



PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO E NOVAS ROTINAS DE TRABALHO: DOCUMENTOS NORTEADORES E NOVAS TECNOLOGIAS PARA IMPLANTAÇÃO DO PROJETO-PILOTO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO SUL DA BAHIA

MANAGEMENT AND PERFORMANCE PROGRAM AND NEW WORK ROUTINES: GUIDING DOCUMENTS AND NEW TECHNOLOGIES FOR IMPLEMENTING THE PILOT PROJECT AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF SOUTHERN BAHIA

PROGRAMA DE GESTIÓN Y DESEMPEÑO Y NUEVAS RUTINAS DE TRABAJO: DOCUMENTOS ORIENTADORES Y NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO PILOTO EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DEL SUR DE BAHÍA



10.56238/bocav25n75-002

Tatiane de Sousa Soares Borges
Doutoranda em Administração
E-mail: tatianeborges@ufsb.edu.br

RESUMO

Em março de 2020 foi declarada a crise pandêmica pelo Coronavírus no Brasil. O que trouxe alterações no cotidiano das pessoas, principalmente nas relações de trabalho. Novas rotinas foram instituídas afetando, inclusive, as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). As atividades acadêmicas e administrativas passaram a ser não presenciais e o trabalho remoto se tornou uma realidade. Com a nova prática foram adotadas novas ferramentas e métodos de trabalho, com o uso mais efetivo da tecnologia da informação. Esta experiência durante a pandemia, acelerou o investimento do governo federal na implementação do teletrabalho, de forma definitiva, no serviço público, com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PDG). “PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.” (BRASIL, 2022). O objetivo deste artigo é fazer uma análise sobre o PGD nos três primeiros meses de implantação do projeto-piloto, sob a ótica dos servidores aderentes ao PGD lotados na Diretoria Administrativa (DIRAD), buscando entender as dificuldades e desafios apresentados, propondo melhorias que subsidiem a decisão sobre a continuidade do PGD. A metodologia de pesquisa adotada é a pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, a partir de um estudo de caso, com abordagem documental e narrativa. Dentre os pontos positivos encontrados, destacam-se a melhoria na rotina e na qualidade de vida do servidor e entre as maiores dificuldades observou-se a elaboração do plano de trabalho e a definição de critérios para avaliação dos resultados.

Palavras-chave: Pandemia. Gestão. Teletrabalho. TIC.

ABSTRACT

In March 2020, the Coronavirus pandemic crisis was declared in Brazil. This brought changes to people's daily lives, especially in work relationships. New routines were established, affecting even the Federal Institutions of Higher Education (IFES). Academic and administrative activities became non-face-to-face, and remote work became a reality. With the new practice, new tools and work methods were adopted, with more effective use of information technology. This experience during the pandemic accelerated the federal government's investment in the definitive implementation of telework in the public service, with the implementation of the Performance Management Program (PDG). "PDG is a management instrument that disciplines the development and measurement of activities carried out by its participants, focusing on delivery by results and the quality of services provided to society." (BRAZIL, 2022). The objective of this article is to analyze the PGD (Program for the Development of Work) during the first three months of the pilot project's implementation, from the perspective of the employees participating in the PGD located in the Administrative Directorate (DIRAD), seeking to understand the difficulties and challenges presented, and proposing improvements to support the decision regarding the PGD's continuity. The research methodology adopted is qualitative research, exploratory and descriptive in nature, based on a case study, with a documentary and narrative approach. Among the positive points found, the improvement in the routine and quality of life of the employees stands out, while among the greatest difficulties observed were the elaboration of the work plan and the definition of criteria for evaluating the results.

Keywords: Pandemic. Management. Telework. ICT.

RESUMEN

En marzo de 2020 se declaró la crisis pandémica por el Coronavirus en Brasil. Esto trajo cambios en la vida cotidiana de las personas, especialmente en las relaciones laborales. Se instituyeron nuevas rutinas, afectando incluso a las Instituciones Federales de Educación Superior (IFES). Las actividades académicas y administrativas pasaron a ser no presenciales y el trabajo a distancia se hizo realidad. Con la nueva práctica, se adoptaron nuevas herramientas y métodos de trabajo, con un uso más efectivo de las tecnologías de la información. Esta experiencia durante la pandemia aceleró la inversión del gobierno federal en la implementación del teletrabajo, en definitiva, en el servicio público, con la implementación del Programa de Gestión y Desempeño (PDG). "El PGD es un instrumento de gestión que disciplina el desarrollo y la medición de las actividades realizadas por sus participantes, con foco en la entrega de resultados y la calidad de los servicios prestados a la sociedad." (BRASIL, 2022). El objetivo de este artículo es analizar el PGD en los primeros tres meses de implementación del proyecto piloto, desde la perspectiva de los servidores adheridos al PGD agrupados en la Junta Administradora (DIRAD), buscando comprender las dificultades y desafíos presentados, proponiendo mejoras que subsidien la decisión sobre la continuidad del PGD. La metodología de investigación adoptada es una investigación cualitativa, de carácter exploratorio y descriptivo, basada en un estudio de caso, con enfoque documental y narrativo. Entre los puntos positivos encontrados se destaca la mejora en la rutina y calidad de vida del servidor, y entre las mayores dificultades se observó la elaboración del plan de trabajo y la definición de criterios para evaluar los resultados.

Palabras clave: Pandemia. Gestión. Teletrabajo. TIC.

1 INTRODUÇÃO

O estudo foi realizado buscando fazer uma análise de duas vertentes que coadunam entre si para a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), que são: os documentos norteadores para implementação do PGD na Administração Pública Federal, mais especificamente, na Universidade Federal do Sul da Bahia e a importância das Tecnologias da Informação (TI) para esta nova conceituação de trabalho.

A proposição aqui apresentada é a realização de uma análise sobre a implantação do projeto-piloto do PGD, na Diretoria Administrativa (DIRAD), buscando entender as vantagens, dificuldades e desafios apresentados em três meses de implantação do PGD de forma a subsidiar a tomada de decisão acerca da continuidade ou não do programa.

Para o alcance dos objetivos será necessário:

- a) identificar como e onde o teletrabalho foi implementado na Diretoria Administrativa (DIRAD);
- b) identificar os principais desafios encontrados durante a realização do projeto-piloto, de acordo com os servidores da UFSB lotados na DIRAD; e
- c) investigar as perspectivas futuras da gestão da DIRAD para o teletrabalho.

Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa, já que buscamos interpretar e compreender um fenômeno comportamental através de métodos não estatísticos. O método de pesquisa adotado é o estudo de caso e para a coleta dos dados foram utilizados a análise documental e a narrativa

2 O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

O estado pandêmico provocado pelo coronavírus, decretado pela OMS em março de 2020, instituiu medidas de distanciamento social a serem adotadas como forma de diminuir o contágio pelo vírus. A adoção de tais medidas levou à suspensão, por tempo indeterminado, das atividades presenciais acadêmicas e administrativas em toda a rede de ensino no Brasil, abrangendo as rotinas acadêmicas e administrativas das IFES (BACCILI, 2021).

Assim, a fim de evitar um prejuízo ainda maior para as atividades acadêmicas e administrativas nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), foi publicada, em 16 de março de 2020, a Instrução Normativa (IN) nº 21/2020, que estabeleceu as diretrizes para o enfrentamento da pandemia, viabilizando a realização de trabalho remoto nas IFES e em outros Órgãos Públicos Federais (BRASIL, 2020).

A IN 21/2020 trouxe impôs uma série de desafios aos servidores públicos que, ao ter que desenvolver suas atividades laborais em casa, precisaram se ajustar a essa nova realidade de trabalho em casa com suas famílias.

A impossibilidade em se estabelecer um planejamento ideal para a mudança, naquele momento,

e em se instituir limites de horário de início e fim da jornada de trabalho, ocasionou, muitas vezes, uma sobrecarga de trabalho para estes servidores, que encontraram dificuldade em estabelecer limites entre suas atividades pessoais e profissionais.

Há que se falar, também, nas incertezas acerca do retorno ao trabalho presencial, o que acabou dificultando ainda mais o estabelecimento de uma rotina equilibrada e saudável, tornando o processo mais complexo e desgastante.

Diante desta nova realidade imposta pela pandemia e com a necessidade em se manter as atividades laborais, as ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) foram fundamentais, pois, embora já bastante utilizadas, sua importância foi primordial e indispensável para a manutenção dos serviços públicos. Embora o teletrabalho já encontre previsto na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) (Decreto-lei nº 5.452/1943), somente em 2017 esta foi melhor definido, com a promulgação da Lei nº 13.467/2017, lei da reforma trabalhista, que promoveu alterações na CLT, incluindo um capítulo para tratar de tal especificidade de prática laboral.

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho. (BRA, 2017)

O contexto de pandemia de coronavírus que alterou a rotina de toda a população mundial, obrigou as organizações a repensar as relações com o trabalho, se tornando um dos maiores desafios da gestão de pessoas na atualidade, ao passo em que promove modificações no modelo tradicional de trabalho. A conceituação de trabalho se modernizou e o teletrabalho passou a ser opção para aqueles que desenvolvem suas atividades ligadas ao uso de ferramentas de TIC (ARAÚJO et al., 2019; BARRETO, 2021; LEITE et al, 2019).

Assim, surgiu a possibilidade de implantação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) para os órgãos administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O PGD, está definido, hoje, no Decreto nº 11.072/2022, que “dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (BRASIL, 2022).

O Decreto nº 11.072/2022, em seu Art. 1º, Parágrafo único, traz, como definição que “PGD é instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade” (BRASIL, 2022).

As orientações para execução do PGD para os 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), encontravam-se normatizadas na Instrução Normativa nº 89, de 13 de

dezembro de 2022, do Ministério da Economia.

Porém tal normativo foi revogado pela Instrução Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2023, do Ministério da Economia. A IN traz em seu Art. 2º que deveria ser expedida nova regulamentação em até 90 dias de sua publicação. O que ainda não ocorreu Porém, apesar de ainda não haver sido expedido um novo normativo, a nova IN estabeleceu que:

§ 1º Os PGDs criados até a data de publicação desta Instrução Normativa permanecem vigentes, na forma que foram instituídos, aplicando-se o Decreto nº 11.072, de 2022.

§ 2º Os PGDs instituídos por órgãos e entidades afetados pela reestruturação administrativa estabelecida pela Medida Provisória nº 1.154, de 1º de janeiro de 2023, passarão a vigorar na nova estrutura a qual foram atribuídos, até a edição de novos atos pelas autoridades competentes.

§ 3º Até que seja expedido o normativo a que se refere o caput, novos Programas de Gestão e Desempenho poderão ser implementados pelos órgãos e entidades, nos termos do Decreto nº 11.072, de 2022. (BRASIL, 2023)

Importante ressaltar que a IN 89/2022 não é a primeira a tratar sobre PGD. Antes dela haviam sido publicadas outras normatizações que atualizaram as conceituações, orientações e critérios para implementação do programa de gestão, conforme pode- se observar no quadro abaixo:

Quadro 1 – Instruções Normativas de orientação para implementação do PGD

INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 1, DE 31 DE AGOSTO DE 2018	Estabelece orientação, critérios e procedimentos ... relativos à implementação de Programa de Gestão
INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 44, DE 10 DE JUNHO DE 2020	Altera a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018
INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 65, DE 30 DE JULHO DE 2020	Revoga as Instruções Normativas nº 1 e nº 44
INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-SEGES/SEDGG/ME Nº 89, DE 13 DE DEZEMBRO DE 2022	Revoga a Instrução Normativa nº 65; Passa a adotar o Termo “Programa de Gestão e Desempenho”
INSTRUÇÃO NORMATIVA SGP-SEGES /ME Nº 2, DE 10 DE JANEIRO DE 2023	Revoga a Instrução Normativa nº 89

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Somente a partir da IN 65/2020 passou-se a falar em teletrabalho como uma modalidade de trabalho onde os servidores públicos poderiam executar suas atividades laborais presencialmente no órgão, fazendo uso de meios eletrônicos para realização de suas atividades.

Para que se tenha um melhor entendimento sobre como o teletrabalho pode ser implementado por meio do PGD em uma Instituição de Ensino Superior Brasileira, é importante entender qual a definição de teletrabalho.

Segundo o Tribunal Superior do Trabalho (TST):

- Trabalho Remoto: atividade realizada a distância; uso de recursos tecnológicos; engloba o *home office* e o teletrabalho.
- *Home office*: flexibilização da atividade presencial; atividade realizada em casa; uso de recursos

tecnológicos; controle de jornada.

- Teletrabalho: atividade realizada a distância; ambiente e recursos tecnológicos previstos em contrato; sem controle de jornada; regulamentado pela Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT).

Internamente, a UFSB autorizou a realização do projeto-piloto do PGD por 06 (seis) meses, com a publicação, da Portaria nº 520/2022 – Reitoria e com a instituição da comissão especial para implementação do PGD, nomeada pela Portaria nº 521/2022 – Reitoria.

Por decurso de prazo de validade, em 2023 foi emitida e publicada a Portaria 259/2023 – Reitoria, que autoriza a realização do projeto-piloto do PGD por 01 (um) ano. De acordo com a portaria, o PGD tem por objetivos:

- | | |
|------|---|
| I | - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria do desempenho da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB); |
| II | - aprimorar o desempenho individual em consonância com as diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas; |
| III | - estimular a cultura de planejamento institucional; |
| IV | - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho; |
| V | - possibilitar a redução de despesas administrativas; |
| VI | - promover a melhoria da qualidade de vida dos participantes; |
| VII | - atrair e reter talentos; |
| VIII | - fomentar a cultura da inovação e da transformação digital; e |
| IX | - disseminar a gestão fundamentada na sustentabilidade ambiental. |
- (UFSB, 2023)

Para Batista et al. (2021) o “Teletrabalho” abarca o conceito do que é o trabalho realizado remotamente, em qualquer lugar, por meio de TIC’s, possibilitando a obtenção dos resultados do trabalho. E o PGD, na modalidade de teletrabalho, com sua adoção sendo pouco a pouco estruturada nos órgãos públicos, atende ao critério funcional, tendo como pressupostos principais a geração de economia aos cofres públicos, aumento de produtividade e otimização na prestação do serviço público.

3 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa quanto aos fins, já que buscamos interpretar e compreender um fenômeno comportamental através de métodos não estatísticos. Na busca por entender detalhes que não podem ser quantificados, a pesquisa qualitativa busca explorar a complexidade e a subjetividade de determinado fenômeno, utilizando técnicas como análise de documentos, observação participante e entrevistas.

Segundo Chizzotti (2006), a pesquisa qualitativa é um "olhar atento e reflexivo para a complexidade das interações sociais", enfatizando a importância de compreender os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências.

Flick (2009) traz a pesquisa qualitativa como uma possibilidade de se considerar "em

profundidade dos discursos e narrativas, revelando aspectos singulares e variados das vivências humanas".

Para os autores a pesquisa qualitativa permite um entendimento dos fenômenos sociais, ao passo em que considera sua subjetividade, seus significados e o contexto cultural envolvido nas experiências humanas.

Para seu desenvolvimento foi adotado o estudo de caso que, segundo Yin (2005), permite que a investigação se dê de forma minuciosa em relação ao objeto posto em um cenário real, o que permite o entendimento de uma situação em particular, com o objetivo de investigar os vários aspectos que envolvem um mesmo assunto, buscando elucidar suas causas.

Uma das ferramentas utilizadas para a coleta dos dados foi a análise documental, que serviu como fonte de levantamento de dados. Os documentos analisados foram, principalmente, documentos legais (Lei, Decretos, Instruções Normativas e Portarias Internas) selecionados e organizados de forma lógica e cronológica, permitindo a análise das informações ali apresentadas, a descrição de seu conteúdo e, caso relevante, a transcrição de parte de seu conteúdo, colaborando para uma investigação aprofundada do objeto de estudo.

Outra fonte para coleta dos dados foi a narrativa, ferramenta que vem se destacando no contexto da pesquisa qualitativa. Para Minayo (2008) as narrativas permitem "a revelação das dimensões subjetivas, emocionais e sociais dos sujeitos, captando nuances e singularidades que não seriam acessíveis por outros métodos". Com a narrativa a coleta de histórias e relatos permite que termos um olhar mais humano e abrangente acerca do objeto de estudo, levando em consideração a fala do participante, o que contribui para o enriquecimento da pesquisa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A DIRAD, universo definido para realização da pesquisa, aderiu com quase 100% dos servidores ao PGD, tendo o início da implantação do programa no setor ao final de março do corrente ano.

Ao completar 03 (três) meses de implantação, a Pró-reitora de Administração realizou a primeira reunião de avaliação de implantação do programa, com a equipe da diretoria. Na reunião foram apontados os pontos positivos, as dificuldades sentidas no período e os desafios a serem enfrentados para uma possível continuidade do programa.

Pontos Positivos apontados:

- Uso mais efetivo do sistema de gestão utilizado pela instituição, Sistema Integrado de Gestão – SIG, desenvolvido pelo Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), de forma efetiva;
- Sistema de armazenamento de arquivos e documentos em nuvem, possibilitando o acesso remoto de quaisquer arquivos ou documentos necessários para desenvolvimento do trabalho;

- Aquisição de serviços para a execução de tarefas e comunicação das equipes de trabalho, como a exemplo do Google Meet, o que permitiu a possibilidade de realização de reuniões virtuais de forma prática e rápida.

Pontos Negativos apontados:

- Qualidade da internet disponível que independe de atuação do colaborador;
- Distanciamento social;
- Demora no retorno de informações que dependem de outro(s) setor(es);
- Não há histórico de fluxo processual que permita o dimensionamento do tempo gasto para desempenhar a atividade;
- Elaboração, registro e acompanhamento do plano de trabalho no sistema de controle do cumprimento das metas e alcance dos resultados o PGD;
- adaptação de uma rotina de trabalho e da nova cultura organizacional, gerando a falta de respeito aos horários comerciais para ligações e mensagens.

Desafios identificados:

- Estabelecimento de nova cultura organizacional: atividades por demanda;
- Meio de comunicação mais adequado e efetivo, separando o pessoal do profissional e com respeito aos horários;
- Dimensionamento de prazos processuais, identificando e definindo parâmetros para visualização de aumento de produtividade;
- Avaliação acerca do uso do sistema POLARE como ferramenta para apoio tecnológico e controle do cumprimento de metas e alcance de resultados no PGD;
- Novas ativas de ensino com o uso de novas ferramentas para o desenvolvimento de aulas remotas, síncronas e assíncronas, com qualidade;

A adoção do teletrabalho é uma tendência de modernização da administração pública, principalmente quando se fala em economicidade e efetividade.

Portanto, guardadas as limitações do presente estudo, , conclui-se que há potencial para incentivar e promover a continuidade do programa no setor e recomenda-se que sejam realizadas pesquisas nos demais setores da instituição, para acompanhar o andamento da implementação do PGD e avaliar seus impactos e sua efetividade.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, S. A., FRANÇA, F. S., CAVALCANTE, G. F. F., LIMA, I. F. MEDEIROS, J. W. M. Teletrabalho (Telework): uma prospecção para a editora universitária da UFPB. Informação Em Pauta, v. 4, n. especial, p. 132–151, nov. 2019.
- BACCILI, Suzana; DA CRUZ, Nicholas Joseph Tavares. Virtualização do trabalho durante a 12 Pandemia do COVID-19: avaliação da experiência dos servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Navus: Revista de Gestão e Tecnologia, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2021
- BARRETO, B. C. Saúde mental em tempos de pandemia: um programa de comunicação interna de atenção à saúde do servidor da Universidade Federal de Goiás. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia -GO, 2021.
- BATISTA, D. A.; et al. Revisão sistemática sobre teletrabalho: a abordagem das recentes pesquisas. Disponível em: [file:///C:/Users/58321756204/Downloads/38157-95976-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/58321756204/Downloads/38157-95976-1-PB%20(2).pdf). Acesso em: 03 de agosto de 2022;
- BRASIL. Presidência da República - Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 20 jul. 2023.
- BRASIL. Ministério da Economia - Instrução Normativa nº 21 de 16 de março de 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/portaria/IN/IN-21-20-SGDP.htm#art1. Acesso em 20 jul. 2023.
- BRASIL. Presidência da República - Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Decreto/D11072.htm. Acesso em: 20 jul. 2023.
- BRASIL. Ministério da Economia - Instrução Normativa nº 2 de 10 de janeiro de 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-sgp-seges-me-n-2-de-10-de-janeiro-de-2023-457679698>. Acesso em 20 jul. 2023.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. São Paulo: Vozes, 2006.
- FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. Tradução Joice Elias Costa – 3ª ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009. 405 p.
- LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. A. Teletrabalho: Uma Re-visão Integrativa da Literatura Internacional. Contextus - Revista Con-temporânea de Economia e Gestão, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.
- MINAYO, M. C. (2010). O desafio do conhecimento. São Paulo: Hucitec UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia. Portaria nº 520/2022. Autoriza a realização de projeto-piloto referente ao Programa de Gestão e Desempenho - PGD, de abrangência em toda a Instituição, pelo período de 06 (seis) meses. Itabuna – BA, 2022. Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/boletins/2022/BS_EXTRAORDIN%C3%81RIO_37-2022.pdf. Acesso em: 20 jul. 2023.
- UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia. Portaria nº 521/2022. Institui a comissão especial para implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Itabuna – BA, 2022. Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/boletins/2022/BS_EXTRAORDIN%C3%81RIO_37-2022.pdf

. Acesso em: 20 jul. 2023.

UFSB – Universidade Federal do Sul da Bahia. Portaria nº 259/2021. Autoriza a realização de projeto-piloto referente ao Programa de Gestão e Desempenho - PGD, de abrangência em toda a Instituição, pelo período de 01 (um) ano. Itabuna – BA, 2022. Disponível em: https://ufsb.edu.br/images/boletins/2023/BS_Extraordin%C3%A1rio_n%C2%BA_16.pdf. Acesso em: 20 jul. 2023.

Yin, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

