uma articulação negativa do sindicato, que eu sei que o sindicato não era muito pró-PGD, então teve assembleia de discussões sobre isso, desestimulando a adesão.

Nos trechos apresentados, os entrevistados C e D apontam percepções que indicam a formação de um grupo de resistência ao programa localizado na associação sindical que representa a categoria de técnicos administrativos em Educação da instituição federal de ensino. Enquanto o primeiro aponta ações efetivas do sindicato para desestimular a adesão ao PGD, o segundo entrevistado indica, mesmo sem apresentar evidências, que há um posicionamento público da associação contra a institucionalização do programa nos moldes definidos pelo ato normativo.

Uma cultura organizacional enrijecida e personalizada na figura de gestores ou dos representantes sindicais com dificuldade de adaptação às diretrizes do PGD poderia afetar a leitura dos resultados obtidos, fortalecendo uma posição de resistência desses agentes que, em último caso, poderiam se constituir como um grupo de oposição à sedimentação do programa — outra contingência identificada no modelo de Tolbert e Zucker (1999).

Em um cenário em que os gestores que ocupam funções diretivas na instituição federal de ensino há mais tempo ou os representantes sindicais supostamente percebessem que a estrutura do PGD lhes implicaria alguma desvantagem, a sua ação poderia ser direcionada para a recusa do novo formato de gestão de trabalho. A resistência desses grupos, portanto, configurar-se-ia como resposta a um suposto enfraquecimento do poder de decisão desses atores sobre os trabalhadores, frente à maior autonomia concedidas a estes pelo PGD, como

demonstrado nas falas apresentadas. Conseqüentemente, a implantação e o acompanhamento do programa na organização seriam afetados.

Dessa forma, na realidade exposta nas falas dos entrevistados, as percepções sobre a implantação e acompanhamento do PGD apontam para a necessária mudança de cultura organizacional, sobretudo aquela relacionada à adaptação ao controle e mensuração do trabalho, como meio para a institucionalização do programa. Os entrevistados indicam a existência de grupos incipientes na instituição federal de ensino que poderiam se constituir como resistência ao PGD, oferecendo riscos a sua sedimentação.

4.3. Vantagens e desvantagens do PGD

Os agentes públicos entrevistados foram confrontados para apontarem suas percepções sobre as vantagens e desvantagens do PGD. De maneira geral, as vantagens apontadas versam sobre a flexibilidade e liberdade na organização das tarefas, a qualidade de vida no trabalho e o aumento de tempo disponível para atividades pessoais. As desvantagens indicadas tratam, sobretudo, do prejuízo nas relações profissionais, queda da qualidade do atendimento e, também, das dificuldades com o estabelecimento de uma gestão por resultados.

Os entrevistados H e I fazem apontamentos que levam a refletir sobre essa percepção geral:

Entrevistado H: No geral, uma vantagem é você conseguir organizar o seu horário de trabalho do jeito que você quiser, então é totalmente livre. Você tem que cumprir as horas, realizar as atividades propostas no plano de trabalho, mas no horário e da forma que você bem entender, né? [...] E desvantagens eu acho que essa questão de você ter que controlar, ter esse controle tão preciso em horas e das atividades que você vai realizar ou não, tudo tem que ter aquela entrega.

Entrevistado I: A grande vantagem que tem é o deslocamento. Hoje em dia, principalmente nas grandes cidades, você gasta muito tempo com deslocamento, então você tem essa questão. [...]. As desvantagens são parecidas. Você tem a questão da desvantagem da pessoa talvez se sentir muito “solta” e isso para ela pode parecer que é uma vantagem, mas é uma desvantagem ao mesmo tempo, porque ela perde aquele vínculo, aquela conexão com o trabalho. Ela fica um pouco mais isolada mesmo, né, no próprio convívio dela.

A importância de se analisar o que é vantajoso ou desvantajoso no PGD reside no fato que essa percepção é um dos insumos utilizados pelos gestores para a tomada de decisão sobre a perenidade dos arranjos estruturais decorrentes do programa. Na etapa de objetificação, Tolbert e Zucker (1999) afirmam que a observação direta é uma das formas de coletar evidências que possibilitam avaliar os custos e riscos da adoção de uma estrutura — como, por exemplo, a do PGD.

A avaliação dos agentes públicos submetidos ao programa pode diminuir as incertezas dos tomadores de decisão e colaborar para a criação de uma tendência pela aprovação ou recusa de uma estrutura. Quando os agentes públicos entrevistados celebram a flexibilidade como um ganho organizacional, é possível que esta característica se torne um padrão das atividades desenvolvidas dentro do PGD; ao passo que, se a qualidade do atendimento é apontada como uma perda, a organização pode agir para a correção deste aspecto a fim de consolidar a institucionalização do programa.

Sobretudo na etapa de sedimentação, se existe a percepção de que as vantagens guardam correlação com o alcance dos resultados desejados, assim como demonstrado na fala do entrevistado H, haverá uma tendência positiva da sua difusão. A “promoção continuada” (Tolbert; Zucker, 1999, p.210) do PGD pelos agentes públicos que percebem vantagens no programa atua para influenciar a adesão a ele, limitar as forças internas contrárias e confirmar a tendência de perpetuação da nova estrutura na instituição federal de ensino.

Diante do exposto, conclui-se que as percepções das vantagens e desvantagens listadas pelos agentes públicos entrevistados são elementos que podem colaborar fortemente para a institucionalização do PGD na organização, uma vez que se constituem como fonte de dados para a tomada de decisão da administração. Embora a aferição das vantagens, na perspectiva do modelo de institucionalização, guarde estreita relação com a etapa de sedimentação do programa, vê-se que os apontamentos sobre vantagens e desvantagens podem influenciar também a ação de teorização — própria da etapa de objetificação — contribuindo para a construção da imagem do PGD desenvolvido na instituição federal de ensino perante o setor organizacional no qual está inserido.

4.4. Avaliação e expectativa sobre o PGD

Quanto à avaliação sobre o PGD e as expectativas em relação ao programa, os agentes públicos entrevistados foram unânimes em dizer que o veem de forma positiva. Alguns deles destacaram que o PGD é uma proposta interessante, ainda que existam dificuldades quanto a sua implantação e operacionalização. Sobre o assunto, é pertinente destacar a fala do entrevistado L:

Entrevistado L: A ideia é boa, né? Quando eles conceberam [o PGD], a ideia condizia com as expectativas dos dois lados. A expectativa do governo em ter uma gestão orientada para resultados e a expectativa dos servidores em poder trabalhar fora do ambiente físico das instituições. Então, acho que a ideia, no geral, é boa, mas ela não é livre de dificuldades.

Cumpra lembrar que o processo de institucionalização é algo cíclico, no qual uma estrutura institucionalizada pode ser alterada ao longo do tempo se os fatores ambientais do campo organizacional mudarem. No caso do PGD, o processo de institucionalização do programa corre em paralelo com a alteração de algumas premissas consolidadas no serviço público brasileiro, como o controle do trabalho por horas, por exemplo — naquilo que Tolbert e Zucker (1999) apontam como sendo a desinstitucionalização de um hábito generalizado, ou seja, a reversão de algumas bases estruturais da forma de trabalho na organização.

Questionado sobre as expectativas para a sedimentação do PGD, o entrevistado B sinalizou o seguinte:

Não tenho acesso a nenhum servidor que tenha sido contrário e o porquê de ter sido contrário. Obviamente, quando a gente entrou, a gente sabia de algumas restrições, mas colocando na balança os prós e os contras, eu acho que não tem mais volta. Acho que já é uma tendência nacional e mundial esse trabalho mais flexível, principalmente o trabalho mais domiciliar. (ENTREVISTADO B)

Observa-se aqui, novamente, uma tendência à constituição de um grupo de *champions* entre os agentes públicos entrevistados, o que colabora para a evolução do processo de institucionalização do PGD na instituição federal de ensino. O entrevistado B destaca que as conversas informais demonstram uma aceitação e defesa do PGD entre os seus pares, o que pode colaborar firmemente para a continuidade do programa.

Estabelecendo uma conexão dessa percepção do entrevistado B com a teoria, Tolbert e Zucker (1999) indicam nas implicações do uso de seu modelo teórico em pesquisas empíricas que “quanto maior o número de *champions*, menor será a probabilidade de processos entrópicos tornarem-se operantes e, portanto, mais alto será o nível de institucionalização” (p. 212).

Os entrevistados D e K, por sua vez, destacam que alguns fatores merecem atenção quando se consideram as ameaças à institucionalização do programa:

Entrevistado D: Eu acho, assim, que talvez pela cultura, né, da instituição, não é uma coisa que acredito que possa ser implementada permanentemente. Eu acho que pelas discussões que eu já vi de outros servidores de outros *campi*, parece que a coisa não é muito justa com todo mundo. Não é o que está escrito ali que vai poder ser aplicado para todo mundo. Aí muita gente se sente injustiçada com isso e, com alguém revoltado, começam as denúncias, começam os questionamentos mesmo, né?

Entrevistado K: Então, resumidamente, eu acho que a principal ameaça nesse momento é a inexistência de metas e objetivos, mas ouvindo falar, tendo notícias de que estão providenciando e tomando essa ação, eu acho que aí sim, a ameaça vai ser bem reduzida, vai passar a ser reduzida. [...]. Então acho que se houver a conscientização de que ele [o PGD] é um instrumento muito importante para uma boa prestação de serviço, é aí que realmente ele se sedimenta de fato.

Os entrevistados identificam possíveis fragilidades e reconhecem a possibilidade de extinção do PGD na instituição federal de ensino. Enquanto o entrevistado D localiza a ameaça na cultura organizacional e em um possível tratamento diferenciado entre os servidores, o que causaria instabilidade, o entrevistado K, como membro da Comissão Executiva, enxerga na ausência substancial de metas e objetivos um ponto a ser resolvido para minimizar os efeitos nocivos sobre a sedimentação do programa.

Os apontamentos realizados por eles permitem que se localize o programa entre as fases de habitualização e objetificação, considerando o modelo de processo de institucionalização. Nesses dois estágios, os arranjos estruturais ainda estão muito suscetíveis à validação interna e externa e à apuração de resultados — que se positivos, podem levar à sedimentação (Tolbert; Zucker, 1999).

Sobre as expectativas positivas quanto a institucionalização total do PGD, vejamos a seguir uma fala do entrevistado B:

Entrevistado B: Podendo falar apenas pelo meu setor, eu acredito que os servidores estão bem satisfeitos como o PGD está sendo executado. Acredito também que ninguém teve uma perda de produtividade; acho até o contrário, todos eles, inclusive eu, temos dito que estamos mais produtivos. Estamos fazendo mais coisas, conseguimos fazer mais coisas durante o nosso dia, até mesmo porque as nossas funções, especificamente, não são tão contínuas no tempo. [...]. Então, isso é uma coisa muito favorável, tanto para a instituição federal de ensino quanto para os servidores também. E até onde eu sei, foi feita uma reunião aberta com o diretor anterior - teve uma eleição agora e vai trocar a diretoria — e ele era favorável a isso também. Ele se mostrou muito inclinado a manter o PGD e parece que a próxima gestão também. Todos os servidores também acham que [a próxima gestão] é favorável e, segundo os relatórios da avaliação que foi feita até então, o PGD parece estar funcionando bem, sim.

O gerenciamento do trabalho é um exemplo de estrutura localizada nesses estágios, sobretudo na objetificação. Ao trazer consigo uma perspectiva de gestão por resultados, o PGD confronta outras perspectivas com certo nível de aceitação e pacificadas dentro do *modus operandi* da organização, e desta perante os seus pares de mesmo campo. Tolbert e Zucker (1999) afirmam que, nesse estágio, “os adotantes, não obstante, estarão conscientes de sua qualidade relativamente não testada e, conscientemente, monitorarão a acumulação de evidência (de sua própria organização, bem como de outras) a respeito da eficácia das estruturas” (p. 209).

Assim sendo, as percepções dos agentes públicos entrevistados quanto à avaliação e as expectativas em relação ao PGD demonstram que o programa está adentrando em uma etapa de monitoramento e ponderação dos resultados obtidos. Superada a fase de ambientação, a percepção dos entrevistados é de que o programa tende a enfrentar questionamentos sobre a

eficiência do novo tipo de gestão e sofrer ameaças tanto de grupos contrários à sua implantação quanto de validação dos benefícios organizacionais que proporciona.

5. Considerações finais

Neste estudo, buscou-se identificar a etapa do processo de institucionalização do PGD em uma instituição federal de ensino mineira a partir da percepção dos técnicos administrativos em Educação (TAE) que participam do programa. A partir de quatro categorias de análise, é possível afirmar, pelos dados das entrevistas, que o PGD como um todo encontra-se na etapa de habitualização. Permite-se supor a localização do programa nessa etapa tendo em vista que: a fase de experimentação foi superada; as normas sobre o programa estão estabelecidas, embora sejam objeto de contestação dos agentes públicos; há uma avaliação geral positiva entre os entrevistados sobre o PGD; e o programa ainda apresenta desafios organizacionais significativos para se sedimentar como opção viável de gestão do trabalho, não tendo até o momento atingido a maturidade de resultados necessária para se tornar objetificado.

No que diz respeito à comunicação e transparência no PGD, os entrevistados levantaram questionamentos pertinentes sobre as deficiências organizacionais e apontaram como isso afeta a difusão do arranjo estrutural do programa, sobretudo na etapa de implantação. Essa etapa, inclusive, foi identificada pelos respondentes como de complexa execução, principalmente pela necessidade de atuar para que o programa tenha conformidade legal, além das dificuldades de sua operacionalização e de adaptação da cultura organizacional às suas diretrizes.

Nas vantagens e desvantagens do PGD, enfatizou-se positivamente a questão de qualidade de vida, tanto no âmbito pessoal quanto laboral, ao passo que as desvantagens foram identificadas com o sistema de mensuração de resultados por metas e objetivos. Ambos foram sinalizados como primordiais para o sucesso ou o fracasso da sedimentação do PGD, uma vez que a avaliação das vantagens e desvantagens se constitui como uma fonte para a tomada de decisão dos gestores quanto à sua continuidade.

A avaliação positiva do programa entre os entrevistados é um indicativo forte de sua continuidade, uma vez que esse tipo de *feedback* se soma aos resultados quantificáveis da implantação do PGD e reforça os benefícios de sua adoção. No entanto, o programa não se encontra livre de ameaças internas e externas à organização, ao campo onde esta atua e ao contexto social geral, sendo ainda uma estrutura que carece de legitimidade e aprovação plena no contexto da administração direta como um todo.

Do ponto de vista acadêmico, esse estudo se soma àqueles dedicados a estudar o Programa de Gestão e Desempenho do governo federal, oferecendo alternativas de leituras e

abordagens sobre o objeto, como a possibilidade de comparar as contingências existentes no modelo com a percepção dos entrevistados sobre o PGD. Ao utilizar o modelo de análise empírica de Tolbert e Zucker (1999) para verificar em qual etapa do processo de institucionalização se encontra o programa, a pesquisa contribui para reforçar a validade da Teoria Institucional como uma lente teórica adequada para as pesquisas organizacionais. Ao mesmo tempo, demonstra-se a plausibilidade do uso de um modelo empírico para indicar os níveis de institucionalização de um arranjo estrutural e identificar elementos que comprovem a sua sedimentação ou desinstitucionalização, a depender do objeto.

No aspecto das contribuições organizacionais, o estudo tem o potencial de lançar luz sobre o desenvolvimento do PGD nas instituições federais de ensino, desde os institutos e centros federais até as universidades, haja vista essas organizações pertencerem a um mesmo campo, cuja força de trabalho é formada por agentes públicos que integram a mesma carreira dos entrevistados.

Ao analisar as percepções sobre os arranjos estruturais e levantar pontos de atenção que possam interferir no processo de institucionalização do PGD em uma instituição federal de ensino, o estudo ajuda a fornecer dados que ajudam a formular estratégias para diminuir os fatores que atrapalham o processo de institucionalização do PGD nesse tipo de organização, contribuindo para orientar a implantação do programa em organizações semelhantes.

Os resultados aqui apresentados permitem fazer uma inferência importante sobre o processo de institucionalização do PGD nas organizações relativa ao papel que a comunicação possui ao longo de todo o processo. É possível afirmar que, desde a habitualização até a sedimentação, é preciso estabelecer táticas que tornem os fluxos comunicacionais mais eficientes, de modo que os atores internos e externos às organizações estejam de fato esclarecidos sobre as diretrizes, os objetivos e os resultados do programa.

As percepções dos agentes públicos entrevistados em cada uma das categorias demonstram que os aspectos da cultura organizacional, da dificuldade na interlocução com a administração, da transparência ineficiente, da publicização dos resultados e dos dados são essenciais para os atores tecerem avaliações e criarem expectativas quanto à consolidação do PGD. Quando essa comunicação não ocorre e dificulta o esclarecimento dos aspectos dessa nova forma de gestão do trabalho, a institucionalização plena do programa pode ficar comprometida.

Por ser um estudo de caso único, essa pesquisa tem limitações quanto ao alcance e à generalização de seus resultados. No contexto interno, a realização das entrevistas em apenas um campus da instituição federal de ensino e a quantidade reduzida de agentes públicos

entrevistados por si só são limitadores para a construção um panorama mais abrangente sobre a percepção institucional acerca do PGD.

Externamente, as instituições federais de ensino constituem uma rede ampla, espalhada por todo o Brasil e imersa na diversidade contextual que é própria do país — embora pertençam a um mesmo setor organizacional e, a priori, possuam características estruturais semelhantes. Cumpre ressaltar também que a circunscrição da pesquisa ao setor organizacional da Educação restringe uma possível leitura do PGD de forma alargada, tornando inapropriada a extensão de seus resultados à toda administração pública direta, autárquica e fundacional do poder Executivo federal.

Como proposta de agenda de pesquisa, além da expansão da aplicação do modelo empírico aqui utilizado para outras instituições federais de ensino, sugere-se também a diversificação dos tipos de organização analisados que adotam o PGD. A verificação do funcionamento do programa em organizações localizadas em setores diferentes do educacional pode levantar outras contingências que não as apresentadas nesse estudo.

Outrossim, tal empreitada tem o potencial de fornecer novas percepções sobre o PGD, com capacidade de estimular melhorias na formatação do programa e calibrar a coleta de dados e a definição de indicadores, no intuito de trazer progressos para a gestão por resultados no âmbito da administração pública federal brasileira.

CAPÍTULO 04: CONFLUÊNCIA DAS ANÁLISES

Nesta seção, serão empreendidos esforços para relacionar os entendimentos decorrentes da pesquisa documental, realizada no capítulo 02, com os achados das entrevistas efetuadas no capítulo 03. A análise que aqui se desenha promove o encontro das ações estratégicas das organizações para a implantação e acompanhamento do PGD, por meio de seus atos normativos balizados pela legislação federal, com as percepções expressas pelos agentes públicos entrevistados sobre o programa. O intuito é que, a partir dos dados extraídos dessas duas fontes distintas, seja possível estabelecer uma visão mais completa sobre o estágio da institucionalização do PGD nos institutos federais de ensino mineiros.

Ao realizar uma aproximação das categorias de análises dos dois tipos de pesquisa, é possível explorar aspectos quanto à: implantação e acompanhamento do PGD; características do teletrabalho no âmbito do programa; e a cultura organizacional como fator de institucionalização. Estes segmentos serão analisados de forma mais detalhada a seguir.

Em relação à implementação e acompanhamento do PGD, os atos administrativos que regulamentam o programa nos institutos federais mineiros indicam uma possível ação coercitiva em suas redações em relação ao normativo federal. As restrições na margem de discricionariedade para a formatação interna do programa nos institutos, refletidas nas normas, são também uma percepção que emerge da fala dos entrevistados — quando estes apontam deficiências no debate sobre regulamentação e a pouca abertura à mudança, indicando que as regras do PGD na organização pesquisada foram pré-determinadas e não decorrem de uma discussão mais ampla sobre o programa.

Ao colocar em perspectiva esses dados com o modelo de Tolbert e Zucker (1999), ambos apontam para um estágio de pré-institucionalização do PGD, pelo menos no que se refere à sua implantação e acompanhamento. Em face das experiências limitadas de sucesso e, por conseguinte, da pouca disponibilidade de modelos que poderiam ser objeto de isomorfismo mimético, os institutos federais de ensino mineiros se ativeram à previsão normativa para a construção de seus regulamentos, gerando uma percepção de baixa possibilidade de colaboração na construção do programa perante os agentes entrevistados.

Outro ponto que pode ser destacado é que tanto os normativos quanto as entrevistas demonstraram uma baixa inclinação ao monitoramento interorganizacional formal e à teorização sobre o PGD nos institutos pesquisados. Acerca dos regulamentos, os institutos federais de ensino mineiros demonstraram ter recorrido às próprias estruturas internas como referência para elaborar as normas de funcionamento do programa — desconsiderando, em sua

maioria, o intercâmbio de arranjos institucionais promovidos por seus pares que também aderiram ao PGD.

Os agentes públicos entrevistados, por sua vez e de maneira geral, se limitaram a conhecer sobre o PGD apenas a partir do que foi informado pela própria organização. Ademais, os responsáveis pela implantação e acompanhamento do programa na instituição escolhida como *locus* declararam que as trocas de experiências ocorreram em âmbitos formais, como fóruns e reuniões, mas que a rede informal via WhatsApp — sem hierarquias nem registros formalizados — se constituiu como o espaço mais ativo de monitoramento interorganizacional e da teorização em detrimento de uma implantação conjunta e mais alinhada entre as organizações.

No que concerne ao teletrabalho no PGD, os regulamentos e as falas dos entrevistados convergem em torno de uma característica específica: a flexibilidade no exercício das atividades. Os normativos trazem diferentes possibilidades de exercício do trabalho fora das dependências da organização, mesclando os regimes híbrido e integral, com faixas percentuais distintas a depender do setor e da organização onde o programa está ativo. Essa flexibilidade também aparece de forma recorrente nas percepções externadas pelos agentes públicos entrevistados, que creditam a essa característica o motivo principal para que o trabalhador adira ao programa.

Vê-se que, sob as lentes do modelo de institucionalização de Tolbert e Zucker (1999), o teletrabalho manifesta-se como um arranjo que goza de consenso e aceitação nas duas pesquisas realizadas. Infere-se que o teletrabalho, enquanto forma de execução das atividades, encontra-se na fase de objetificação, por não aparentar ser um objeto de controvérsia entre as organizações estudadas e os participantes do PGD entrevistados. Os institutos federais de ensino, através de suas normas internas, sequer previram a possibilidade de implantar o PGD unicamente em regime presencial, sem o teletrabalho — e esta é uma opção contida no decreto que estabelece o programa. Da parte dos servidores entrevistados, não há quem tenha se manifestado pela possibilidade de não escolher o regime híbrido em detrimento do regime totalmente presencial.

Dessa realidade, conclui-se que as análises realizadas nas etapas de pesquisa documental e das entrevistas apontam para uma consolidação mais rápida do teletrabalho frente às outras características do PGD. Dentre as hipóteses possíveis para esse acontecimento, pode-se supor que a experiência prévia com o trabalho remoto, entre os anos de 2020 e 2022, serviu como parâmetro para que as organizações e os trabalhadores se adaptassem facilmente ao regime, de modo que a sua instauração no PGD não se apresentou como uma novidade — um dos motivos

pelo qual o teletrabalho pode ser caracterizado como uma estrutura mais consolidada do que as demais e, portanto, próxima de ser objetificada.

Sobre o terceiro aspecto a ser visto, ambas as etapas da pesquisa indicam a importância da cultura organizacional interna na formatação do programa e, conseqüentemente, sua contribuição para a institucionalização do PGD. Nas normas internas pesquisadas, pode-se dizer que a cultura organizacional se faz presente, principalmente, na formatação das condições para a execução dos regimes laborais. E, ao observar esses aspectos, tanto o regramento institucional quanto as respostas dos entrevistados indicam uma pré-institucionalização do PGD.

É possível afirmar que os regulamentos são revestidos de caráter técnico ao tratar das possibilidades de regime laboral em cada instituto pesquisado — até porque estes compõem a mesma rede e os agentes públicos realizam tarefas semelhantes em cargos idênticos; portanto, deveriam, em tese, trazer uma estruturação muito semelhante do programa. No entanto, ao confrontar os regulamentos com as falas dos entrevistados de um dos institutos federais de ensino, compreende-se que algumas limitações no exercício do teletrabalho contidas nas normas podem, hipoteticamente, estar atrelados a uma cultura do controle do trabalho que é próprio de cada organização.

Essa suposição não é de todo improvável se observarmos que alguns institutos federais de ensino mineiros estabelecem possibilidades distintas para o exercício das atividades, por exemplo. Parte deles propõem o teletrabalho integral; outros, um regime parcial com 60% das tarefas executadas não presencialmente; e alguns, ainda, determinam faixas percentuais de cumprimento de atividades em regime presencial. Essa diferenciação pode decorrer tanto do poder de grupos de pressão internos, que teriam a capacidade de influenciar de forma mais contundente a organização administrativa do instituto, quanto pela hipotética cultura de controle do gestor em relação ao trabalho da equipe, conforme citado anteriormente por alguns entrevistados.

O esforço analítico aqui empreendido demonstra que alguns pontos sobre a institucionalização do PGD nos institutos federais de ensino pesquisados podem ser observados e ajustados para que se tenha sucesso no objetivo de tornar o programa uma realidade. A partir do que foi possível extrair das análises dos três aspectos apresentados neste capítulo, produziu-se um produto técnico-tecnológico denominado “Manual de Boas Práticas do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em Institutos Federais de Ensino”, apresentado no capítulo a seguir. O material produzido cumpre com o requisito de servir como suporte para cursos de formação profissional de gestores e servidores que atuam no PGD ou como material didático para consulta.

CAPÍTULO 05: PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO**MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DO PROGRAMA
DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) EM
INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO**

MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) EM INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO

Relatório técnico apresentado pelo mestrando Paulo Henrique Mauro dos Santos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Diego Costa Mendes, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

Resumo	03
Contexto	04
Público preferencial e local de aplicação	06
Descrição da situação-problema	07
Objetivos da proposta	08
Principais pontos do PGD e Base legal	09
Avaliação	12
Proposta de intervenção	14
Conclusão	19
Referências e Protocolo de recebimento	20

RESUMO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma iniciativa de gestão pública do poder Executivo federal adotada por cerca de 160 entidades da administração direta, autárquica e fundacional. A pesquisa empreendida demonstrou que, ao introduzir formalmente o controle de metas e a modalidade teletrabalho no serviço público de forma abrangente, o PGD alterou a dinâmica laboral das organizações e, por conseguinte, a dos servidores que dele participam.

Os dados da pesquisa documental demonstraram que a implantação do PGD, embora orientada por normativos coercitivos, foi também influenciada pelas características internas de cada um dos institutos federais de ensino pesquisados. Por sua vez, estes pouco fomentaram o mimetismo e a troca de experiências dentro do setor organizacional da Educação Básica, Técnica e Tecnológica.

A análise das entrevistas demonstrou que o baixo mimetismo das práticas de sucesso trouxe alguns ruídos para o processo de institucionalização do programa em um dos institutos pesquisados. Nessa organização, os agentes públicos envolvidos relataram dificuldades para: colaborar com a elaboração das normas internas; obter informações claras sobre metas e indicadores; e receber suporte para realizar a transição para a modalidade teletrabalho em regime híbrido.

Diante destes resultados, este relatório se propõe a servir como um primeiro contato entre o agente público e o PGD, de forma que possa auxiliar tanto as chefias quanto os servidores a contornar os desafios decorrentes da adesão ao programa.



CONTEXTO

O PGD foi implementado de forma linear como trabalho remoto em 2020 devido, primeiramente, à pandemia de Covid-19. Posteriormente, as regulamentações do programa foram alteradas e, atualmente, ele é regido pelo Decreto n.º 11.072/2022 e normas complementares.

As instituições federais de ensino, como um todo, têm se mostrado aderentes ao programa, representando quase metade das entidades que implementaram o PGD. Dentre os tipos de estabelecimentos educacionais, destacam-se aqueles vinculado à chamada Rede Federal.

A Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica representa a expansão do sistema de ensino básico e técnico federal pelo Brasil. Ela é composta por organizações distintas, que incluem: institutos federais de ensino, centros federais de educação, escolas técnicas vinculadas às Universidades, além de duas organizações singulares: a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e o Colégio Pedro II.

Na pesquisa realizada, foram considerados os estabelecimentos da Rede Federal situados em Minas Gerais, excetuando as escolas técnicas vinculadas. Dessa forma, foram analisadas as realidades do PGD em 6 organizações:

- Instituto Federal de Minas Gerais
- Instituto Federal do Norte de Minas Gerais
- Instituto Federal do Sul de Minas Gerais
- Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
- Instituto Federal do Triângulo Mineiro
- Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais



CONTEXTO

Em linhas gerais, a análise da implantação do PGD nos referidos institutos e centro federal demonstrou que:

- 1) a maioria dos participantes são da categoria de técnicos administrativos em Educação (TAE);
- 2) houve pouca ou nenhuma adaptação da estrutura organizacional dos institutos para se adequarem ao PGD;
- 3) o regime híbrido (presencial e teletrabalho) é o adotado preferencialmente pelas organizações, com variação na carga horária estipulada para cada modalidade;
- 4) as normas internas definidas em cada organização podem influenciar na visão institucional que os participantes têm sobre o PGD;
- 5) há um ruído na difusão das características, responsabilidades e possibilidades do PGD entre os participantes e as organizações.

Diante disso, tem-se o contexto no qual foi desenvolvida a pesquisa e sobre o qual este manual se aplica, considerando o público e local preferencial, como será visto a seguir.

PÚBLICO PREFERENCIAL

Agentes públicos dos institutos federais de ensino que compõem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.



LOCAL DE APLICAÇÃO

Este manual se destina, prioritariamente, aos agentes públicos:

- i. dos institutos federais que ainda não tenham implantado o PGD;
- ii. das unidades de execução que ainda não tenham aderido ao PGD nos institutos federais onde o programa já estiver em fase de ambientação ou posterior;
- iii. qualificados como gestores, chefes e/ou participantes que se interessem em conhecer ou melhorar as práticas de execução de atividades, sobretudo na modalidade teletrabalho.

DADOS DO PÚBLICO PREFERENCIAL

- **38** institutos federais de ensino
- **02** centros federais de ensino
- **93.160** servidores de categorias diversas da Educação

Fonte: Plataforma Nilo Peçanha (PNP). Brasil, 2023

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As entrevistas com os agentes públicos participantes do PGD em um dos institutos federais de ensino trouxeram à tona algumas questões sobre a implantação do programa no meio intraorganizacional.

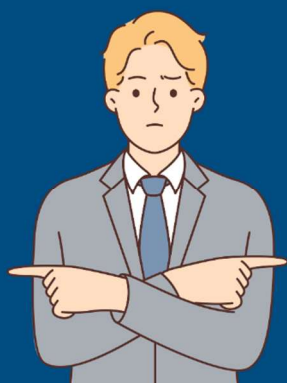
Segundo os entrevistados, o processo de comunicação sobre o funcionamento do PGD foi falho e ineficiente no que diz respeito às explicações sobre as responsabilidades de cada agente público e à compreensão acerca dos indicadores, metas e objetivos a serem perseguidos.

Soma-se a isso o fato de o programa não ter sido debatido com a comunidade escolar no período da formulação das normas internas. Nesse aspecto, os entrevistados, em sua maioria, julgaram que a condução da fase de implantação pela administração foi pouco transparente.



Outro ponto destacado foram as contingências que aparecem na transição da modalidade presencial integral para o teletrabalho híbrido.

Se, por um lado, os entrevistados enalteceram a flexibilidade e o aumento da autonomia na execução das tarefas, por outro destacaram que a cultura organizacional de controle pode enrijecer a dinâmica do programa.



Diante do exposto, um problema se apresenta para os agentes públicos dos institutos federais de ensino que aderiram ou queiram aderir ao PGD: como é possível tornar o processo de institucionalização mais eficiente e diminuir a assimetria informacional durante a sua implantação?

OBJETIVOS DA PROPOSTA

A partir do contexto apresentado e da situação problema destacada, os objetivos da proposta desse manual são:

01

Destacar os elementos centrais da proposta do PGD, como os pontos principais da legislação e as responsabilidades dos agentes públicos em etapas distintas do programa;

02

Apresentar a avaliação da fase de ambientação do PGD feita pelos agentes públicos de um dos institutos federais de ensino pesquisados;

03

Oferecer *insights* para gestores e participantes do PGD sobre boas práticas de implantação do programa, gestão do trabalho e adaptação à modalidade teletrabalho.



PRINCIPAIS PONTOS DO PGD

01

Os objetivos do PGD são:

- Favorecer o planejamento estratégico na administração pública, trazendo ganhos de gestão;
- Otimizar a gestão de recursos humanos, materiais e financeiros, permitindo a alocação racional destes de acordo com a necessidade e o interesse público;
- Estimular o servidor público a desenvolver um serviço de excelência, ao mesmo tempo em que proporciona a melhoria da sua própria qualidade de vida;
- Promover o desenvolvimento sustentável da administração pública com a digitalização dos serviços e diminuição dos custos de manutenção de estruturas de trabalho.

BASE LEGAL

a. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022

- Permite a participação dos servidores civis efetivos ou em cargo de comissão, dos empregados públicos em exercício, dos contratados por tempo determinado e dos estagiários;
- Delega a autorização da implantação do PGD aos ministros de Estado, aos dirigentes máximos dos órgãos da Presidência e às autoridades máximas das entidades que compõem o SIPEC/SIORG;
- Institui as modalidades de exercício Presencial e Teletrabalho, nos regimes Integral ou Híbrido;
- Dispõe sobre a forma de seleção dos participantes, a formalização da adesão, a compatibilidade das atividades, as regras especiais para o teletrabalho, as condições de retorno ao trabalho presencial e o exercício no exterior, além de regras para a concessão de auxílios, diárias e passagens.

BASE LEGAL

01

b. Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 24, de 28 de julho de 2023

- Define conceitos gerais do PGD, como atividade, entrega, plano de trabalho, dentre outros;
- Reafirma a discricionariedade na adesão, implantação e revogação do PGD pela autoridade máxima;
- Detalha os critérios de preferência na seleção dos participantes e os pontos de pactuação do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR);
- Estabelece o ciclo de acompanhamento e avaliação do PGD para as unidades de execução e os agentes públicos participantes;
- Determina as responsabilidades das autoridades máximas, das chefias de unidades de execução e dos participantes;
- Institui o Comitê Executivo do programa (CPGD), responsável por coordenar a implantação, o acompanhamento e a avaliação do PGD no âmbito federal.

c. Instrução Normativa SGP-SEGES/ME nº 52, de 21 de dezembro de 2023

- Orienta entendimentos relacionados à área de Gestão de Pessoas dos órgãos participantes do PGD;
- Disciplina sobre a política de consequências quando da avaliação dos planos de trabalho como inadequados e os casos que ensejam desconto de salário em folha de pagamento, além de versar sobre vale transporte, adicionais ocupacionais, ajudas de custo, indenizações, saúde e segurança do trabalho dos participantes do programa;
- Veda a permissão de banco de horas e orienta sobre o acúmulo de cargos, empregos e funções públicas.

BASE LEGAL

01

Responsabilidades

A) Autoridade máxima do órgão participante

- Autorizar discricionariamente a implantação e/ou a revogação do programa por meio de portaria administrativa;
- Assegurar que a organização adote sistema informatizado de acompanhamento das atividades e disponibilize os resultados aos órgãos competentes;
- Dispor sobre as modalidades de execução do PGD (presencial e/ou teletrabalho) no âmbito da organização;
- Conceder ou delegar o poder de autorizar a realização de teletrabalho no exterior;
- Definir a ordem de prioridade dos critérios de seleção de participantes.

B) Chefas das unidades de execução do órgão participante

- Firmar o Plano de Trabalho e o Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) com os membros da equipe, inclusive suas respectivas repactuações;
- Definir o período de disponibilidade dos membros da equipe na modalidade teletrabalho;
- Tomar ciência e dispor sobre afastamentos, licenças e impedimentos;
- Autorizar, excepcionalmente, a execução de atividades no período noturno;
- Determinar o período mínimo de antecedência da convocação para comparecimento à organização pelo agente público em teletrabalho;
- Monitorar e avaliar o cumprimento do Plano de Trabalho pactuado;
- Desligar o participante do programa segundo critérios de participação e avaliação de desempenho.



C) Participantes

- Aderir ao PGD e dar ciência dos termos de participação, inclusive reconhecendo que a participação no programa não se constitui como direito;
- Firmar o Plano de Trabalho e o Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) com a chefia imediata, inclusive suas respectivas repactuações;
- Custear a infraestrutura necessária para a execução das atividades quando optar pela modalidade teletrabalho;
- Permanecer disponível para contato pelos meios recomendados no período determinado pela chefia imediata;
- Retornar às atividades presenciais quando convocado pela chefia imediata respeitando os prazos previstos, inclusive se estiver em exercício no exterior;
- Executar o Plano de Trabalho pactuado e submeter suas atividades para a avaliação da chefia imediata;
- Comunicar as ocorrências que impactam na entrega das atividades à chefia imediata.



AVALIAÇÃO

02

No documento intitulado “Manifestação técnica sobre a fase de ambientação na Diretoria de Planejamento e Gestão”, a Comissão Executiva do Programa de Gestão e Desempenho (CEGEST) do CEFET-MG comunica ao Comitê de Governança da organização os resultados obtidos na fase de ambientação do PGD.

Cumprir reforçar que esse levantamento foi produzido pela própria organização. Ele integra este manual como um exemplo ilustrativo das questões encontradas durante a pesquisa que dá suporte a este relatório. Além disso, os seus achados convergem com as impressões recolhidas a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas para a dissertação que origina este manual.

A fase de ambientação ocorreu primeiramente na Diretoria de Planejamento e Gestão do CEFET-MG, no período de set. 2022 a mar. 2023. O documento sintetiza os dados levantados junto aos agentes públicos da organização, divididos entre participantes e chefias.

Cada grupo de agentes públicos foi responsável por avaliar um conjunto de categorias sobre o funcionamento do programa, produzindo um diagnóstico da situação. Essas categorias estão indicadas nos quadros a seguir.

Participantes do PGD

1. Nível de satisfação;
2. Comprometimento, metas, resultados e funcionamento;
3. Colaboração, interação e relações interpessoais;
4. Atendimento presencial ao público;
5. Tabela de atividades;
6. Mapeamento de processos;
7. Indicadores de resultados;
8. Sistema de gestão do PGD;
9. Tecnologia da informação;
10. Motivação para entrada no PGD;
11. Dificuldades na execução do PGD
12. Pontos positivos e negativos do PGD na UORG;
13. Vantagens e desvantagens pessoais;
14. Tempo de trabalho presencial;
15. Local de exercício do teletrabalho;
16. Melhorias a serem realizadas.

Chefias subordinadas à DPG

1. Impactos positivos;
2. Impactos negativos;
3. Atividade presenciais;
4. Interações entre as equipes;
5. Distribuição de tarefas;
6. Sistema;
7. Competências, capacitação e comportamento;
8. Norma;
9. Tabelas de atividades;
10. Planejamento estratégico.

AVALIAÇÃO

02

As categorias pesquisadas no levantamento qualitativo-quantitativo do CEFET-MG apresentam resultados que podem ser analisados em convergência com o levantamento qualitativo feito para fins desta pesquisa, por meio das entrevistas com os agentes públicos participantes do PGD em uma instituição federal de ensino.

A partir das categorias definidas para analisar as entrevistas, observam-se as seguintes convergências de resultados:



- Em ambos os levantamentos, é possível destacar a aceitação do PGD como forma de gestão de trabalho, tanto entre as chefias quanto entre os agentes públicos participantes;
- Os desafios enfrentados são semelhantes, sobretudo na modalidade teletrabalho: uso do sistema de monitoramento de atividades, choque da cultura organizacional voltada para o controle, desafios quanto à manutenção da qualidade no atendimento ao público e a falta de metas e indicadores claros para uma efetiva mensuração dos resultados;
- Os benefícios apontados convergem para: maior flexibilidade, estímulo à autonomia e autogestão do trabalho, possibilidade de conciliação entre a vida privada e o trabalho e economia no tempo de deslocamento.
- As expectativas em torno do PGD são similares nas duas pesquisas, com destaque para o desejo, por parte dos agentes públicos participantes, de que a modalidade teletrabalho seja ampliada, inclusive considerando a possibilidade de que seja executada em regime integral.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

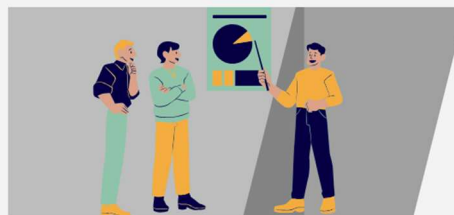
03

Frente ao cenário apresentado nas seções anteriores, chegamos a uma proposta de intervenção que acredita-se estar em consonância com os anseios dos agentes públicos envolvidos. Espera-se que essa proposta sirva, ainda que de forma limitada, como suporte para aqueles que se interessem a aderir ao PGD, de forma que estes tenham em mãos um resumo sobre a dinâmica do programa.

Essa proposta leva em conta tanto os resultados das pesquisas quanto aquilo que se entende ser o mínimo necessário para uma boa implantação e adaptação ao PGD. Ela está dividida em recomendações para a autoridade máxima, as chefias e os participantes e são oriundas de cursos, webinários, artigos acadêmicos e outras fontes, além dos próprios dados da pesquisa aqui realizada.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

03



Recomendações

A) Autoridade máxima do órgão participante

As discussões sobre as normas que vão reger o PGD na organização devem ser as mais amplas, democráticas e transparentes tanto quanto for possível. O gestor deve garantir que os agentes públicos estejam bem informados, principalmente sobre os parâmetros de mensuração do trabalho, o uso de sistemas informatizados e as expectativas da administração com a adesão ao programa. Posto isso, sugere-se:

i) a ampliação dos canais de informação da organização deve ocorrer ainda na fase de elaboração das normas internas, com disponibilização de conteúdo multiplataforma e outros recursos que propiciem maior interação com os agentes públicos. É possível utilizar de ferramentas que realizem uma comunicação mais passiva, como a produção de sites ou de seções sobre dúvidas mais frequentes. No entanto, é primordial que também haja uma difusão informacional ativa por parte da administração, como a realização de reuniões e outros tipos de eventos voltados para a escuta do público;

ii) a promoção da transparência na condução das discussões sobre o alcance do programa. Devem ser apresentadas as justificativas para a diferenciação de parâmetros de mensuração do trabalho entre os setores. É preciso ser criterioso na elaboração das tabelas de atividades a fim de evitar que os agentes que tenham demandas e obrigações similares sejam submetidos a avaliações discrepantes entre si;

iii) atenção quanto à pluralidade nas instâncias de deliberação sobre o programa. É preciso que haja representatividade dos principais setores que podem ser acionados pelos agentes públicos incluídos no PGD. Nas discussões normativas, convém ter, no mínimo, uma equipe dotada de profissionais das áreas de Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Saúde do Trabalhador e Planejamento. É recomendado que a autoridade garanta que os representantes de conselhos diversos opinem sobre os impactos que a implantação do programa podem causar, haja vista que estes conselhos são as instâncias legítimas de representação em organizações do setor educacional;

iv) o estímulo à capacitação dos agentes públicos em posições de liderança para a condução dos trabalhos em ambiente virtual. A substituição da conversa "olho no olho" pela mediação unicamente por meio de telas pode enfraquecer a assertividade dos pedidos dos líderes, acostumados ao controle de presença. Por isso, deve-se investir na gestão do conhecimento quanto ao controle de metas e resultados e nos perfis de liderança capazes de gerir equipes à distância, propiciando um ambiente que, ao longo do tempo, flexibilize a cultura do controle presencial nas organizações;

v) o acompanhamento permanente da satisfação dos públicos quanto aos resultados obtidos com o PGD. Para que isso se torne possível, a autoridade deve garantir que as metas e objetivos traçados estejam em consonância com os instrumentos de planejamento institucional, de forma a compara o que o programa têm agregado em termos de eficiência e de atendimento ao interesse público.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

03

Recomendações

B) Chefias/gestores e os desafios a serem superados

No que tange aos gestores e aos agentes públicos participantes, é importante ressaltar que ambos são impactados prioritariamente pela possibilidade de atuarem na modalidade teletrabalho. Diante de tal fato constatado nas entrevistas realizadas, as recomendações aqui contidas serão direcionadas para mitigar os efeitos que essa modalidade pode causar sobre os públicos supracitados.

i) Interação mediada por TIC: algumas pessoas podem se sentir desconfortáveis com as interações mediadas por telas ou aplicativos, caso sejam de perfil introvertido. Em algumas situações, os sinais podem não ser perceptíveis de imediato. É preciso que, no momento da comunicação, o gestor seja cauteloso na abordagem;

ii) Treinamento da equipe para uso dos recursos tecnológicos: os servidores podem não estar habituados com todos os aparatos de tecnologia que permitem a execução do trabalho à distância. O treinamento e a disponibilidade de auxílio presencial são formas de diminuir a resistência ao uso destes recursos;

iii) Faça um levantamento das ferramentas tecnológicas disponíveis e que estejam relacionadas ao ganho de produtividade e eficiência, mas que também sejam de fácil uso. Alguns exemplos são os aplicativos de comunicação instantânea e as plataformas de compartilhamento de documentos de forma colaborativa em nuvem;

FERRAMENTAS ÚTEIS PARA A GESTÃO DO TELETRABALHO

a) Reuniões: Google Meet, Zoom. Para instituições federais de ensino, recomenda-se o acesso via Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP).

b) Gestão de documentos e colaboração em nuvem: Google Drive, Microsoft Teams.

c) Gestão de projetos: Trello.

d) Comunicação: WhatsApp.



Google Meet



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

03

Recomendações

iv) Garanta o acesso diário do servidor aos sistemas informatizados da instituição, como os de fluxos dos processos administrativos e o de correio eletrônico institucional. Centralize as suas demandas junto a equipe em poucas ferramentas, a fim de gerenciar melhor o que vai ser pedido e em qual lugar a demanda pode ser acessada;

v) Realize sondagens junto à equipe sobre as rotinas administrativas e a avaliação da carga de trabalho. Procure saber se há alguma necessidade específica que a instituição possa solucionar e como o servidor está lidando com o atual dimensionamento das tarefas;

vi) Procure entender o perfil dos servidores da sua equipe. Cada pessoa tem os seus próprios limites e um perfil comportamental não é preferível a outro. Os extrovertidos, por exemplo, têm mais facilidade na interação e podem auxiliar na gestão do grupo, na condução de reuniões online e de outras tarefas e rotinas do teletrabalho;

vii) A realização de atividades assíncronas exige disciplina do gestor no acompanhamento de metas e prazos, mas também demanda uma relação de confiança. Estimule a autonomia e auto-organização dos servidores e seja claro quanto às responsabilidades de cada um no cumprimento dos objetivos do setor;

viii) Evite reuniões desnecessárias e não planejadas, principalmente em meio online. O teletrabalho já concentra boa parte da atenção da equipe em ambientes de produção virtual. Se possível, substitua a reunião por algum material explicativo, como manuais ou vídeos curtos, e peça aos servidores que manifestem suas opiniões e ideias frente ao pensamento exposto;

ix) Sempre avalie o uso preferencial da comunicação assíncrona, como os e-mails, para transmitir ideias e informações. Só reúna a equipe quando a pauta demandar discussões de caráter mais analítico ou quando alguma ação tiver impactos significativos sobre a dinâmica de trabalho do grupo;

x) Nenhum ser humano é engajado em atividades laborais durante todo o dia. Respeite o tempo de cada um na realização das tarefas e tenha sensibilidade na distribuição das atividades

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

03

Recomendações

C) Agente público participante

A partir das percepções expressadas por este grupo, percebe-se que há um anseio pela manutenção da qualidade de vida proporcionada pelo PGD. Com vistas a contribuir para esta condição, as recomendações para esses agentes são as seguintes:

- i) Reserve um período para realizar atividades físicas, como pequenas caminhadas. Essa atitude desperta a atenção e afasta a fadiga que naturalmente ocorre após horas em frente às telas de computadores e smartphones;
- ii) Evite jornadas de trabalho extensas. Intercale a realização de tarefas com pausas curtas não inferiores a 5 minutos – tempo médio considerado ideal para respirar fundo e descansar a mente!
- iii) Estabeleça limites nas interações com familiares nos períodos de trabalho em casa, de forma a evitar interrupções constantes das suas tarefas. Lembre-se: o teletrabalho também exige comprometimento com as entregas!
- iv) Cuidado com a hiperdisponibilidade! Desative as notificações dos seus aplicativos de mensagens instantâneas e defina horários de atendimento, tornando público os seus limites de disponibilidade. No caso de participação em grupos, é necessária a formulação de acordos entre a equipe para evitar a sobrecarga de mensagens;
- v) Seja cauteloso com os seus acessos virtuais, como senhas, tokens e equipamentos de informática. Algumas dicas são essenciais para garantir uma navegação segura nas redes:
 - a. Use apenas redes de wi-fi seguras e, se possível, acesse a internet somente por meio das redes privadas virtuais (VPN);
 - b. Mantenha os programas de antivírus e de varreduras atualizados;
 - c. Faça cópias frequentes dos trabalhos realizados e armazene em locais seguros, como discos rígidos externos, pendrives ou em serviços em nuvem;
 - d. Não utilize os mesmos recursos para as tarefas pessoais e profissionais. Configure usuários, endereços eletrônicos, navegadores, números de telefone e outros recursos tecnológicos para os diferentes tipos de uso.

CONCLUSÃO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), conforme apresentado neste manual, é uma política de gestão capaz de potencializar a boa prestação de serviços públicos, uma vez que tenta convergir os interesses da administração, dos agentes públicos e da sociedade para uma persecução do aumento da eficiência.

Suas premissas, baseadas em controle de resultados e na modalidade de teletrabalho, são colocadas como uma forma de gestão moderna, amparada no uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC) para promover uma mudança de percepções sobre o valor dos serviços públicos. Uma vez que se tenham resultados mensuráveis positivos, a avaliação sobre o PGD tende a subir e, assim, tornar-se parte da forma de trabalho na administração pública. Esses são passos importantes para que o programa saia da etapa de habitualização e avance rumo a objetificação, tornando-se cada vez mais sólido.

No entanto, alguns desafios se colocam para a sua institucionalização plena. Como a pesquisa documental e as entrevistas demonstraram, há questões relacionadas à implantação e desenvolvimento do programa que vão desde uma dificuldade em adaptar a cultura organizacional para a mudança de paradigmas até as expectativas que se criam sobre a perenidade do PGD.

Este manual, dentro das limitações de suporte e de possibilidades de ação, apresentou uma proposta de intervenção baseada principalmente na síntese de informações consideradas relevantes para consolidação do PGD. Espera-se que os usuários que tiverem acesso ao material possam ser levados a refletir sobre os processos internos dos institutos federais de ensino onde atuam e, a partir daí, consigam construir propostas sólidas e proveitosas para a total institucionalização do programa -- algo que se demonstra ser desejável para os grupos com ele envolvidos.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais. Manifestação técnica sobre a fase de ambientação na Diretoria de Planejamento e Gestão. Belo Horizonte, Minas Gerais, 2023.

BRASIL. Escola Virtual de Governo. Ferramentas De Gestão No Teletrabalho (PDP) [Recurso eletrônico]. 2024. Disponível em: https://www.escolavirtual.gov.br/catalogo?query=teletrabalho&carga_horaria=. Acesso em 01 fev. 2024.

BRASIL. Escola Virtual de Governo. Noções Básicas do Trabalho Remoto [Recurso eletrônico]. 2024. Disponível em: <https://www.escolavirtual.gov.br/curso/293>. Acesso em 01 fev. 2024.

BRASIL. Governo Federal. Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 18 maio 2022. 2022b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta Seges-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF, 31 jul. 2023. 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: 19 set. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-Seges/MGI nº 52, de 21 de dezembro 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 às regras de gestão de pessoas no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF, 21 dez. 2023. 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: 01 fev. 2024.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF, 29 dez. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Apresentação. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/ept/rede-federal/apresentacao>. Acesso em 01 fev. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. LA-BORA! O admirável mundo do teletrabalho no setor público [Vídeo online]. 2023. Disponível em: <https://www.youtube.com/playlist?list=PLYamWeGB05wfr5a3ml9mTOFBml0E5AnYz>. Acesso em 01 fev. 2024.

NASCIMENTO, L. I. **A implementação do programa de gestão e desempenho na modalidade de teletrabalho**: projeto piloto da UTFPR. 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2023. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/33015>. Acesso em: 24 fev. 2024.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. Tradução de Humberto Falcão Martins e Regina Cardoso. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. Atlas, 1999. cap. 6, p. 196-219.

VIRGILIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, [S. l.], v. 26, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801>. Acesso em: 24 fev. 2024.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG)

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Manual de Boas Práticas do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em Institutos Federais de Ensino”, derivado da dissertação de mestrado “INSTITUCIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO EM INSTITUTOS FEDERAIS DE ENSINO MINEIROS”, de autoria de Paulo Henrique Mauro dos Santos.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada Universidade Federal de Viçosa (UFV).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um suporte para cursos de formação profissional de gestores e servidores e material didático e seu propósito é: i) destacar os elementos centrais da proposta do PGD, como os pontos principais da legislação e as responsabilidades dos agentes públicos em etapas distintas do programa; ii) apresentar a avaliação da fase de ambientação do PGD feita pelos agentes públicos de um dos institutos federais de ensino pesquisados; e iii) oferecer insights para gestores e participantes do PGD sobre boas práticas de implantação do programa, gestão do trabalho e adaptação à modalidade teletrabalho.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@ufv.br.

Cidade-UF, de de 20

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Discente: Paulo Henrique Mauro dos Santos
Orientador: Diego Costa Mendes

Universidade Federal de Viçosa
12 de abril de 2024



CAPÍTULO 06: CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo geral identificar a ocorrência de isomorfismo institucional e a etapa atual do processo de institucionalização do Programa de Gestão e Desempenho nos institutos federais de ensino mineiros. Para cumprir tal intento, partiu-se da identificação, dentro da Teoria Institucional, dos elementos que poderiam dar suporte teórico às análises necessárias que, por sua vez, culminariam na definição do status de institucionalização do programa.

A revisão integrativa evidenciou a hegemonia da perspectiva neoinstitucionalista, aplicada majoritariamente em análise de políticas públicas ou programas governamentais. No *corpus* reunido, verificou-se a tendência ao uso do modelo de Tolbert e Zucker (1999) como instrumento de análise das contingências, etapas e definição do nível de institucionalização de uma estrutura no âmbito organizacional da administração pública.

Alicerçada na situação revelada pela revisão integrativa, a pesquisa documental realizada explorou os normativos que estabelecem o programa em nível federal do poder Executivo, tendo como objeto complementar os regulamentos e demais documentos produzidos internamente pelos institutos federais de ensino mineiros para a implantação do PGD. Estes foram analisados a partir do isomorfismo institucional dentro do setor organizacional da Educação.

A análise revelou a dominância do isomorfismo coercitivo, dado o alto poder regulamentador do governo federal sobre o programa, embora tenha sido possível identificar espaços para a ocorrência de isomorfismo mimético — e, conseqüentemente, se teve a possibilidade de observar movimentos das organizações para adaptarem suas normas de abrangência federal à cultura organizacional interna de cada uma delas.

O estudo de caso único, última etapa da pesquisa, agregou as informações levantadas na pesquisa documental aos dados das entrevistas realizadas com os agentes públicos envolvidos no PGD em um instituto federal mineiro específico. Dentre as falas dos entrevistados — incluídos os participantes, os membros da Comissão Executiva e o gestor da unidade responsável pela implantação do programa — pode-se destacar que: o PGD é um programa com boa receptividade na organização; tem apoio dos públicos interessados, em sua maioria; e possui desafios de implantação, sobretudo no aspecto da mudança de cultura para gestão por resultados.

Com os resultados em mãos e utilizando a lente empírica do processo de institucionalização, pode-se afirmar que o PGD, considerando os institutos federais de ensino mineiros pesquisados, encontra-se majoritariamente na etapa de habitualização. Porém, não é

precipitado afirmar que alguns elementos, como o teletrabalho, que já se encontram na etapa de objetificação.

As razões para chegar a tal resultado se resumem, basicamente, em: existência de um normativo de referência e de regulamentos complementares que orientam a operacionalização do PGD; superação da fase de ambientação, que funciona como um teste da estrutura; difusão interna e externa do programa; realização de monitoramento interorganizacional e teorização sobre o programa a partir dos primeiros resultados, ainda que em baixo volume; e a constituição incipiente de grupos de interesse (*champions*) e os grupos de resistência.

A criação do PGD por meio do Decreto n. 11.072/2022 deu materialidade à inovação do controle por cumprimento de metas e resultados e do teletrabalho no serviço público federal. Além disso, o estabelecimento do programa por meio de um decreto, que é um ato administrativo do presidente da República, demonstrou simbolicamente que o PGD é uma proposta cujo horizonte representa uma estabilidade do modelo de gestão implementado na administração pública. Na sua versão inicial, o ato administrativo utilizado foi uma instrução normativa, que é editada em níveis abaixo de um ministro de Estado, sendo um instrumento mais simples de ser alterado ou revogado — portanto, mais frágil.

O programa, então, foi submetido a uma fase de ambientação e sua implantação foi delegada às autoridades superiores de cada órgão. Com essa etapa de ambientação em andamento, os institutos pesquisados precisaram normatizar o programa, adaptando as rotinas administrativas e experimentando arranjos compatíveis com a realidade de cada um — duas características que indicam a pré-institucionalização do PGD.

Ainda nessa etapa, a difusão da estrutura foi sendo capilarizada internamente e também pela rede que forma as organizações pesquisadas. Isso levou ao compartilhamento interorganizacional de informações entre os gestores e participantes do PGD, como manifestado nas entrevistas realizadas. Ainda que não tenha se constituído um monitoramento em aspecto formal, esse ocorreu na medida em que a estrutura foi sendo compreendida e amadurecida junto aos participantes do programa nas organizações — elementos que indicam um processo inicial de teorização do PGD, o que o coloca na transição para a etapa de objetificação.

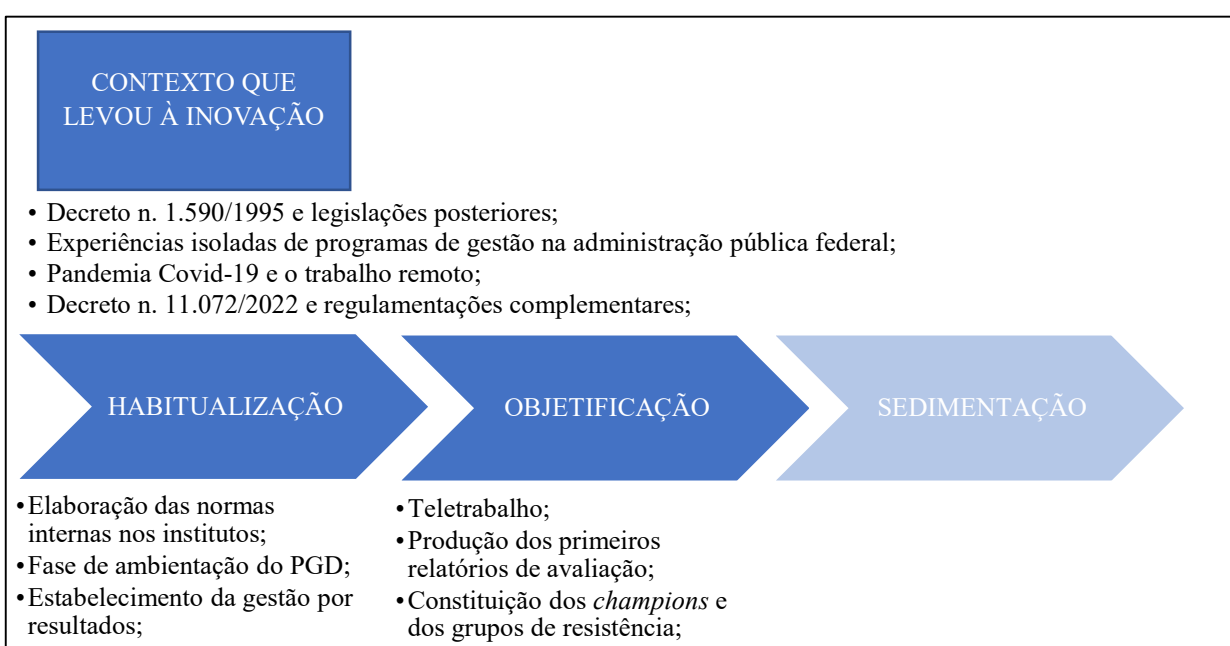
Destaca-se que o teletrabalho, diferentemente dos demais componentes do PGD, apresenta uma perspectiva de maior consolidação dentro do processo de institucionalização. Dadas as constatações de seu desenvolvimento em iniciativas isoladas dentro da administração pública federal e a experiência anterior com o trabalho remoto durante a pandemia de Covid-19 — aspecto explorado no capítulo 04 dessa dissertação —, o teletrabalho desponta na etapa de objetificação, com vias a iniciar a transição para a etapa de sedimentação.

Isso fica demonstrado, inclusive, pela presença de grupos de interesse e grupos de resistência em relação à modalidade. Os *champions* se caracterizam, na fala dos entrevistados do instituto federal de ensino mineiro, como os participantes do PGD, os membros da Comissão Executiva e o próprio gestor. Estes agentes públicos fazem apontamentos positivos sobre o programa, de maneira geral. Por outro lado, os grupos de resistências, indicados nas falas dos mesmos entrevistados, se caracterizam nas figuras das chefias com dificuldade de adaptação à gestão por resultados e do sindicato dos TAEs, que se posicionou contra o programa quando da sua implantação.

No modelo de Tolbert e Zucker (1999), esse embate entre grupos ocorre na transição de uma estrutura objetificada para uma estrutura sedimentada, que é avaliada principalmente por meio dos resultados apresentados e das contingências que esta impõe a determinados atores. No caso pesquisado, infere-se que os grupos possam ter feito avaliações distintas sobre o teletrabalho no PGD, sob diferentes aspectos — capacidade de mobilização das equipes e perda de controle sobre o trabalho executado, por exemplo —, o que levaria ao confronto ideológico entre os grupos.

A figura a seguir ilustra o processo de institucionalização do PGD nos institutos federais de ensino mineiros pesquisados, considerando as análises realizadas nesse trabalho e o modelo de Tolbert e Zucker (1999):

Figura 1 – Representação da institucionalização do PGD nos institutos federais de ensino mineiros



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Tolbert e Zucker (1999).

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa contribui para reforçar a validade da Teoria Institucional e do uso do modelo de Tolbert e Zucker (1999) para estudos com foco na institucionalização de comportamentos, hábitos e estruturas organizacionais. O modelo funciona com teste empírico da institucionalização do PGD e a construção do estudo, a partir dos métodos complementares de pesquisa utilizados, fornecem dados importantes para entender, na prática, como as organizações se comportam diante de contextos que desafiam a sua estabilidade.

Ademais, como colocado anteriormente, o estudo se soma a outras pesquisas que se dedicam a entender o comportamento das organizações em um contexto pós-pandêmico, que inegavelmente foi alterado no aspecto das relações de trabalho. Assim sendo, afirma-se que esta pesquisa avança ao utilizar uma perspectiva consolidada sobre a institucionalização, aplicando-a em um novo contexto, no intuito de verificar se as premissas existentes para o processo continuam válidas ou se são necessários ajustes de modelos e abordagens sobre o neoinstitucionalismo face a tais mudanças.

Do ponto de vista organizacional, a pesquisa contribui duplamente. Primeiro, por oferecer uma perspectiva de análise do processo de institucionalização que pode ser aplicado em contextos semelhantes de outros institutos federais de ensino pelo Brasil, facilitando a leitura das etapas do processo. Em segundo lugar, por colaborar para a implantação do PGD em outras organizações de mesmo tipo a partir do manual de boas práticas organizado no capítulo 5. Decerto o instrumento não esgota o tema, nem mesmo é capaz de garantir uma implantação sem contingências. No entanto, admite-se que o documento se coloca como um norte inicial, chamando a atenção de participantes e gestores para questões que podem ser resolvidas e até mesmo evitadas a partir das experiências coletadas nessa pesquisa.

Por óbvio, existem lacunas que podem ser apontadas na pesquisa e que surgem como oportunidade de caminhos a serem explorados futuramente. Há uma limitação na generalização dos resultados, uma vez que o estudo foi desenvolvido em um número pequeno de organizações e que estas estão circunscritas a um setor específico, o da Educação. Soma-se a isso o fato de que o estudo de caso único diz mais sobre uma realidade específica do que de uma percepção alargada sobre todos os institutos federais de ensino que compõem a rede.

Além disso, o próprio uso e recomendação de um modelo empírico constitui-se como limitação da abordagem sobre a institucionalização do programa na administração pública federal. É preciso avançar, inclusive, na proposição de novas formas de verificar esse processo, considerando contingências não apontadas por Tolbert e Zucker (1999) e que possam ter se tornado relevantes nas últimas duas décadas desde a proposição do modelo pelas autoras.

Por fim, outra limitação diz respeito aos insights que podem ser obtidos a partir da pesquisa documental. É necessário que o rol de documentos investigados seja ampliado, privilegiando sobretudo aqueles relacionados às discussões que antecedem a formalização dos atos administrativos — como atas de reunião, gravações de encontros, conversas em fóruns na internet, dentre outros. Tal medida teria o potencial de fornecer informações mais precisas do contexto de produção dos documentos, possibilitando uma leitura mais assertiva da intenção de seus autores quando da formulação das normas e regulamentos.

Como agenda de pesquisa, sugere-se a aplicação de um modelo adaptado em novas pesquisas realizadas em institutos federais de ensino, expandindo o conjunto de percepções dos agentes públicos entrevistados, de forma a entender como o programa é compreendido por quem atua e o constrói diretamente. Dessa forma, ter-se-ia um quadro mais detalhado do PGD nesse tipo de organização, principalmente no que tange às contingências que atuam sobre o processo de institucionalização do programa — e se estas mudam significativamente de uma região para outra no Brasil.

Outrossim, tal empreitada possibilitaria o avanço na produção de um estudo comparativo, que poderia subsidiar melhoramentos no manual de boas práticas proposto nessa pesquisa. As possíveis alterações propostas poderiam pavimentar o caminho para a produção de um documento mais assertivo e significativo para a implantação do PGD em todas as organizações elegíveis do setor da Educação no país.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, F. S. M. *et al.* Estudo bibliométrico sobre a teoria institucional: uma caracterização da produção científica brasileira. **ConTexto - Contabilidade em Texto**, Porto Alegre, v. 19, n. 42, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/ConTexto/article/view/68774>. Acesso em: 16 jan. 2023.

ASSUNÇÃO, B. S. B. DE *et al.* Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 4, n. 74, p. 890-913, 12 set. 2023. Trimestral. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/9881>. Acesso em: 02 jan. 2024.

BARBOSA, V.; UENO, H. M. Segurança química ou proteção isomórfica? Uma análise da criação do anteprojeto de lei de substâncias químicas industriais à luz da teoria institucional. **Revista de Administração da UFSM**, [S.l.], v. 11, p. 795-811, 3 dez. 2018. Universidade Federal de Santa Maria. <http://dx.doi.org/10.5902/1983465932146>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52368/seguranca-quimica-ou-protecao-isomorfica--uma-analise-da-criacao-do-anteprojeto-de-lei-de-substancias-quimicas-industriais-a-luz-da-teoria-institucional/i/pt-br>. Acesso em: 16 jan. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luiz Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo, SP: Edições 70, 2016.

BERWIG, S. E.; CARRARO, G. A gestão da força de trabalho na esfera pública no Brasil. In: JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS, 8., 2017, São Luís. **Anais [...]**. São Luís: Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, UFMA, 2017. 13 p. Disponível em: <https://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2017/anais-joinpp-2017.html>. Acesso em: 24 fev. 2024.

BORGES, R. J.; ALMEIDA, G. M. A.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. F. Processo de institucionalização da pesquisa com pinhão-mansão: um estudo na Embrapa - DF. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo**, v. 10, n. 5, p. 1246-1266, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51131/processo-de-institucionalizacao-da-pesquisa-com-pinhao-mansao--um-estudo-na-embrapa---df/i/pt-br>. Acesso em: 16 jan. 2023.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BRASIL. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG. **Segep**: normas. 2023a. Disponível em: <https://www.segep.cefetmg.br/normas/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. **Fala.BR**: Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação. 2023b. Controladoria-Geral da União. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br/web/home>. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASIL. Governo Federal. Decreto n. 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm#:~:text=D1590&text=Disp%C3%B

5e%20sobre%20a%20jornada%20de,vista%20o%20disposto%20no%20art. Acesso em: 02 jan. 2024.

BRASIL. Governo Federal. Decreto n. 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 18 maio 2022. 2022b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG. **Programa de gestão - PG-IFMG**. 2023c. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/progep/programa-de-gestao-teletrabalho/programa-de-gestao-pg-ifmg>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG. Resolução CONSUP nº 35, de 16 de dezembro de 2021. Dispõe sobre Implementação e regulamentação do Programa de Gestão, no IFMG, em caráter piloto. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/progep/programa-de-gestao-teletrabalho/programa-de-gestao-pg-ifmg>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais - IFMG. Portaria n. 385 de 04 de abril de 2022. Dispõe sobre a publicação da Tabela de Atividades do Programa de Gestão - Teletrabalho e dá outras providências. 2022c. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/progep/programa-de-gestao-teletrabalho/programa-de-gestao-pg-ifmg>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais - IFNMG. **Programa de gestão do IFNMG**. 2023d. Disponível em: <https://www.ifnmg.edu.br/programa-de-gestao-do-ifnmg>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais - IFNMG. Resolução CONSUP n. 230, de 16 de março de 2022. Aprova o Regulamento do Programa de Gestão. 2022d. Disponível em: <https://www.ifnmg.edu.br/programa-de-gestao-do-ifnmg>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - IF SUDESTE MG. **Programa de gestão e desempenho**. 2023e. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/pgd>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - IF SUDESTE MG. Resolução CONSU nº 39, de 15 de julho de 2022. Dispõe sobre a implantação do Programa de Gestão no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - IF Sudeste MG. 2022e. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/pgd>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sudeste de Minas Gerais - IF SUDESTE MG. Edital n. 01/2022, de 19 de dezembro de 2022. Processo de seleção de servidores técnico-administrativos em educação para adesão ao Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho em regime de execução parcial ou integral. 2022f. Disponível em: <https://www.ifsudestemg.edu.br/pgd>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – IFSUL DE MINAS. **Programa de gestão**. 2023f. Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/dgp/programa-de-gestao>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – IFSUL DE MINAS. EDITAL n. 206/2023/GAB/IFSULDEMINAS. Processo seletivo para a seleção de servidores técnico-administrativos interessados em aderir ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no IFSULDEMINAS. 2023g. Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/dgp/programa-de-gestao>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – IFSUL DE MINAS. Resolução CONSUP n. 91, de 15 de dezembro de 2020. Dispõe sobre a aprovação da Normativa de Implementação do Programa de Gestão no IFSULDEMINAS. 2020a. Disponível em: <https://portal.ifsuldeminas.edu.br/index.php/dgp/programa-de-gestao>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM. **Programa de gestão**: legislação. 2023h. Disponível em: <https://iftm.edu.br/programa-de-gestao/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - IFTM. Resolução IFTM nº 221, de 23 de fevereiro de 2022. Dispõe sobre a aprovação do Programa de Gestão do Instituto Federal do Triângulo Mineiro. 2022g.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta Seges-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipep e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília, DF, 31 jul. 2023. 2023i. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgppt/mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF, 29 dez. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/12527.htm. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Governo Federal. **Teletrabalho ganha força nos órgãos da Administração Pública Federal**. 2020b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt->

br/assuntos/noticias/2020/dezembro-1/teletrabalho-ganha-forca-nos-orgaos-da-administracao-publica-federal. Acesso em: 29 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Governo Federal. **Portal do Servidor**: histórico do PGD. 2023j. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf>. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Painel de Dados**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painel>. Acesso em: 17 jan. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. **Painel Estatístico de Pessoal**: servidores. 2023k. Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASIL. Portaria DIR n. 255/2022, de 25 de abril de 2022. Institui o Programa de Gestão e estabelece seus procedimentos gerais. Belo Horizonte, MG, 25 abril 2022. 2022h. Disponível em: <https://encurtador.com.br/pqtC2>. Acesso em: 19 set. 2023.

BRASILEIRO, F. A. de M. e S. **A virtualização do trabalho e o bem-estar dos trabalhadores**: um estudo de caso da Procuradoria-Geral Federal. 2023. 77 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/909e40e7-0f64-4a4b-8543-029526ae6c34>. Acesso em: 24 fev. 2024.

BRELÀZ, G. de; CRANTSCHANINOV, T. I.; BELLIX, L. Open Government Partnership na cidade de São Paulo e o programa São Paulo Aberta: desafios na difusão e institucionalização de uma política global. **Cadernos Ebape.Br**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 123-137, mar. 2021. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1.590/1679-395120200023>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/dGTchmmd9HWwyhxwg8XRZMH/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2023.

BREMENKAMP, T. G. **Teletrabalho e programa de gestão: a contribuição da Controladoria-Geral da União para a Administração Pública**. 2021. 228 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2021. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/77252>. Acesso em: 02 jan. 2024.

CABRAL, D. P.; VIEIRA, D. M. Stakeholders como Agentes de Mudança Institucional em Ambientes de Regulação Estatal. **Revista Ciências Administrativas**, [S.l.], v. 26, n. 1, 2020. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.26.1.8931. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e8931>. Acesso em: 16 jan. 2023.

CAPPELLARI, N.; STEFANI, S. R.; CASTRO, M. A institucionalização da sustentabilidade organizacional na Itaipu Binacional. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [S.l.], v. 20, n. 1, p. 117-139, 1 jan. 2021. IBEPES (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais). <http://dx.doi.org/10.21529/recadm.2021004>. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3088>. Acesso em: 16 jan. 2023.

CARMO, L. J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 69, n. 2, p. 164-192, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i2.1759. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/1759>. Acesso em: 24 fev. 2024.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., Foz do Iguaçu, 1999. Anais [...]. Porto Alegre: Anpad, 1999.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.; SILVA, S. M. G. A trajetória conservadora da teoria institucional. **Gestão.Org**, [s. l.], v. 10, p. 469-496, dez. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21893>. Acesso em: 19 set. 2023.

CASIMIRO, L. M. S. M.; MORAES, F. Planejamento social na Administração Pública: um instrumento essencial na promoção dos direitos fundamentais sociais. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 443, 1 nov. 2017. Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR. <http://dx.doi.org/10.7213/rev.dir.econ.soc.v8i2.20947>. Disponível em: 10.7213/rev.dir.econ.soc.v8i2.20947. Acesso em: 16 jan. 2023.

CASTRO, M. P.; GUIMARÃES, T. A. Dimensões da inovação em organizações da justiça: proposição de um modelo teórico-metodológico. **Cadernos Ebape.Br**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 173-184, mar. 2019. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395167960>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/gvkgvc8MFLfqf6ZXRqSn3rF/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2023.

CASTRO, S; COSTA, A. O status quo do relato integrado no setor público brasileiro. **Revista Gestão Organizacional**, [S.l.], v. 15, n. 3, p. 126-142, 3 out. 2022. Revista Gestão Organizacional. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i3.6542>. Disponível em: <http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/6542>. Acesso em: 16 jan. 2023.

CELLARD, A. Parte III: Abordagens e Técnicas de Pesquisa: a análise documental. In: POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. São Paulo: Vozes, 2008. Cap. 3. p. 295-316. (1). Tradução de Ana Cristina Nasser.

CHAERKI, K. F.; RIBEIRO, G.; FERREIRA, J. M. Uma introdução à teoria institucional do ponto de vista sociológico. **Caderno de Administração**, v. 27, n. 1, p. 62-91, 14 fev. 2020.

CLEGG, S. R.; HARDY, C. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. 3a. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COBAS, D. J. P. O processo de institucionalização da inovação nas Universidades Federais: um estudo multicase. 107 p. Dissertação do Mestrado acadêmico em Administração. Universidade Federal do Pampa: Santana do Livramento, 2021.

COELHO, J. Princípio de Eficiência: parâmetro para uma nova gestão. **Revista do TCU**, Brasília, v. 1, n. 122, p. 56-63, 01 set. 2011. Quadrimestral. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/193>. Acesso em: 24 fev. 2024.

CORREIA-NETO, J. S.; VALADÃO, J. A. D. Evolução da educação superior a distância no Brasil: uma análise a partir de processos de institucionalização. **Revista Gestão**

Universitária na América Latina - Gual, [S.l.], p. 97-120, 3 nov. 2017. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n3p97>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n3p97>. Acesso em: 16 jan. 2023.

COSTA, F. L. História das reformas administrativas no Brasil: narrativas, teorizações e representações. **Revista do Serviço Público**, [S.l.], v. 59, n. 3, p. p. 271-288, 2008. DOI: 10.21874/rsp.v59i3.150. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/150>. Acesso em: 15 jul. 2023.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37123>. Acesso em: 19 set. 2023.

ELVIRA, E. S.; BEZERRA, L. F. **Programa de Gestão: no caminho da pós- nova gestão de desempenho?** Brasília: Enap, 2023. 92 p.

ESTEVES JUNIOR, J. B. Da casa para o trabalho, do trabalho para a casa: uma análise da regulamentação do teletrabalho nos órgãos federais. 2020. 287 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2020. Cap. 6. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1653>. Acesso em: 02 jan. 2024.

FARAH, M. F. S. Análise de políticas públicas no Brasil: de uma prática não nomeada à institucionalização do “campo de públicas”. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 6, p. 959–979, dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612150981>. Acesso em: 16 jan. 2023.

FARIA, L. J. Nova Administração Pública: O Processo de Inovação na Administração Pública Federal Brasileira Visto pela Experiência do “Concurso Inovação na Gestão Pública Federal”. In: ENANPAD, 37., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2009. p. 1-15. Disponível em: http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTAZNzE=. Acesso em: 19 set. 2023.

FERNANDES, C. *et al.* Mulheres na política: emoções e desafios em dinâmicas institucionais complexas. **Cadernos Ebape.Br**, [S.l.], v. 18, n. 4, p. 1071-1081, out. 2020. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/wZgQVwK6YNVvxWk7yYXLrhx/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2023.

FIGUEIREDO, P. F. M.; SALES, J. D. A.; BATISTA, K. Institucionalização da TI Verde em Organizações Públicas: o abismo entre a gestão e a prática das ações socioambientais. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [S.l.], v. 19, n. 1, p. 123-136, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/242377>. Acesso em: 16 jan. 2023.

FILLARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPÉ.BR**, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, jan./mar. 2020.

GOMES, L. O. M.; CALMON, P. P. Agências irmãs? Semelhanças e diferenças na institucionalização via mudança institucional das ouvidorias da ANTT e da Antaq. **Revista do Serviço Público**, v. 68, n. 2, p. 389-416, 2017. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45778/agencias-irmas--semelhancas-e-diferencas-na-institucionalizacao-via-mudanca-institucional-das-ouvidorias-da-antt-e-da-antq/i/pt-br>. Acesso em: 16 jan. 2023.

HERNANDES, E. M.; LEMOS JUNIOR, W. A difusão do teletrabalho nas autarquias da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Educação em Revista**, [S. l.], v. 24, p. e023011, 2023. DOI: 10.36311/2236-5192.2023.v24.e023011. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/14006>. Acesso em: 24 fev. 2024.

HOLTZ, L.; CABRAL, I.; CARVALHO, M. S. Análise Comparativa das Competências e Habilidades Estabelecidas nas International Education Standards com os Projetos Pedagógicos dos Cursos de Contabilidade à Luz da Teoria Institucional. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, [S. l.], v. 9, n. 3, p. 103–122, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin/article/view/53725>. Acesso em: 16 jan. 2023.

KLEIMAN, F. *et al.* New ways for monitoring the public workforce after the pandemic: the management and performance program in the Brazilian federal government. In: ANNUAL INTERNATIONAL CONFERENCE ON DIGITAL GOVERNMENT RESEARCH, 24., 2023, Gdansk. **Proceedings [...]**. [S. l.]: Acm Digital Library, 2023. p. 349-354. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/3598469.3598508>. Acesso em: 02 jan. 2024.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: uma revisão integrativa da literatura internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 20 dez. 2019.

LIMA, C. E.; AMANCIO-VIEIRA, S. F. A institucionalização da temática da sustentabilidade no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, [S. l.], v. 11, n. 5, p. 20, 14 dez. 2017. Departamento de Empreendedorismo e Gestão da UFF. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i5.1049>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48637/a-institucionalizacao-da-tematica-da-sustentabilidade-no-programa-de-pos-graduacao-em-administracao-da-universidade-estadual-de-londrina-i/pt-br>. Acesso em: 16 jan. 2023.

LISBOA, F. V. *et al.* Fatores de Resistência no Processo de Implementação de um Modelo de Avaliação de Desempenho em um Órgão Público. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, p. 92-109, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52023/fatores-de-resistencia-no-processo-de-implementacao-de-um-modelo-de-avaliacao-de-desempenho-em-um-orgao-publico-i/pt-br>. Acesso em: 16 jan. 2023.

MACADAR, M. A.; FREITAS, J. L.; MOREIRA, C. R. Transparência como elemento fundamental em governo eletrônico: uma abordagem institucional. **Revista Gestão & Tecnologia**, [S. l.], v. 15, n. 3, p. 78-100, dez. 2015. ISSN 2177-6652. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/631/603>. Acesso em: 16 jan. 2023.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 10, p. 159-196, 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552006000500009>. Disponível em: <http://www.scielo.br/j/rac/a/7yW5wQSFLH7TGn7Gfbbpqkq/>. Acesso em: 19 set. 2023.

- MAIA, B. A institucionalização do concurso público no Brasil: uma análise sócio-histórica. **Revista do Serviço Público**, [S.l.], v. 72, n. 3, p. 663 - 684, 2021. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4639>. Acesso em: 16 jan. 2023.
- MANSUR, Y.; CURSINO, A. M. C.; TEODÓSIO, A. D. S. S. Programa de Atenção Integral à Saúde da Mulher: Uma Análise Institucional. **Revista Brasileira de Políticas Públicas e Internacionais**, v. 4, n. 1, p. 29-47, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54158/programa-de-atencao-integral-a-saude-da-mulher--uma-analise-institucional/i/pt-br>. Acesso em: 16 jan. 2023.
- MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. **Didática**, v.26/27, São Paulo, 1991
- MARTINS, M. I. C. *et al.* A política de atenção à saúde do servidor público federal no Brasil: atores, trajetórias e desafios. **Ciência & Saúde Coletiva**, [S.l.], v. 22, n. 5, p. 1429-1440, maio 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232017225.33542016>. Acesso em: 16 jan. 2023.
- MCNAUGHT, C; LAM, P. Using Wordle as a Supplementary Research Tool. **The Qualitative Report**, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 630-643, 03 maio 2010. Nova Southeastern University. <http://dx.doi.org/10.46743/2160-3715/2010.1167>. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/264885662_Using_Wordle_as_a_Supplementary_Research_Tool. Acesso em: 19 set. 2023.
- MENDONÇA, R. A. M. *et al.* Institucionalização de compras públicas sustentáveis: uma análise da experiência do governo de Minas Gerais. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.l.], v. 23, n. 3, p. 62-91, dez. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.161.61307>. Acesso em: 16 jan. 2023.
- MIRANDA, L. de O.; CALMON, P. D. P. Agências irmãs? Semelhanças e diferenças na institucionalização via mudança institucional das ouvidorias da ANTT e da Antaq. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 68, n. 2, 2017. DOI: 10.21874/rsp.v68i2.1222. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1222>. Acesso em: 16 jan. 2024.
- MORAES, R. B. S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 169–196, 2023. DOI: 10.46551/epp2021941. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/6178>. Acesso em: 02 jan. 2024.
- MOTTA, P. R. de M. O estado da arte da Gestão Pública. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 53, n. 1, p. 82–90, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/30330>. Acesso em: 24 fev. 2024.
- MOURA, A. L. N.; SOUZA, B. C. Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. **Revista do Serviço Público**, v. 67, n. 4, p. 575-602, 2016. Disponível em: <https://www.spell.org.br/documentos/ver/44137/gestao-estrategica-de-pessoas-na-administracao-indireta-do-setor-publico-federal--na-pratica---ainda-um-discurso/i/pt-br>. Acesso em: 16 jan. 2023.
- MROSS, H. **Implantação de projeto-piloto de teletrabalho na Coordenação-Geral de Informática da Secretaria da Previdência**. Brasília: ENAP, 2016.

NASCIMENTO, L. I. **A implementação do programa de gestão e desempenho na modalidade de teletrabalho: projeto piloto da UTFPR.** 2023. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2023. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/33015>. Acesso em: 24 fev. 2024.

NOLETO, S. O. B; OLIVEIRA, J. F.. Estado, Educação Superior e Universidade no Brasil: processos de reconfiguração em tempos de reestruturação do capital. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico Científico Editado Pela Anpae**, [S.L.], v. 35, n. 2, p. 427, 27 ago. 2019. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - RBPAE. <http://dx.doi.org/10.21573/vol35n22019.95411>.

NUNES, A. X. **O Programa de Gestão e Desempenho e sua implementação no Ministério das Comunicações.** 2023. 68 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública), Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2023. Cap. 5. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/588d7a9e-79b3-419d-aac7-c065b9d5e7e3>. Acesso em: 02 jan. 2024.

OLIVEIRA, G. F. de. Vantagens e desvantagens do teletrabalho dos servidores técnicos administrativos em educação de uma Instituição pública federal. 2023. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública), Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2023. Disponível em: <http://200.131.224.39:8080/handle/tede/2260>. Acesso em: 02 jan. 2024.

OUTEIRO, G. M. Um estudo histórico-institucional do Programa Terra Legal de regularização fundiária na Amazônia. **REI - Revista Estudos Institucionais**, [S.L.], v. 5, n. 2, p. 559–585, 2019. DOI: 10.21783/rei.v5i2.325. Disponível em: <https://www.estudosinstitucionais.com/REI/article/view/325>. Acesso em: 16 jan. 2023.

PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 4, n. 1, p. 1 a 12, 2006. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/4959>. Acesso em: 16 jan. 2023.

PEREIRA, F. A. de M. A evolução da teoria institucional nos estudos organizacionais: um campo de pesquisa a ser explorado. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 16, n. 8, p. 275-296, dez. 2012. Semestral.

RAFALSKI, J. C.; ANDRADE, A. L. Home-Office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Revista Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, vol. 23, n. 2, p. 431-441, 2015.

REIS, C. Z. T.; OLIVEIRA, A. R.; SILVEIRA, S. F. R.; CUNHA, N. R. S. Modelo orçamentário das universidades federais: fatores motivadores e inibidores de sua institucionalização. **Revista de Administração da UFSM**, [S.L.], v. 10, n. 6, p. 1081-1100, 24 mar. 2018. Universidade Federal de Santa Maria. <http://dx.doi.org/10.5902/1983465915720>. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/49056/modelo-orcamentario-das-universidades-federais--fatores-motivadores-e-inibidores-de-sua-institucionalizacao-i/pt-br>. Acesso em: 16 jan. 2023.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018.

RODRIGUES, I. T. **Inovação no Setor Público pelo Teletrabalho com a implantação do Programa de Gestão de Desempenho**: o caso do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes. 2023. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o desenvolvimento do Nordeste, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/53296>. Acesso em: 24 fev. 2024.

RODRIGUES, R. C.; MACHADO, M. V. Atuação da Auditoria Interna nas Universidades Federais Brasileiras. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 13, n. 4, 2021. DOI: 10.21118/apgs.v13i4.11151. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/11151>. Acesso em: 16 jan. 2023.

RUSSO, P. T.; PARISI, C.; PEREIRA, C. A. Evidências das forças causais críticas dos processos de institucionalização e desinstitucionalização em artefatos da contabilidade gerencial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 13, n. 30, p. 03-33, 17 dez. 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2016v13n30p3>. Acesso em: 16 jan. 2023.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Revista Organizações & Sociedade**, V.12, n.33, p.39-49, abr/jun 2005.

SALDANHA, C. C. T.; CRUZ, M. V. G. da. Organização do trabalho nas dinâmicas de inovação: Evidências na Administração Pública. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 27, n. 86, p. 1–17, 2022. DOI: 10.12660/cgpc.v27n86.83110. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83110>. Acesso em: 02 jan. 2024.

SANTOS, B. C. C.; HERREROS, M. M. A. G. Programa de Redução da Pobreza Rural no Pará: um olhar sobre a construção da governança. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 11, 31 dez. 2020. Galoa Events Proceedings. <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v9i2.2324>. Disponível em: <https://revistas.unama.br/index.php/aos/article/view/2324>. Acesso em: 16 jan. 2023.

SANTOS, P. R. E. A institucionalização da arquivologia no Brasil e a reforma administrativa no primeiro governo Vargas (1935-1945). **Revista Brasileira de História**, [S. l.], v. 38, n. 78, p. 121-146, 26 jul. 2018. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1806-93472018v38n78-06>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbh/a/QqZZbQ7rn5NSVsZ4WRLzrwq/?lang=pt>. Acesso em: 16 jan. 2023.

SCHLEDER, M. V. N. *et. al.* Teletrabalho e a Pesquisa Acadêmica: Análise da Produção Científica Disponível em Bancos de Dados Nacionais Abertos até 2017. **RAD**, V.21, n.1, p.81-98, jan/fev/mar/abr 2019.

SCOTT, W. R. The Adolescence of Institutional Theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 4., p. 493-511. 1987.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 2001.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2007.

SILVA, A. M. S. A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro. In: Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade, 3., 2015, Santa Maria. **Anais do 3º Congresso Internacional de Direito e Contemporaneidade: mídias e direitos da sociedade em rede**. Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <http://www.ufsm.br/congressodireito/anais>. Acesso em: 15 mai. 2022.

SILVA, M. F. *et al.* Inovação e a Teoria Institucional. **Gestão.Org**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 106-114, 1 out. 2016. ANPAD. <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272016v14n1.p106-114>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/22024>. Acesso em: 02 jan. 2024.

SOUZA, I. R. de; FRANCISCO, T. H. A; SOUZA, A. C. de. Uma reflexão sobre o isomorfismo institucional sob a ótica da internacionalização na educação superior. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 16., 2016, Arequipa. **Anais [...]**. Arequipa: Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. p. 1-9. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/170993>. Acesso em: 19 set. 2023.

SOUZA, R. DE L. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 48, p. e22, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/jYpSYJhwSwW9rBqrGBMHGqt/?lang=pt#>. Acesso em: 02 jan. 2024.

TEIXEIRA, V. P.; TEIXEIRA, W.; BENINI, E. G. A institucionalização da Economia Criativa no estado de Mato Grosso do Sul. **Interações (Campo Grande)**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 1235–1248, 2019. DOI: 10.20435/inter.v20i4.1864. Disponível em: <https://interacoesucdb.emnuvens.com.br/interacoes/article/view/1864>. Acesso em: 16 jan. 2023.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. Tradução de Humberto Falcão Martins e Regina Cardoso. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**. Atlas, 1999. cap. 6, p. 196-219.

VAZ, V. H.; FREITAS, F. C. H. P. Análise do processo de institucionalização do programa nacional de produção e uso do biodiesel. **Gestão e Sociedade**, v. 9, n. 22, p. 910-925, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/40055/analise-do-processo-de-institucionalizacao-do-programa-nacional-de-producao-e-uso-do-biodiesel/i/pt-br>. Acesso em: 16 jan. 2023.

VERSIANI, A. F; MONTEIRO, P. R. R; REZENDE, S. F. L. de. Isomorfismo e variação da gestão escolar na rede pública brasileira de Ensino Fundamental. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 382-395, jul. 2018. Trimestral. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/b9HG7S5VwfTxnY93T5RLfjd/?lang=pt>. Acesso em: 19 set. 2023.

VERSIANI, A. F; REZENDE, S. F. L. de; PEREIRA, A. C. Contribuições da teoria institucional para a análise da gestão de escolas: um estudo de caso de escola pública brasileira bem sucedidabem-sucedida nos índices de desempenho da educação básica. **Read: Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, p. 193-224, jun. 2016. Quadrimestral.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/jS6dS6rq5GHsNWj9Kqt5fwv/?lang=pt>. Acesso em: 19 set. 2023.

VIANA, M. F. **Lógicas institucionais e estratégia como prática: uma abordagem construtivista**. 2016. 282 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016. Cap. 2. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/12107/2/TESE_L%C3%B3gicas%20institucionais%20e%20estrat%C3%A9gia%20como%20pr%C3%A1tica%3A%20uma%20abordagem%20construtivista.pdf. Acesso em: 19 set. 2023.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. a, p. 8-25, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864>. Acesso em: 02 jan. 2024.

VIRGILIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, [S. l.], v. 26, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801>. Acesso em: 24 fev. 2024.

VITÓRIA, J. R. *et al.* Estado, Políticas Públicas e os Desafios para a Descentralização: a Experiência da Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais. **Administração Pública e Gestão Social**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 206–217, 2015. DOI: 10.21118/apgs.v7i4.4729. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4729>. Acesso em: 16 jan. 2023.

ZAMBENEDETTI, L.; ANGONESE, R. O Processo Orçamentário de uma Instituição Pública Federal de Ensino sob a Ótica do Isomorfismo. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 2, p. 1-15, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/57358/o-processo-orcamentario-de-uma-instituicao-publica-federal-de-ensino-sob-a-otica-do-isomorfismo-/i/pt-br>. Acesso em: 16 jan. 2023.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA O GESTOR DA UNIDADE ORGANIZACIONAL DE GESTÃO DE PESSOAS DO INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO

1. Como você avalia, de maneira geral, a proposta do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)?
2. Como a gestão tem se preparado para as discussões com os servidores e também com a sociedade a respeito dos possíveis impactos causados pela adoção do PGD?
3. O que tem sido feito, do ponto de vista da administração, para a disseminação de informação entre o público interno sobre a proposta do PGD?
4. Como você tem percebido a receptividade (positiva ou negativa) dos servidores em relação ao PGD?
5. Quais são os principais desafios organizacionais para a implantação do PGD?
6. Quais são as mudanças estruturais necessárias para a troca de modalidade de trabalho presencial para teletrabalho na sua organização?
7. Quais são as vantagens e desvantagens que você observa com a adoção do PGD pela administração?
8. Houve alguma articulação com outras Ifes mineiras de forma a avaliar conjuntamente os aspectos da adoção do PGD ou buscar soluções para problemas que possam ser comuns a todas as organizações?
9. Qual a expectativa da administração, a longo prazo, para a sedimentação do PGD como uma prática cotidiana no âmbito da organização?
10. Como você avalia o estágio atual do PGD na instituição?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA OS MEMBROS DA COMISSÃO EXECUTIVA DO INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO

1. Como você avalia, de maneira geral, a proposta do Programa de Gestão e Desempenho?
2. Na sua opinião, como tem sido a interlocução entre a administração e os servidores sobre os aspectos do PGD e sua consequente adoção na organização?
3. Quais são os principais desafios organizacionais para a operacionalização do teletrabalho previsto no PGD no âmbito das competências da comissão executiva?
4. Como se deu o processo de preparação organizacional para a realização das etapas de implantação do PGD, como utilização de sistemas de controle do trabalho, estabelecimento de metas e resultados, além da própria organização da rotina do servidor que optar pela adesão ao programa??
5. Houve pontos de divergência entre a administração e os servidores no que tange à elaboração das tabelas de atividades ou instrumentos de medição de desempenho?
6. Houve alguma articulação com outras Ifes mineiras, de forma a avaliar conjuntamente os aspectos da adoção do PGD ou buscar soluções para problemas que possam ser comuns a todas as organizações?
7. Você considera que a formatação do PGD na sua organização ocorreu de forma a satisfazer as demandas colocadas tanto pela administração quanto pelos servidores? Justifique.
8. Quais são as vantagens e desvantagens para a administração e para os servidores que você observa com a adoção do teletrabalho nos moldes previstos no PGD, em comparação à modalidade presencial?
9. Como membro da comissão executiva que objetiva operacionalizar o PGD na organização, como você enxerga o seu papel na implantação do teletrabalho?
10. Qual a sua expectativa, a longo prazo, para a sedimentação do PGD como uma prática cotidiana no âmbito da organização?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA OS SERVIDORES EM GERAL DO INSTITUTO FEDERAL DE ENSINO

1. Você conhece a proposta do Programa de Gestão e Desempenho? Se sim, como você a avalia?
2. Você teve contato com discussões sobre o PGD ocorrida em fóruns de internet, aplicativos de mensagens, redes sociais ou outra forma de acesso?
3. Na sua opinião, como tem sido a interlocução entre a administração e os servidores sobre os aspectos do PGD e sua conseqüente adoção na organização?
4. Quais são os principais desafios para a adaptação do servidor ao controle de metas e resultados proposto no PGD, na sua opinião?
5. Quais são as vantagens e desvantagens para o servidor que você observa com a adoção do PGD?
6. Como você avalia a possibilidade de participação do servidor na construção da proposta de organização do PGD na instituição, considerando as limitações impostas pelo programa?
7. Houve algum processo de articulação para encaminhar as discussões sobre a adesão ao PGD, quer seja estimulado pela administração, quer seja de forma autônoma pelos próprios servidores?
8. Qual a sua avaliação a respeito da transparência das discussões sobre o PGD na sua organização?
9. Você acredita que possui informações suficientemente claras para decidir, de forma consciente, pela adesão ao PGD? Por que?
10. Qual a sua expectativa, a longo prazo, para a sedimentação do PGD como uma prática cotidiana no âmbito da organização?

APÊNDICE D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

V. Sa. foi convidado(a) para participar da pesquisa: “**Trabalhador de volta ao lar: uma análise do processo de institucionalização do Programa de Gestão e Desempenho em instituições federais de ensino superior mineiras**”. Neste estudo, busca-se compreender o atual processo de institucionalização do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), com foco na modalidade teletrabalho, nos institutos federais mineiros e no Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG).

O trabalho seguirá uma abordagem qualitativa e descritiva, utilizando-se da técnica de entrevista com roteiro semiestruturado como meio para obtenção de dados. Assim, a sua colaboração consistirá em participar de uma entrevista a partir de um roteiro contendo dez perguntas, com previsão de duração média de 30 (trinta) minutos. A entrevista ocorrerá presencialmente, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Ressalta-se que a sua participação é voluntária e que a recusa não acarretará qualquer penalidade.

No início da entrevista, será solicitada a sua permissão para a gravação. O uso do recurso de gravação serve para facilitar a posterior transcrição e análise dos dados. Informo que os dados obtidos ficarão arquivados sob os cuidados do pesquisador responsável por um período de cinco anos a contar do término da pesquisa. Ao fim deste prazo, os dados serão devidamente descartados.

Como riscos inerentes à pesquisa tem-se a possibilidade de cansaço, constrangimento, ou algum tipo de desconforto para responder a determinados questionamentos. Para minimizar tal risco, o pesquisador responsável pela condução das entrevistas receberá treinamento quanto à abordagem a ser utilizada. É concedida à V. Sa. a oportunidade para retirar suas dúvidas a qualquer tempo, além do direito de recusar-se a falar sobre qualquer questão ou, ainda, desistir de participar sem necessidade de comunicado prévio.

Cabe destacar que os resultados do estudo estarão à disposição dos participantes e serão apresentados às instituições, podendo, eventualmente, servir como apoio para a identificação de pontos de melhoria na gestão organizacional do PGD. Cumpre, ainda, esclarecer que V. Sa. não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem financeira em decorrência da participação. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, será assegurado o direito à indenização.

Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde. Assim, o(a) Sr.(a) não será identificado(a) em qualquer publicação que possa resultar deste estudo e as informações que conceder serão utilizadas somente para fins acadêmicos e científicos.

Este termo será enviado por correio eletrônico, com a assinatura digital do pesquisador responsável. Para sinalizar o consentimento, o(a) Sr. (a) deve responder ao e-mail declarando estar de acordo. Na sequência, será impressa e arquivada, em Viçosa-MG, uma via do termo assinado pelo pesquisador em conjunto com o e-mail de aceite do participante. É indicado ao participante manter sob seu domínio uma cópia do termo recebido eletronicamente, em via impressa ou digital.

Consentimento Livre e Esclarecido:

Ao responder o e-mail pelo qual recebo este Termo de Consentimento, declaro que fui informado (a) dos objetivos da pesquisa “**Trabalhador de volta ao lar: uma análise do processo de institucionalização do teletrabalho proposto no Programa de Gestão e Desempenho em instituições federais de ensino superior mineiras**” de maneira clara e detalhada. Sei que a qualquer momento poderei solicitar informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar, que li este termo na íntegra e que me foi dada a oportunidade de esclarecer quaisquer dúvidas.

Nome do Pesquisador Responsável: Diego Costa Mendes

Endereço: Av. Peter Henry Rolfs, s/n, Campus Universitário, Viçosa/MG

Telefone: (31)3612-7003

E-mail: diego@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos

Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário

Cep: 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31) 3612-2316

E-mail: cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

Viçosa, _____ de _____ de 2023.

Assinatura do participante

Assinatura do pesquisador
Departamento de Administração e Contabilidade – DAD
Universidade Federal de Viçosa