

O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO INSS

Entre a modernização administrativa e a intensificação do controle por resultados

**KEMELLY SUIANY PAULINO DE
OLIVEIRA**

Foz do Iguaçu
2026

O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO INSS

Entre a modernização administrativa e a intensificação do controle por resultados

**KEMELLY SUIANY PAULINO DE
OLIVEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto Latino-Americano
de Economia, Sociedade e Política da
Universidade Federal da Integração
Latino-Americana, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração Pública E Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dra. Luiza Araujo
Damboriarena

Foz do Iguaçu
2026

KEMELLY SUIANY PAULINO DE OLIVEIRA

O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NO INSS

Entre a modernização administrativa e a intensificação do controle por resultados

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Latino-Americano de Economia, Sociedade e Política da Universidade Federal da Integração Latino-Americana, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração Pública E Políticas Públicas.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dra. Luiza Araujo Damboriarena
UNILA

Prof. Dr. Wellington Nunes
UNILA

Prof. Dr. Juan Ignacio Brizuela
UNILA

Foz do Iguaçu, _____ de _____ de _____.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por todas as oportunidades que me proporcionou, especialmente por me permitir viver e concluir essa trajetória.

Ao meu pai Dirleu, minha mãe Neurete e meu irmão Erison, que estiveram ao meu lado em todos os momentos, me apoiando, incentivando e acreditando no meu potencial.

Às minhas melhores amigas, Angélica, Isa, Laís e Sa, pela cumplicidade, pelo incentivo, pela compreensão e por estarem presentes em todos os momentos da minha vida.

Ao Vitor, por todo o amor, a paciência, o apoio e o incentivo. Obrigada por estar ao meu lado durante esses meses, por comemorar cada conquista comigo e por tornar tudo muito mais leve.

Aos amigos que a UNILA me deu, especialmente à Fran, obrigada por todos os momentos compartilhados, pelas conversas, pelas risadas em meio aos surtos e pelos ensinamentos.

A todos os professores que fizeram parte da minha trajetória acadêmica, obrigada por contribuírem para minha formação. Em especial, aos professores Wellington e Juan, por aceitarem compor esta banca.

Por último, mas não menos importante, à minha orientadora, professora Luiza, por ser uma inspiração, pela paciência e por compartilhar seu conhecimento com tanta gentileza, não apenas durante a construção deste trabalho, mas ao longo de toda a minha formação.

Não tenhas pressa, porque onde tens de ir é a ti mesmo

— José Saramago

RESUMO

O presente trabalho analisa o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), considerando sua inserção no contexto das transformações recentes da Administração Pública Federal e seus impactos sobre a organização do trabalho, os servidores e a prestação dos serviços previdenciários. O estudo teve como objetivo compreender de que forma o PGD, fundamentado na lógica da gestão por resultados, vem reestruturando os mecanismos de controle, avaliação e execução do trabalho no âmbito do INSS, bem como identificar seus principais desafios e contradições. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo-analítico, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e documental. Foram analisados artigos científicos, dissertações, livros, legislações, decretos, instruções normativas, portarias, relatórios institucionais e documentos oficiais relacionados à gestão pública, ao INSS e ao Programa de Gestão e Desempenho. Os resultados evidenciam que o PGD representa um importante instrumento de consolidação da gestão por resultados na administração pública federal, promovendo maior flexibilidade na organização do trabalho e fortalecendo mecanismos de monitoramento baseados em metas e entregas. Contudo, a pesquisa também identificou limitações e controvérsias relacionadas à intensificação do trabalho, à ampliação da responsabilização individual dos servidores, às dificuldades de mensuração da qualidade do serviço prestado e aos impactos sobre a saúde mental dos trabalhadores. Além disso, verificou-se que a combinação entre digitalização dos serviços, déficit de pessoal e pressão por produtividade pode gerar desafios para a garantia do acesso aos direitos previdenciários, especialmente para grupos socialmente vulneráveis. Conclui-se que a busca por eficiência administrativa deve estar articulada à valorização dos servidores, à preservação das condições de trabalho e à efetivação dos direitos sociais que constituem a finalidade institucional do INSS.

Palavras-chave: gestão por resultados; programa de gestão e desempenho; INSS; administração pública; previdência social.

RESUMEN

El presente trabajo analiza el Programa de Gestión y Desempeño (PGD) en el Instituto Nacional del Seguro Social (INSS), considerando su inserción en el contexto de las transformaciones recientes de la Administración Pública Federal y sus impactos sobre la organización del trabajo, los servidores públicos y la prestación de los servicios previsionales. El estudio tuvo como objetivo comprender de qué manera el PGD, fundamentado en la lógica de la gestión por resultados, ha reestructurado los mecanismos de control, evaluación y ejecución del trabajo en el ámbito del INSS, así como identificar sus principales desafíos y contradicciones. Metodológicamente, se trata de una investigación cualitativa, de carácter descriptivo-analítico, desarrollada mediante revisión bibliográfica y documental. Se analizaron artículos científicos, disertaciones, libros, legislación, decretos, instrucciones normativas, ordenanzas, informes institucionales y documentos oficiales relacionados con la gestión pública, el INSS y el Programa de Gestión y Desempeño. Los resultados evidencian que el PGD constituye un importante instrumento para la consolidación de la gestión por resultados en la administración pública federal, promoviendo una mayor flexibilidad en la organización del trabajo y fortaleciendo mecanismos de monitoreo basados en metas y entregas. Sin embargo, la investigación también identificó limitaciones y controversias relacionadas con la intensificación del trabajo, el aumento de la responsabilización individual de los servidores, las dificultades para medir la calidad del servicio prestado y los impactos sobre la salud mental de los trabajadores. Asimismo, se verificó que la combinación entre digitalización de los servicios, déficit de personal y presión por productividad puede generar desafíos para garantizar el acceso a los derechos previsionales, especialmente para los grupos socialmente vulnerables. Se concluye que la búsqueda de eficiencia administrativa debe estar articulada con la valorización de los servidores, la preservación de las condiciones de trabajo y la efectivización de los derechos sociales que constituyen la finalidad institucional del INSS.

Palabras clave: gestión por resultados; programa de gestión y desempeño; INSS; administración pública; seguridad social.

ABSTRACT

This study analyzes the Performance and Management Program (PGD) at the Brazilian National Institute of Social Security (INSS), considering its insertion within the context of recent transformations in the Federal Public Administration and its impacts on work organization, public servants, and the provision of social security services. The objective was to understand how the PGD, based on the principles of results-oriented management, has restructured mechanisms of control, evaluation, and work execution within the INSS, as well as to identify its main challenges and contradictions. Methodologically, this is a qualitative and descriptive-analytical study developed through bibliographic and documentary research. Scientific articles, dissertations, books, legislation, decrees, normative instructions, ordinances, institutional reports, and official documents related to public management, the INSS, and the Performance and Management Program were analyzed. The results indicate that the PGD represents an important instrument for consolidating results-based management within the federal public administration, promoting greater flexibility in work organization and strengthening monitoring mechanisms based on goals and deliverables. However, the study also identified limitations and controversies related to work intensification, increased individual accountability of public servants, difficulties in measuring service quality, and impacts on workers' mental health. Furthermore, the findings suggest that the combination of service digitalization, personnel shortages, and productivity pressures may create challenges for ensuring access to social security rights, particularly among socially vulnerable groups. The study concludes that the pursuit of administrative efficiency must be aligned with the appreciation of public servants, the preservation of adequate working conditions, and the effective guarantee of social rights, which constitute the institutional mission of the INSS.

Key words: results-based management; performance and management program; INSS; public administration; social security.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Evolução do percentual de insucessos nos agendamentos dos serviços de Benefícios Assistenciais e Serviço Social (out. 2024 – maio 2025)	38
Figura 2 – Transparência Previdenciária do INSS (março de 2026)	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Análise Comparativa dos Objetivos da IN nº 65/2020 e nº 24/2023	29
Quadro 2 – Evolução normativa do Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal	30
Quadro 3 – Principais canais de atendimento do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	36
Quadro 4 – Modalidades de execução do PGD no INSS, exigências e metas de produtividade	40
Quadro 5 – Linha do tempo da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no INSS	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACT	Acordo de Cooperação Técnica
APS	Agência da Previdência Social
CGU	Controladoria-Geral da União
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FENASPS	Federação Nacional dos Sindicatos de Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social
FUNAI	Fundação Nacional dos Povos Indígenas
IN	Instrução Normativa
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MP	Medida Provisória
MPS	Ministério da Previdência Social
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
Petrvs	Sistema de Gestão do Programa de Gestão e Desempenho
SEGES	Secretaria de Gestão
SGP	Sistema de Gerenciamento de Produtividade
SGPRT	Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
SIPEC	Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal
SIORG	Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal
SISREF	Sistema de Registro Eletrônico de Frequência
SINSSP	Sindicato dos Trabalhadores do Seguro Social e Previdência Social no Estado de São Paulo
SINDSPREV/PB	Sindicato dos Trabalhadores Federais em Saúde, Trabalho e Previdência no Estado da Paraíba
SINDSPREV/RJ	Sindicato dos Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social no Estado do Rio de Janeiro

SERPRO Serviço Federal de Processamento de Dados

TCR Termo de Ciência e Responsabilidade

TCU Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 GESTÃO POR RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
2.1 CONTROLE, DESEMPENHO E INTENSIFICAÇÃO DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO.....	22
2.2 REDUÇÃO GERENCIAL E TECNOLOGIAS DE GESTÃO.....	24
3 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL.....	27
4 REGULAMENTAÇÃO DO PGD NO INSS.....	33
4.1 INSS.....	33
4.2 O PGD NO CONTEXTO DAS TRANSFORMAÇÕES DO INSS.....	39
5 LIMITES E IMPACTOS DO PGD NO INSS.....	44
5.1 IMPACTOS SOBRE OS SERVIDORES E CRÍTICAS SINDICAIS.....	47
5.2 QUALIDADE DO SERVIÇO E ACESSO A DIREITOS PREVIDENCIÁRIOS.....	51
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

A gestão no setor público brasileiro consolidou-se ao longo das décadas como um campo estratégico da administração estatal, responsável não só pela administração de recursos humanos, como pela promoção de políticas que assegurem eficiência, equidade e legitimidade. O interesse crescente pela temática decorre das transformações estruturais do Estado brasileiro, das transformações tecnológicas, e também das necessidades da sociedade, que demanda serviços públicos mais eficazes, transparentes e orientados ao cidadão.

Nesse cenário, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surge como instrumento que reorganiza o trabalho no setor público federal, promovendo uma mudança do controle tradicional de frequência baseado em presença física para uma lógica focada em metas, resultados e avaliação de desempenho. Conforme estabelecido pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, o PGD foi instituído na administração pública federal direta, autárquica e fundacional com o objetivo explícito de promover a entrega de resultados e a qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2022). Posteriormente, a Instrução Normativa nº 24/2023 regulamentou sua execução, reforçando o caráter gerencial do modelo e consolidando a substituição do controle de frequência pelo acompanhamento de produtividade.

Contudo, essa transição não ocorreu sem controvérsias devido ao fato de que a administração estatal não pode ser reduzida a critérios puramente econômicos de eficiência, pois deve considerar sua legitimidade social e sua finalidade pública (Bergue, 2008). Existem os riscos de fragmentação do trabalho público quando submetido a indicadores quantitativos rígidos, o que se torna particularmente preocupante quando aplicado a instituições cuja atividade impacta diretamente nos direitos sociais fundamentais, como o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), que na Portaria PRES/INSS nº 1.800 (Brasil, 2024) estabeleceu as normas para implementação do Programa de Gestão na modalidade de teletrabalho em regime de execução integral e parcial no âmbito da autarquia.

Assim, essa mudança não constitui apenas atualização procedimental, mas uma mudança significativa na lógica de organização do trabalho público, na modernização da máquina pública e na adoção de práticas inspiradas na “Nova Gestão Pública”, uma reconstrução do Estado que envolveu tanto o gerencialismo quanto a gerencialização. O primeiro opera como ideologia legitimadora do direito de gerir,

enquanto o segundo corresponde ao processo de instituição de autoridade gerencial, estruturas de controle e formas específicas de organização do trabalho (Clarke; Newman, 2012). No contexto do PGD, essa lógica materializa-se na priorização de entregas efetivas sobre o cumprimento formal da jornada, como indica a documentação oficial do programa no âmbito do governo federal. Contudo, a nova gestão pública não elimina a burocracia essencial, que permanece como dimensão constitutiva da administração pública, ainda que tensionada por novas formas de controle, desempenho e racionalização (Paes de Paula, 2005). Nessa perspectiva, a implementação do PGD não pode ser tomada como solução neutra ou automática, pois depende de condições institucionais, técnicas e organizacionais que nem sempre estão plenamente consolidadas no setor público brasileiro, sobretudo em órgãos de elevada complexidade como o INSS.

A eleição do INSS para análise no presente trabalho se dá pela centralidade social e institucional da autarquia que é responsável pela concessão e manutenção de benefícios previdenciários e assistenciais que constituem a principal rede de proteção social do país. O INSS processa milhões de requerimentos anualmente, sendo assim, as decisões tomadas repercutem diretamente na subsistência dos cidadãos brasileiros e até mesmo em outros processos administrativos do Estado.

Conforme auditoria operacional recente do Tribunal de Contas da União (TCU), foram encontradas desconformidades significativas em indeferimentos manuais e automáticos de benefícios, alertando para o fato de que a priorização da quantidade de processos analisados pode incentivar soluções mais rápidas em detrimento da qualidade da fundamentação das decisões administrativas (Brasil, 2025). Essa constatação oficial reforça a importância de uma análise crítica do PGD, que perpassa sua formulação normativa para examinar seus efeitos concretos tanto sobre a qualidade do serviço público e o acesso efetivo a direitos previdenciários, quanto aos riscos que se apresentam nas condições de trabalho para os servidores. Ferreira (2024), em pesquisa empírica sobre o PGD no INSS, confirma essas tensões ao evidenciar que 52% dos servidores percebem as metas como "injustas" e 48% criticam sistemas operacionais falhos que impedem o cumprimento efetivo dos compromissos pactuados.

Diante desse cenário a discussão sobre os limites da gestão por resultados ganha especial relevância. Assim, a discussão sobre os limites da gestão por resultados ganha especial relevância. Misoczky, Abdala e Damboriarena (2017) sustentam que o gerencialismo introduz na administração pública uma racionalidade orientada pela lógica de mercado e pela centralidade dos indicadores de desempenho, o

que pode subordinar a prestação dos serviços públicos ao cumprimento de metas quantitativas, em detrimento de sua finalidade social e da qualidade das decisões administrativas. Nessa perspectiva, a pressão por resultados pode comprometer a fundamentação das decisões em processos previdenciários, favorecendo práticas voltadas à produtividade em prejuízo da efetividade dos direitos dos cidadãos

Bergue (2008) alerta para os riscos da transposição acrítica de tecnologias gerenciais empresariais ao setor público. Para o autor, as organizações estatais frequentemente promovem processos de apropriação de tecnologias gerenciais como forma de legitimar-se perante a sociedade, resultando em práticas que privilegiam a forma sobre o conteúdo. Em oposição a esse padrão mimético o autor propõe o conceito de redução gerencial, a partir da adaptação da redução sociológica de Guerreiro Ramos (1996). Ao aplicar essa ideia na análise do PGD, surge o questionamento sobre se seus pressupostos, voltados para metas quantitativas, são compatíveis com a complexidade das análises técnicas envolvidas nas decisões previdenciárias, que exigem aprofundamento e fundamentação jurídica rigorosa.

Complementando essa análise, Secchi (2019) defende que a mensuração de desempenho no setor público deve incorporar dimensões como qualidade, equidade e satisfação do usuário, e não apenas indicadores quantitativos. Assim, a aplicação de modelos gerenciais no setor público exige adaptações que considerem suas especificidades institucionais e sociais.

Desse modo, o presente trabalho tem por finalidade analisar o Programa de Gestão e Desempenho no INSS, buscando entender como o PGD, ao mesmo tempo em que moderniza a gestão pública, trazendo maior eficiência para a prestação dos serviços, também contribui para a intensificação do controle por metas, com potenciais prejuízos à qualidade e acesso aos direitos previdenciários. Os objetivos específicos deste estudo consistem em: (1) descrever a evolução normativa do PGD na Administração Pública Federal e sua regulamentação específica no INSS; (2) analisar os pressupostos teóricos do PGD à luz da literatura crítica; (3) identificar riscos e tensões decorrentes da priorização de metas quantitativas.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória, descritivo-analítica, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica e análise documental. O estudo fundamenta-se na consulta de artigos científicos, dissertações, teses, livros e demais produções acadêmicas relacionadas à gestão pública, gestão por resultados, Nova Gestão Pública, controle organizacional e

gestão de pessoas no setor público, buscando compreender os referenciais teóricos e as discussões críticas que fundamentam o tema. Paralelamente, realizou-se análise de documentos normativos e institucionais que regulamentam o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), incluindo decretos, instruções normativas, portarias, manuais, relatórios de gestão e documentos oficiais produzidos pela Administração Pública Federal.

Considerando o recorte empírico da pesquisa foram utilizados documentos e publicações provenientes do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), do Ministério da Previdência Social (MPS), do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), do Tribunal de Contas da União (TCU), da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), bem como relatórios de auditoria, estudos técnicos, dados institucionais, publicações de entidades representativas dos servidores e produções científicas indexadas em bases acadêmicas nacionais. A utilização dessas fontes permitiu examinar criticamente a evolução normativa do PGD, seus fundamentos teóricos e suas repercussões sobre a organização do trabalho, o desempenho institucional e a efetivação dos direitos previdenciários no âmbito do INSS.

Academicamente, o trabalho contribui para o debate sobre os limites da reforma gerencial no contexto brasileiro. Espera-se, ainda, que a pesquisa contribua para a reflexão sobre a modernização da administração pública, evidenciando que as ferramentas de gestão de pessoas, mais do que instrumentos técnicos, constituem mecanismos políticos e sociais que refletem as tensões e contradições da burocracia estatal contemporânea.

2 GESTÃO POR RESULTADOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A gestão por resultados, na administração pública contemporânea, é aqui compreendida como desdobramento da chegada do gerencialismo e da Nova Administração Pública, e não apenas como um aperfeiçoamento técnico da burocracia. A Administração Pública gerencial surge em um contexto de crítica à burocracia. Embora enquanto estrutura organizacional, conforme teorizada por Weber como dominação racional-legal, a burocracia ainda prevaleça, a partir da segunda metade do século XX, no período de crise do Estado de bem-estar social (welfare state) nos países centrais desenvolvidos (EUA e Europa), e no período de crise da dívida dos países periféricos e dependentes na América Latina, na etapa neoliberal de acumulação capitalista, a burocracia passou a ser vista como um entrave à capacidade de resposta do aparelho estatal, por ser considerada ineficiente, lenta e morosa. A partir desse contexto, vai surgir, entre os anos 1980 e 1990, o movimento conhecido como gerencialista, que atrelava a crise do modo de produção capitalista como sendo uma crise do Estado, uma crise de má gestão, atrelada às disfunções da burocracia, defendendo assim a necessidade de uma reconfiguração do Estado (Misoczky; Abdala; Damboriarena, 2017).

Segundo Paes de Paula (2005), a crítica ao modelo burocrático tradicional ganha força a partir da combinação entre planejamento, descentralização e empowerment, elementos que passam a ser apresentados como respostas mais flexíveis e eficientes às limitações da administração hierárquica. A partir dos anos 1970, esse argumento se intensifica em meio à reestruturação produtiva, à globalização e à concorrência internacional, favorecendo a ideia de que a burocracia estaria sendo substituída por formas pós-burocráticas de organização. Nesse contexto, o gerencialismo se consolida como uma racionalidade administrativa que propõe substituir o sistema burocrático pelo gerencial, sustentando-se na crença de que o progresso social depende do aumento contínuo da produtividade econômica, alcançado por meio de tecnologias de organização e informação, do disciplinamento da força de trabalho e da centralidade dos gestores como agentes legítimos da condução das mudanças institucionais (Paes de Paula, 2005).

Paralelamente, o neoliberalismo ganha força como um projeto de reorganização das relações entre Estado, mercado e sociedade. Mais do que defender a redução da atuação estatal, essa perspectiva propõe a redefinição de suas funções, atribuindo ao Estado o papel de regulador e indutor de um ambiente favorável ao

mercado, incorporando princípios como eficiência, competitividade, responsabilização e desempenho à administração pública (Misoczky; Abdala; Damboriarena, 2017).

As diretrizes reunidas no chamado Consenso de Washington reforçam o movimento ao passo que defendem medidas como disciplina fiscal, privatizações, desregulamentação, abertura econômica e reforma administrativa, apresentadas como condições necessárias para modernizar o Estado e aumentar sua eficiência. Nesse cenário, a reforma da administração pública passou a ser concebida como parte do processo de ajuste econômico e de reorganização das funções estatais (Misoczky; Abdala; Damboriarena, 2017).

Nesse sentido, a Nova Administração Pública ou Nova Gestão Pública (NGP) constitui o arcabouço teórico que sustenta essa virada gerencial, ao defenderem a incorporação de princípios típicos da gestão privada no setor público, como competição, descentralização, foco no usuário e orientação para resultados. O gerencialismo não deve ser entendido apenas como um conjunto de instrumentos, mas como uma ideologia e um processo de gerencialização que reorganiza as relações de poder no interior do Estado, conferindo centralidade à autoridade gerencial e ao “direito de gerir” (Newman; Clarke, 2012). Nesse processo, consolida-se também a ideia da superioridade técnica da administração empresarial em relação à administração pública, legitimando a incorporação de métodos e práticas originalmente desenvolvidos para empresas privadas como solução para os problemas da gestão estatal.

Paes de Paula (2005) ainda destaca que a chamada administração pública gerencial não é apenas uma resposta técnica à crise do Estado, mas um projeto político que redefine o papel do serviço público e reposiciona o cidadão na condição de usuário ou consumidor de serviços. A autora ainda destaca que a expansão da Nova Gestão Pública foi acompanhada pela difusão de diversas “panaceias gerenciais”, utilizado para se referir às ferramentas administrativas, apresentadas como soluções universais para os problemas das organizações, como planejamento estratégico, reengenharia, benchmarking, empowerment, gestão por competências, avaliação de desempenho e administração por objetivos. Nessa perspectiva, tais práticas expressam os pressupostos da racionalidade gerencial e reforçam a lógica de mercado na administração pública.

A disseminação dessas panaceias esteve diretamente relacionada à atuação dos chamados “gurus da administração”, consultores e autores que difundiram mundialmente modelos de gestão apresentados como respostas universais aos desafios

organizacionais. Esses especialistas contribuíram para consolidar a crença na superioridade técnica da gestão empresarial e na possibilidade de transferir seus métodos para qualquer tipo de organização, inclusive as públicas, desconsiderando as especificidades institucionais e as finalidades próprias da administração estatal (Paes de Paula, 2005)

Entre esses autores, destaca-se Peter Drucker, considerado um dos principais formuladores da moderna teoria da administração. Ao desenvolver a Administração por Objetivos (APO), Drucker propôs que o desempenho organizacional fosse orientado pelo alcance de objetivos previamente definidos, estabelecidos conjuntamente entre gestores e subordinados. Nessa perspectiva, o controle baseado no cumprimento de procedimentos cede espaço ao acompanhamento sistemático dos resultados obtidos, com maior autonomia para os gestores, acompanhada da responsabilização pelo cumprimento das metas. Embora originalmente concebida para organizações privadas, a Administração por Objetivos exerceu forte influência sobre a Nova Gestão Pública ao oferecer fundamentos para mecanismos de gestão baseados em metas, indicadores de desempenho e avaliação de resultados (Drucker, 1954).

Ao assumir a superioridade dos modelos empresariais, o gerencialismo reduz a administração pública a uma dimensão essencialmente técnica, subordinando valores como cidadania, participação democrática, interesse público e garantia de direitos aos critérios de eficiência, produtividade e desempenho. Como consequência, o cidadão deixa de ser compreendido prioritariamente como sujeito de direitos e passa a ser tratado como cliente ou usuário dos serviços públicos. Além disso, Paes de Paula (2005) ressalta que o modelo gerencial não elimina completamente a burocracia, mas convive com ela.

Nesse sentido, as organizações não são espaços neutros, mas estruturas atravessadas por relações de poder, nas quais os mecanismos de gestão funcionam também como instrumentos de controle do trabalho (Faria, 2004). A racionalidade gerencial, fortemente influenciada pela escola neoclássica, tende a ocultar esse caráter político ao apresentar os processos organizacionais como neutros, objetivos e essencialmente técnicos. No entanto, ao enfatizar eficiência, desempenho e produtividade, essa racionalidade também opera como mecanismo de legitimação do controle, ao mesmo tempo em que redefine suas formas de exercício, tornando algo inerente ao próprio sujeito do trabalho.

Conforme Motta e Vasconcelos (2006), ninguém controla o próprio trabalho com a mesma eficácia que o indivíduo o faz sobre si mesmo, seja em horas

trabalhadas ou qualidade produzida, o excesso de controle burocrático gera resistência, enquanto metas internalizadas motivam autoexigência por promoção ou pressão cumprimento de compromissos.

Assim a interpretação do controle por resultados pode ser a de um novo mecanismo de dominação organizacional, que os torna mais difusos e, simultaneamente, mais intensos. Isso ocorre porque o poder passa a se concentrar na definição dos objetivos, na escolha dos indicadores e na construção dos critérios de avaliação do desempenho. Dessa forma, deixando de incidir apenas sobre o tempo de trabalho e passando a se orientar pelos resultados produzidos, o que amplia a responsabilização individual e a pressão por desempenho.

No Brasil o processo reformista tem início a partir da década de 1990, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), documento que sistematizou as bases da reforma gerencial brasileira e propôs a progressiva adesão da administração pública à um modelo orientado para resultados, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. A reforma gerencial do serviço público foi realizada ainda no primeiro governo de FHC, que instituiu o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), sob comando de Luiz Carlos Bresser Pereira. Nesse contexto, a gestão passa a ser reinterpretada sob a ótica da eficiência, da racionalização de custos e da orientação a resultados. Essas ferramentas, típicas do ambiente empresarial, são incorporadas ao discurso reformista como mecanismos indispensáveis para modernizar o serviço público (Bresser-Pereira, 1996)

Conforme Bresser-Pereira (1996), esse processo deve ser compreendido à luz de um contexto mais amplo de crise do Estado. A década de 1980 foi marcada pela estagnação econômica, pela inflação elevada e pelo esgotamento do modelo de substituição de importações, ao mesmo tempo em que a globalização reduzia a capacidade dos Estados nacionais de proteger suas economias da competição internacional. Sendo assim, a reforma do aparelho do Estado apresentou-se como resposta à perda de capacidade de coordenação estatal. O autor ainda sustenta que, com a expansão das funções estatais ao longo do século XX, a burocracia passou a revelar limites importantes, como o excesso de formalismo, a rigidez procedimental, a lentidão decisória e a baixa orientação para o cidadão. Assim, a reforma gerencial surge não como negação completa da burocracia, mas como tentativa de adaptá-la às novas exigências de um Estado mais complexo e socialmente demandado (Bresser-Pereira, 1996).

O Plano Diretor também redefiniu as formas de atuação do Estado ao

distingui-las em quatro setores: o núcleo estratégico, responsável pela formulação das políticas públicas; as atividades exclusivas do Estado; os serviços não exclusivos, passíveis de execução por organizações públicas não estatais; e a produção de bens e serviços para o mercado, cuja atuação estatal deveria ser progressivamente reduzida (Bresser-Pereira, 1996). Essa reorganização buscava concentrar a atuação estatal em funções estratégicas, ampliando a descentralização administrativa, a autonomia gerencial e a utilização de mecanismos de avaliação de desempenho. Desse modo, a reforma não apenas redefine a estrutura administrativa, mas também reposiciona o Estado em relação à execução direta das políticas pública

Embora Bresser-Pereira (1996) apresente a administração pública gerencial como uma evolução da burocracia e um instrumento para fortalecer a capacidade do Estado, essa interpretação não é consensual. Para Paes de Paula (2005), a reforma representa a incorporação da racionalidade gerencial à administração pública, reforçando a centralidade da eficiência, do desempenho e das práticas vindas do setor privado em detrimento de valores relacionados à participação democrática e à cidadania.

Nesse contexto, a adoção de modelos como Programas de Gestão por Desempenho e programas similares pode ser lida como um esforço de “transporte” de lógicas empresariais para a Administração Pública, com ênfase em metas, indicadores de desempenho e mecanismos de bonificação ligados às entregas. A lógica neoclássica, que já valorizava objetivos, eficiência e controle de desempenho, encontra, assim, um terreno fértil na ideia de que a máquina pública deve produzir como se para clientes, com respostas “efetivas e legitimadas” às demandas da sociedade. Segundo Jesus (2025, p.2) “esse processo acompanha a redefinição do papel do Estado e as mudanças na gestão e organização da força de trabalho, diante da crise estrutural do capital e de suas estratégias de restauração”.

Contudo, a transposição dessas lógicas para o setor público frequentemente não leva em conta as especificidades do poder estatal, da responsabilidade compartilhada e da natureza normativa e politicamente mediada do trabalho público. Nesse sentido, os servidores públicos não se encontram imunes aos efeitos da “uberização”, que tem como características as exigências intensas de produtividade, alcance de metas e padronização dos serviços; e a adoção de remuneração variável, condicionada ao desempenho, à quantidade de serviços prestados e a avaliações realizadas por usuários ou pelo próprio empregador (Souza, 2023).

Assim, a substituição do controle de ponto pelo controle de entregas pode

reforçar a instrumentalização do servidor, deslocando a avaliação de um plano coletivo e institucional para um plano individualizado de desempenho, o que exige um debate normativo sobre justiça, ética e participação nos processos de definição de metas e indicadores.

2.1 CONTROLE, DESEMPENHO E INTENSIFICAÇÃO DE TRABALHO NO SETOR PÚBLICO

Em um contexto no qual o desempenho assume posição central na organização do trabalho e se torna mais do que um parâmetro de acompanhamento institucional, ele passa a operar como referência para a definição de metas, mensuração de produtividade e responsabilização individual. Batista e Wunsch (2024) mostram que essa diretriz se materializa por meio de regras e conhecimentos pautados em “resultados, produtividade e controle”, o que evidencia que a gestão por resultados parte de uma racionalidade que reorganiza o trabalho a partir da lógica da mensuração e da cobrança permanente. Assim, o controle deixa de se restringir ao plano administrativo e passa a incidir diretamente sobre o ritmo, o tempo e a forma de execução das atividades dos servidores.

Esse processo revela-se ainda mais problemático no âmbito da Administração Pública, onde a produção do trabalho está diretamente relacionada à efetivação de direitos e à prestação de serviços essenciais à população. Especialmente nessas organizações, os resultados não podem ser avaliados exclusivamente por critérios quantitativos, pois envolvem dimensões qualitativas associadas à justiça, à legalidade, à segurança jurídica e à qualidade do atendimento prestado aos cidadãos. A adoção de modelos de gestão fortemente orientados por metas e indicadores tende a privilegiar aquilo que é facilmente mensurável, relegando a segundo plano atividades complexas que exigem análise técnica aprofundada e julgamento profissional. Dessa forma, a centralidade conferida à produtividade pode induzir à simplificação de processos decisórios e à intensificação do trabalho, criando um ambiente em que a eficiência é confundida com velocidade de execução e o desempenho com a capacidade de absorver pressões crescentes por resultados. Tal dinâmica pode produzir distorções na própria finalidade do serviço público, ao deslocar o foco da garantia de direitos para o cumprimento de indicadores previamente estabelecidos (Alves, 2021).

Assim, a intensificação do trabalho passa a ser na verdade uma ampliação da pressão subjetiva, com necessidade constante de adaptação e

responsabilização individual diante de problemas estruturais que não dependem exclusivamente do trabalhador. No artigo de Batista e Wunsch (2024) essa dinâmica aparece de forma concreta quando um servidor relata que, diante das falhas dos sistemas, precisava permanecer mais tempo trabalhando para conseguir cumprir sua meta, o que transformava a rotina em fonte contínua de estresse. Isso mostra que o aumento das exigências laborais não resulta apenas de maior volume de serviço, mas da articulação entre metas elevadas, instabilidade organizacional e cobrança permanente por desempenho.

Esse é um dos limites mais relevantes da gestão por resultados quando aplicada de forma acrítica ao setor público. Apesar de o discurso oficial enfatizar modernização, inovação e melhoria da prestação dos serviços, sua implementação tem reforçado mecanismos de controle e individualização incompatíveis. No lugar de enfrentar de forma estrutural os limites institucionais, transfere-se ao servidor a responsabilidade por manter o desempenho esperado, mesmo em contextos de sobrecarga, insuficiência de suporte e fragilidade organizacional (Alves, 2021). Com isso, a gestão por resultados não opera na forma do esperado instrumento de qualificação do serviço público, mas possivelmente como uma forma de intensificação do trabalho, sobrecarregando o servidor e impactando no trabalho executado.

Nessa perspectiva, o debate acerca do controle, do desempenho e da intensificação do trabalho não pode ser compreendido apenas como uma questão de aperfeiçoamento administrativo ou de aumento da eficiência organizacional. Trata-se de um fenômeno que envolve disputas em torno das formas de gestão, dos mecanismos de controle do trabalho, das condições de saúde dos servidores e da própria concepção de Estado subjacente às reformas gerenciais. A crescente valorização de metas, indicadores e resultados expressa a difusão de uma racionalidade gerencial que redefine responsabilidades, amplia mecanismos de monitoramento e reorganiza as relações entre autonomia e controle no interior das instituições públicas.

Compreender esse movimento é fundamental para analisar os processos pelos quais determinados instrumentos de gestão são incorporados à Administração Pública Federal e legitimados como soluções universais para problemas organizacionais complexos. É justamente nesse ponto que a discussão sobre redução gerencial assume relevância teórica, ao questionar a importação acrítica de modelos desenvolvidos em contextos distintos e ao evidenciar a necessidade de considerar as especificidades, finalidades e valores próprios das organizações públicas na análise de suas práticas de

gestão.

2.2 REDUÇÃO GERENCIAL E TECNOLOGIAS DE GESTÃO

No contexto da centralidade atribuída às ferramentas de gestão por resultados, que expressam uma racionalidade gerencial ampla, é necessário examinar os pressupostos que sustentam a incorporação de tecnologias de gestão oriundos do setor privado no Estado. O conceito de redução gerencial se faz relevante para compreender os limites da transposição acrítica de instrumentos, métodos e linguagens gerenciais para a administração pública. Nessa perspectiva é possível analisar tais tecnologias para além de expressões neutras de modernização, à luz das condições históricas, políticas e institucionais, buscando identificar em que medida são compatíveis com as finalidades, os valores e as especificidades do setor público.

O cenário contemporâneo da gestão pública brasileira, conforme aponta Bergue (2008), revela forte inclinação para a adoção de práticas gerenciais comuns no campo empresarial, impulsionadas tanto por pressões endógenas, relacionadas à demanda social por maior eficiência e qualidade, quanto por pressões exógenas, associadas à difusão internacional de modelos de reforma administrativa. Nessa dinâmica, a apropriação dessas tecnologias de gestão costuma operar menos como processo reflexivo de construção institucional e mais como mecanismo de legitimação organizacional, por meio do qual órgãos públicos buscam demonstrar alinhamento com referenciais socialmente consagrados como modernos, racionais e eficientes.

Formulado por Bergue (2008), o conceito de redução gerencial deriva da noção de redução sociológica de Alberto Guerreiro Ramos e constitui um esforço de transposição crítica desse referencial para o campo da gestão pública. Em seu sentido mais geral, Ramos (1996, p. 71 apud Bergue e Klering, 2010) define a redução como “a eliminação de tudo aquilo que, pelo seu caráter acessório e secundário, perturba o esforço de compreensão e a obtenção do essencial de um dado”, enquanto, no domínio das ciências sociais, a redução sociológica corresponde a uma “atitude metódica que tem por fim descobrir os pressupostos referenciais, de natureza histórica, dos objetos e fatos da realidade social”. O cerne dessa formulação reside, portanto, na recusa da transplantação literal de conceitos produzidos em outros contextos, defendendo que sua incorporação ocorra de forma crítica e contextualizada.

Ao trazer essa ideia para o campo da gestão, Bergue (2008) afirma que a

redução gerencial não se limita a observar uma tecnologia de gestão por fora. Pelo contrário, ela exige olhar mais aprofundado, buscando entender quais ideias estão por trás dela e de que forma essas ideias influenciam sua construção. Nesse sentido, uma tecnologia de gestão não deve ser analisada apenas pela forma que é apresentada, pelo discurso de modernização ou pelos resultados que promete. É preciso investigar também os conceitos que a organizam e os pressupostos que a sustentam, como neutralidade, controle, racionalidade instrumental, objetividade, hierarquia, padronização, formalização e determinismo. Assim, a redução gerencial propõe que a análise vá além da superfície das ferramentas e alcance as lógicas que realmente orientam essas práticas.

Sob essa perspectiva, a importação de tecnologias gerenciais pelo setor público não deve ser entendida apenas como intercâmbio de ferramentas administrativas, mas como transposição de concepções específicas sobre organização, trabalho, desempenho e finalidade institucional. Bergue (2008) alerta que, frequentemente, as organizações públicas adotam tecnologias reconhecidas no setor privado de forma mimética, isto é, buscando reproduzir modelos já consolidados sem uma reflexão crítica suficiente sobre sua adequação ao contexto público. Nesses casos, quando modelos são incorporados de modo padronizado, ou mesmo adaptado apenas na superfície, acabam convivendo no interior da organização com práticas já existentes, como se fossem elementos estranhos ao sistema de gestão. O problema, portanto, não é a existência de inovação gerencial em si, mas a baixa densidade crítica do processo de apropriação.

Bergue e Klering (2010) organizam cinco aspectos que ajudam a analisar a transposição de tecnologias gerenciais para organizações públicas: a percepção do contexto, a abertura da organização a novas práticas, o compromisso e a autonomia dos atores, a identificação dos conceitos e pressupostos centrais e a resignificação desses conceitos em soluções construídas a partir da realidade local. Essas categorias mostram que a apropriação crítica de tecnologias gerenciais requer compreender a história e as características tanto do contexto de origem quanto do contexto de destino, manter compromisso com o interesse público, questionar o valor dado ao que vem de fora e reconstruir os conceitos de modo coerente com a finalidade pública.

No presente estudo, essa perspectiva torna possível uma melhor compreensão acerca do Programa de Gestão e Desempenho, que se apresenta como instrumento de modernização administrativa. Embora tal programa seja frequentemente apresentado como avanço gerencial orientado à eficiência, sua análise exige avaliar se os pressupostos que sustentam esse modelo são compatíveis com a natureza do trabalho

público desenvolvido no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), objeto de estudo neste caso. Assim, a noção de redução gerencial oferece uma fundamentação teórica indispensável ao analisar a adoção de mecanismos de pactuação de entregas, monitoramento de resultados e ampliação da autonomia gerencial no âmbito do setor público, especialmente quando seus efeitos recaem sobre o trabalho dos servidores e sobre a qualidade da prestação de direitos sociais

3 PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surge como instrumento que operacionaliza a lógica de gestão por resultados no âmbito da administração pública federal. O PGD inicialmente visto como emergencial e de curto prazo, se consolidou e se estendeu para um número significativo de organizações, ganhando relevância definitiva com a aprovação do decreto. O seu efeito mais visível é possibilitar o trabalho remoto, assim, substituindo o controle de assiduidade por meio de um sistema de entregas, consolidando a gestão por resultados, mudança que teve impacto transformador na organização do trabalho tradicional do serviço público (Elvira; Bezerra, 2023).

A trajetória do programa remonta ao Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, que regula a jornada de trabalho na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, já admitia a possibilidade de adoção de programa de gestão em situações específicas, desde que houvesse resultados mensuráveis (Brasi, 1995). Então em 2010, o Decreto nº 7.133 avançou ao definir critérios para avaliação de desempenho, diferenciando níveis individual e institucional, com ênfase em metas de produtividade e colaboração em equipe (Brasil, 2010). Embora ainda vinculado, em grande medida, à lógica das gratificações e a modelos tradicionais de avaliação, esse marco contribuiu para o amadurecimento de uma cultura administrativa mais sensível ao desempenho e aos resultados (Elvira; Bezerra, 2023).

Já a Lei nº 12.551, de 2011, marcou a entrada do teletrabalho, reconhecendo o trabalho realizado a distância, e posteriormente, a Lei nº 13.467/2017 consolidou no ordenamento brasileiro a noção de teletrabalho como prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, mediante o uso de tecnologias de informação e comunicação (Brasil, 2011; Brasil, 2017). Esses marcos legais criaram um ambiente normativo mais favorável à flexibilização e expansão dos arranjos laborais e também à revisão dos mecanismos clássicos de controle da jornada.

Antes mesmo da consolidação do PGD, o serviço público federal já havia acumulado experiências relevantes de trabalho remoto. O Serpro teve uma experiência pioneira com o Projeto-LAR, o TCU implantou práticas de teletrabalho em 2009, a Receita Federal iniciou experiências em 2012 e a CGU adotou iniciativas em 2015 (Ferreira, 2024).

Em 2020, a emergência sanitária impôs a adoção massiva do trabalho

remoto em atividades compatíveis, convertendo o teletrabalho em alternativa concreta de continuidade administrativa e pressionando a administração pública a desenvolver instrumentos mais robustos de acompanhamento do desempenho (Souza, 2023). Com a Medida Provisória nº 927, de 2020, editada em resposta à pandemia de COVID-19, foi autorizada a alteração do regime presencial para o teletrabalho, nos termos então previstos na legislação emergencial trabalhista, a medida teve vigência temporária (Brasil, 2020). Complementarmente, a IN nº 65/2020, da Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho (SGPRT/SEDGG/ME), facilitou a implementação do programa de gestão, com adesão inicial de órgãos federais até dezembro de 2020. Conforme destacado pela literatura, o programa, que inicialmente foi concebido para auxiliar as organizações federais no monitoramento do trabalho remoto durante a pandemia, posteriormente se tornou mecanismo de reorganização do trabalho no serviço público federal, com impactos sobre a gestão do trabalho tão significativos quanto os de reformas administrativas mais amplas (Elvira; Bezerra, 2023).

Sua consolidação normativa veio através do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que instituiu o PGD na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, abrangendo servidores efetivos, comissionados, empregados públicos, temporários e estagiários (exceto militares) (BRASIL, 2022). Facultativo e discricionário, o programa substitui o controle de jornada por avaliação de entregas, nas modalidades presencial, teletrabalho ou híbridas. A partir deste decreto o PGD passou a disciplinar de forma mais clara as modalidades de execução do trabalho, incluindo a modalidade presencial e a modalidade de teletrabalho, que dependia de pactuação entre chefia e participante (Brasil, 2022).

No caso do teletrabalho, a norma estabelece que ele pode ocorrer em regime de execução integral ou parcial, desde que haja compatibilidade com as atividades desenvolvidas pelo agente público e ausência de prejuízo para a administração (Brasil, 2022). Em complemento, o Portal Gov.br esclarece que, no teletrabalho integral, a jornada completa ocorre fora da unidade, enquanto, no teletrabalho parcial, parte da jornada ocorre em local definido pela administração e parte em local escolhido pelo participante. A modalidade presencial também integra o desenho do PGD. Segundo a regulamentação vigente, mesmo no âmbito do programa, a jornada pode ocorrer integralmente em local determinado pela administração pública federal, ou seja, não é apenas uma política de teletrabalho (Brasil, 2024). Porém, destaca-se que, no âmbito do serviço público federal, o teletrabalho está institucionalmente vinculado ao PGD, de modo que os servidores que

desejam exercer suas atividades remotamente devem aderir ao modelo de gestão por desempenho (Brasil, 2022).

No plano operacional, essa consolidação foi aprofundada pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 e pela Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52/2023 (Brasil, 2023). A IN nº 24/2023 passou a enfatizar a elaboração de planos de entregas das unidades com metas, prazos, demandantes e destinatários, deslocando o foco exclusivamente individual para uma lógica mais integrada entre desempenho do servidor, desempenho da unidade e estratégia institucional (Brasil, 2023). Já a IN nº 52/2023 tratou das regras de gestão de pessoas no âmbito do programa, indicando que a consolidação do PGD também exigia atualização dos instrumentos de acompanhamento, monitoramento e governança administrativa (Brasil, 2023). A autora Souza (2025) apresenta um comparativo, para melhor compreensão das mudanças de objetivos apresentados nas INs nº 65/2020 e nº 24/2023.

QUADRO 1 – ANÁLISE COMPARATIVA DOS OBJETIVOS DA IN Nº 65/2020 E Nº 24/2023.

IN nº 65/2020, Art. 6	IN nº 24/2023, Art. 2º	Tema Central
1. promover a gestão da produtividade e da qualidade das entregas dos participantes; 8. promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade.	1. promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal; 8. aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;	Promoção da gestão por resultados e da melhoria do desempenho, com a transição do enfoque no cumprimento de procedimentos e no desempenho individual para uma abordagem abrangente e estratégica centrada no desempenho institucional.
4. contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da Instituição;	2. estimular a cultura de planejamento institucional;	Otimização de recursos e maximização da força de trabalho.
2. contribuir com a redução de custos no poder público; 7. gerar e implementar mecanismos de avaliação e alocação de recursos;	3. otimizar a gestão dos recursos públicos; 7. contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;	
3. atrair e manter novos talentos;	6. atrair e reter talentos na administração pública federal;	Estímulo à inovação e transformação digital.
5. estimular o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;	4. incentivar a cultura da inovação; 5. fomentar a transformação digital;	
6. melhorar a qualidade de vida dos participantes;	9. contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes;	Promoção da qualidade de vida.
	10. contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.	Contribuição para a sustentabilidade ambiental.

Fonte: Souza 2025, pg. 54

Esse aperfeiçoamento é particularmente relevante porque se, no desenho inicial, predominava o plano de trabalho individual, o modelo mais recente passa a incorporar o plano de entregas da unidade, aproximando o PGD de uma gestão orientada por resultados organizacionais (Elvira; Bezerra, 2023)

A IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 forneceu orientações para implementação, enfatizando planos de trabalho com metas claras, prazos e indicadores (Brasil, 2023). Já a IN Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52/2023 regula a gestão de pessoas no PGD, incluindo monitoramento via sistemas informatizados como o Sipec e Siorg (Brasil, 2023).

QUADRO 2 – EVOLUÇÃO NORMATIVA DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL

Ano	Instrumento Normativo	Principais Contribuições
1995	Decreto nº 1.590/1995	Regulamenta a jornada de trabalho na Administração Pública Federal e prevê a possibilidade de adoção de programas de gestão baseados em resultados mensuráveis.
2010	Decreto nº 7.133/2010	Institui critérios para avaliação de desempenho individual e institucional, fortalecendo a cultura de gestão orientada por resultados.
2011	Lei nº 12.551/2011	Reconhece juridicamente o trabalho realizado à distância mediante uso de tecnologias da informação e comunicação.
2017	Lei nº 13.467/2017	Regulamenta o teletrabalho na legislação trabalhista brasileira, consolidando sua definição jurídica.
2020	Medida Provisória nº 927/2020	Autoriza o teletrabalho emergencial durante a pandemia da COVID-19.
2020	Instrução Normativa nº 65/2020	Estabelece diretrizes para implementação do Programa de Gestão nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.
2022	Decreto nº 11.072/2022	Institui formalmente o Programa de Gestão e Desempenho (PGD).
2023	IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023	Introduz o Plano de Entregas das Unidades, fortalecendo a gestão orientada por resultados organizacionais.
2023	IN Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52/2023	Regulamenta aspectos de gestão de pessoas, monitoramento e governança do PGD.

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (1995; 2010; 2011; 2017; 2020; 2022; 2023).

Os impactos do PGD sobre a gestão de pessoas são significativos. Na prática ele modifica o papel das chefias e também altera a relação entre servidor e organização, uma vez que o desempenho passa a ser formalizado por instrumentos de pactuação e monitoramento mais sistemáticos. Outro efeito relevante sobre a gestão de pessoas é o fortalecimento do planejamento e da responsabilização por resultados. Elvira

e Bezerra (2023) argumentam que o PGD representa um salto qualitativo em relação aos modelos tradicionais de avaliação de desempenho ligados à gratificação, especialmente por ampliar a frequência do planejamento, reforçar o papel gerencial das chefias e intensificar o uso de ferramentas digitais para acompanhamento do trabalho. Nesse sentido, o programa se insere em uma agenda mais ampla de modernização administrativa, transformação digital e valorização de mecanismos de gestão por resultados.

Apesar disso, a implementação do PGD apresenta desafios importantes em diferentes órgãos da administração pública federal. O próprio Decreto nº 11.072/2022 estabelece que a instituição do programa é ato discricionário da autoridade máxima do órgão ou entidade, o que significa que sua adoção depende de critérios de oportunidade e conveniência administrativa (Brasil, 2022). Isso faz com que a implementação ocorra em ritmos distintos e com desenhos variados, conforme as especificidades institucionais, os tipos de atividade e a capacidade de cada órgão de desenvolver sistemas de acompanhamento e controle (Elvira; Bezerra, 2023).

Além disso, o decreto exige a adoção de sistema informatizado de acompanhamento e controle que permita o monitoramento eficaz do trabalho efetivamente desenvolvido pelo agente público. Essa exigência revela que a implementação do programa não depende apenas de vontade normativa, mas também de infraestrutura tecnológica, revisão de processos internos e preparação gerencial para operar um modelo de avaliação por entregas (Brasil, 2022). Em órgãos com estruturas mais complexas ou atividades menos padronizáveis, esse processo tende a ser mais desafiador.

Outro desafio recorrente refere-se ao delicado equilíbrio entre autonomia e controle no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho. Embora o PGD seja apresentado como instrumento capaz de ampliar a flexibilidade, conferir maior autonomia aos servidores e possibilitar novas formas de organização do trabalho, especialmente por meio do teletrabalho, estudos críticos apontam que tais benefícios coexistem com mecanismos cada vez mais sofisticados de monitoramento e avaliação do desempenho. Nesse contexto, a ampliação da autonomia formal pode ser acompanhada pelo fortalecimento de formas indiretas de controle, materializadas na pactuação de metas, no acompanhamento permanente das entregas e na mensuração contínua da produtividade. Além disso, autores destacam riscos relacionados à padronização excessiva das atividades, à intensificação do trabalho e à transferência de parte dos custos operacionais

para os próprios servidores, especialmente nas modalidades remotas de execução laboral (Souza, 2023). Essas questões evidenciam que a implementação do programa não depende apenas de adequações normativas e instrumentos de gestão, mas também da consideração das condições concretas de trabalho, da infraestrutura disponível e dos limites inerentes à aplicação da lógica da gestão por resultados em organizações públicas cuja finalidade ultrapassa critérios estritamente produtivistas (Elvira; Bezerra, 2023).

Dessa forma, o PGD se consolidou como um instrumento de modernização da administração pública federal, articulando teletrabalho, planejamento, pactuação de metas e avaliação por resultados (Brasil, 2022; Elvira; Bezerra, 2023). Sua expansão, suas modalidades e seus impactos sobre a gestão de pessoas revelam que o programa não deve ser compreendido apenas como política de trabalho remoto, mas como expressão de uma transformação mais ampla das práticas de gestão no setor público (Brasil, 2022; Elvira; Bezerra, 2023). A análise do programa em órgãos específicos permite compreender com maior precisão seus efeitos, seus limites e suas potencialidades no contexto contemporâneo da administração pública federal. Para isso, o próximo capítulo abordará a regulamentação do programa no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS).

4 REGULAMENTAÇÃO DO PGD NO INSS

4.1 INSS

A previdência social no Brasil tem origem nas primeiras décadas do século XX, como resultado da auto-organização dos trabalhadores em um contexto de trabalho crescente industrialização e urbanização, estando diretamente vinculada à estruturação do mercado de trabalho e às particularidades da formação econômico-social brasileira. Nesse sentido, sua configuração refletiu tanto as demandas por proteção social das lutas trabalhistas quanto às necessidades do novo padrão de acumulação capitalista em consolidação no país (Jesus, 2025).

O conceito de Seguridade Social foi instituído na Constituição de 1988, sendo composto pelo tripé: saúde, assistência e previdência social. Já a criação do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) aconteceu em 27 de junho de 1990, pelo decreto Decreto nº 99.350 no governo de Fernando Collor de Mello. O INSS é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Previdência Social, responsável pela operacionalização do reconhecimento de direitos e pela concessão de benefícios previdenciários e assistenciais aos cidadãos brasileiros. Sua atuação é central na proteção social brasileira, uma vez que o órgão possibilita o acesso da população a aposentadorias, pensões, auxílios e outros serviços relacionados à Previdência Social (Brasil, 2026).

A relevância do INSS não se limita ao volume de demandas que administra, mas decorre também de seu papel estratégico na estrutura estatal, ao conectar as normas previdenciárias à experiência concreta dos segurados e beneficiários. Por essa razão, compreender sua função institucional, sua forma de organização e seu modo de operação é condição necessária para analisar as mudanças recentes ocorridas no órgão e, em especial, para situar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como parte de um processo mais amplo de transformação administrativa (Ferreira, 2024).

A trajetória do INSS está associada ao desenvolvimento da política previdenciária no Brasil e à consolidação de mecanismos administrativos colaterais à garantia de direitos sociais. Em sua conformação contemporânea, a autarquia integra a administração pública federal indireta e dispõe de estrutura organizacional própria, organizada para atender tanto às demandas de gestão interna quanto às atividades

finalísticas relacionadas ao atendimento da população (Brasil, 2026).

No plano institucional, o portal oficial do órgão reúne informações sobre estrutura, competências, canais de atendimento, transparência e prestação de contas, revelando a complexidade administrativa necessária para a manutenção de serviços públicos de grande capilaridade territorial (Brasil, 2026). Conforme o organograma institucional e os documentos oficiais de gestão, a linha de comando do INSS é estruturada em níveis hierárquicos que articulam a Presidência, as diretorias centrais, as superintendências regionais, as gerências-executivas e a rede de Agências da Previdência Social (APS) (Brasil, 2025).

Isso evidencia que o INSS não opera apenas como instância decisória centralizada, mas como rede administrativa complexa, distribuída territorialmente e dependente de integração entre unidades de formulação, coordenação, controle e execução. Por isso, qualquer mudança na forma de atendimento ao cidadão ou na organização do trabalho dos servidores tende a produzir efeitos sistêmicos sobre os diferentes níveis da autarquia, desde a formulação das normas até a execução diária dos serviços nas unidades descentralizadas.

Historicamente, a prestação de serviços do INSS esteve fortemente vinculada ao atendimento presencial nas APS. Nesse modelo, o usuário comparece fisicamente às unidades para protocolar documentos, receber informações, comissões e resolver pendências administrativas, o que faz o contato direto entre servidor e cidadão um elemento central da execução do serviço previdenciário. Contudo, o atendimento esteve suspenso até setembro de 2020, devido à pandemia, e teve seu retorno mais amplo em 2022 (Brasil, 2025).

No ano de 2004, a Lei nº 10.855/2004 criou a Carreira do Seguro Social, que já os condicionava ao cumprimento de metas de produtividade ao prever medidas gradativas de incremento salarial aos servidores. Nesse período também foram postos em funcionamento novos sistemas de concessão e monitoramento de benefícios, além do agendamento eletrônico (Jesus, 2025).

Após mais de três décadas de existência, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) permanece como a principal autarquia responsável pela operacionalização e efetivação dos direitos previdenciários e assistenciais no Brasil. Ao longo desse período, o órgão passou por sucessivos processos de modernização administrativa e tecnológica, buscando ampliar a capacidade de atendimento e adequar-se às transformações digitais da Administração Pública. Atualmente, sua estrutura de atendimento é composta por uma

ampla rede de Agências da Previdência Social (APS) distribuídas em todo o território nacional, complementada por canais remotos, como a Central de Atendimento 135 e a plataforma digital meu INSS. Esse modelo multicanal integra atendimento presencial, telefônico e digital, permitindo que os cidadãos acessem serviços, acompanhem requerimentos e obtenham informações por diferentes meios. Contudo, a crescente digitalização dos serviços também promoveu mudanças significativas na relação entre usuários e instituição, uma vez que diversos procedimentos passaram a exigir utilização prévia dos canais remotos para agendamento, solicitação ou acompanhamento de demandas, reforçando a centralidade das tecnologias digitais na gestão e operacionalização da política previdenciária brasileira (INSS, 2025).

Atualmente, o Meu INSS se consolida como o principal ambiente digital de relacionamento entre cidadão e autarquia. Segundo o portal Gov.br, por meio do site e do aplicativo é possível acessar quase 100 serviços digitais, que vão desde requerer benefícios, consultar informações, emitir extratos, acompanhar protocolos, etc (Brasil, 2023). Isso reforça a centralidade das plataformas digitais na estratégia contemporânea de atendimento previdenciário.

A Central 135, por sua vez, funciona como importante canal telefônico de apoio ao seguro e de mediação entre o atendimento digital e o presencial. De acordo com o portal oficial, o serviço foi criado para ampliar o acesso da população às informações e aos serviços do INSS, funcionando em dias e horários amplos para orientações, consultas e agendamentos. Já o atendimento presencial permanece necessário em diversas situações, seja por exigência do próprio serviço, seja em razão da impossibilidade de conclusão da demanda pelos canais remotos (Brasil, 2024; Brasil, 2026).

Além disso, o INSS tem Acordos de Cooperação Técnica com entidades do setor público e privado, e em 2022 mantinha até 3.400 deles, a fim de ampliar o acesso aos serviços previdenciários, com destaque para acordos com a Fundação Nacional do Índio - FUNAI e com a Defensoria Pública da União (Brasil, 2025)

Esse modelo evidencia que a prestação do serviço previdenciário passou a depender da articulação entre diferentes portas de entrada. A mudança, no entanto, não eliminou a importância das agências, mas redefiniu seu papel dentro de uma rede mais ampla de atendimento. O relatório oficial do INSS destaca que, embora mais de 100 serviços estejam disponíveis no Meu INSS, continuam existindo hipóteses em que a APS é necessária, especialmente quando há impossibilidade de resolução por meios remotos ou quando o próprio cidadão necessita de apoio mais direto no uso dos serviços (Brasil,

2024).

QUADRO 3 – PRINCIPAIS CANAIS DE ATENDIMENTO DO INSTITUTO NACIONAL DO SEGURO SOCIAL (INSS)

Canal de atendimento	Características	Principais serviços
Agências da Previdência Social (APS)	Atendimento presencial realizado em unidades distribuídas por todo o território nacional. Em muitos casos exige agendamento prévio.	Protocolo de requerimentos, cumprimento de exigências, atendimento especializado, perícias e serviços que demandam presença física do cidadão.
Meu INSS (site e aplicativo)	Principal plataforma digital de relacionamento entre o cidadão e o INSS, disponível 24 horas por dia.	Solicitação de benefícios, consulta de processos, emissão de extratos, atualização cadastral, agendamentos e acompanhamento de requerimentos.
Central de Atendimento 135	Canal telefônico de orientação, consulta e suporte aos usuários.	Informações sobre benefícios, consulta de andamento processual, agendamentos, orientações e esclarecimento de dúvidas.
Acordos de Cooperação Técnica (ACTs)	Atendimento realizado por instituições parceiras credenciadas pelo INSS.	Apoio à população com dificuldades de acesso aos canais convencionais, especialmente grupos vulneráveis e populações em áreas remotas.
Portal Gov.br	Ambiente integrado de acesso aos serviços públicos digitais federais.	Autenticação do usuário, acesso ao Meu INSS e integração com serviços digitais do governo federal.

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2023; 2024; 2025; 2026).

Entretanto, as mudanças expressivas nos canais digitais de atendimento nas últimas décadas, não devem ser compreendidas apenas como modernização tecnológica. Batista e Wunsch (2024) observam que a incorporação de tecnologias de informação e comunicação no órgão se articula a mudanças mais profundas na organização do trabalho e na forma de viabilização dos direitos, de modo que o teletrabalho, o uso de plataformas e a lógica gerencial passaram a compor um mesmo processo de transformação institucional. Nessa perspectiva, a digitalização do atendimento não apenas alterou a interface com o usuário, mas também reorganizou fluxos internos, redefiniu práticas laborais e fortaleceu mecanismos de gestão orientados

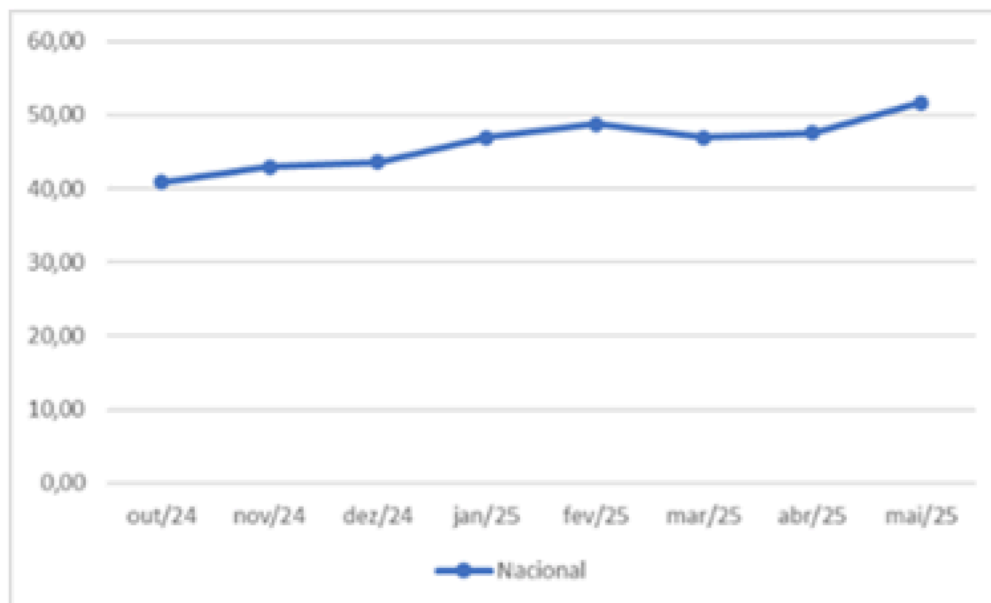
para produtividade e desempenho.

O que é relevante porque mostra que a implementação do INSS Digital e da plataforma meu INSS estiveram associadas ao esvaziamento do atendimento presencial, à ampliação das mediações tecnológicas e ao surgimento de novas dificuldades tanto para os servidores quanto para os usuários, especialmente diante das falhas de sistema, da exclusão digital e da complexidade dos processos administrativos. Assim, a transformação digital da autarquia deve ser compreendida não apenas sob a ótica da inovação, mas também em relação aos seus efeitos sobre o acesso a direitos e sobre as condições de trabalho no interior do órgão.

Em auditorias sobre o atendimento presencial, o próprio governo federal registrou a necessidade de apoio aos usuários com dificuldades de utilização do site e do aplicativo Meu INSS, bem como da Central 135. Como resposta a essa demanda, o INSS instituiu, em 2025, o serviço denominado “Suporte Assistido aos Canais Remotos”, destinado a auxiliar os cidadãos no acesso, agendamento, envio de documentos e utilização geral das plataformas digitais da autarquia. Somente nos meses de setembro e outubro de 2025 foram registrados 45.506 atendimentos relacionados a esse serviço. Além disso, entre os atendimentos presenciais mais demandados nas Agências da Previdência Social em 2024, destacaram-se 4,6 milhões de emissões de senha Gov.br, procedimento indispensável para o acesso a diversos serviços digitais do governo federal (Brasil, 2025). Esses dados reforçam que, embora a digitalização tenha ampliado significativamente as possibilidades de acesso aos serviços previdenciários, ela não elimina as barreiras enfrentadas por parcelas expressivas da população. Limitações relacionadas ao letramento digital, ao acesso à internet, à posse de equipamentos adequados e às condições socioeconômicas dos usuários continuam exigindo a manutenção de mecanismos presenciais de apoio, especialmente considerando que grande parte dos beneficiários da Previdência Social pertence a grupos socialmente vulneráveis e com menor familiaridade com as tecnologias digitais.

A persistência dessas barreiras também pode ser observada nos indicadores institucionais de acesso aos serviços previdenciários. Conforme demonstrado na Figura 1, o percentual de insucesso no agendamento dos serviços relacionados aos benefícios assistenciais e ao Serviço Social permaneceu superior a 40% durante todo o período analisado pela auditoria, evidenciando limitações na capacidade de absorção da demanda e reforçando a necessidade de manutenção de mecanismos complementares de atendimento e apoio ao cidadão (Brasil, 2025).

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DO PERCENTUAL DE INSUCESSOS NOS AGENDAMENTOS DOS SERVIÇOS DE BENEFÍCIOS ASSISTENCIAIS E SERVIÇO SOCIAL (OUT. 2024 – MAIO 2025)



Fonte: Brasil (2025, p. 34).

As mudanças no INSS integram um movimento de transformação marcado pela valorização da eficiência, esse processo se expressa tanto na reorganização da prestação dos serviços ao usuário quanto na redefinição das formas de acompanhamento, controle e execução do trabalho dos servidores (Brasil, 2026).

Ferreira (2024), ao analisar a experiência dos servidores do INSS no Programa de Gestão e Desempenho, demonstra que a reorganização do trabalho foi acompanhada pela ampliação da lógica de metas, pactuação de entregas e avaliação por resultados. Seu estudo mostra que, embora o PGD seja associado por parte dos participantes a vantagens como flexibilidade e autonomia, persistem desafios relevantes, como falhas nos sistemas operacionais, falta de apoio institucional, dúvidas quanto aos critérios de fixação de metas e dificuldades na operacionalização do programa. Esses elementos reforçam a compreensão de que a transformação da gestão do trabalho no INSS não é apenas normativa, mas concreta e vívida no cotidiano institucional.

A pesquisa também revela que o órgão busca atualizar seu modelo de PGD diante das mudanças normativas recentes e da necessidade de adaptação à gestão por resultados. Nesse sentido, Ferreira (2024) registra a existência de iniciativas de

restrição do programa, incluindo propostas de unificação do modelo, remodelagem das modalidades e revisão das regras de pactuação, compensação e desligamento. Isso demonstra que o PGD no INSS permanece em processo de conformação institucional, o que reforça a pertinência de analisá-lo como objeto em disputa e aperfeiçoamento.

Sob a ótica do usuário, a digitalização ampliou o acesso remoto aos serviços, mas também deslocou parte importante da relação com o Estado para plataformas eletrônicas, exigindo do cidadão maior capacidade de navegação em sistemas, leitura de critério e acompanhamento de fluxos digitais. Batista e Wunsch (2024) observam que esse movimento pode aprofundar desigualdades, na medida em que parcelas da população em situação de exclusão digital passam a enfrentar obstáculos adicionais para acesso, benefícios e informações previdenciárias.

4.2 O PGD NO CONTEXTO DAS TRANSFORMAÇÕES DO INSS

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) implementou o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como estratégia institucional para alinhar suas atividades à gestão por resultados, visando aprimorar a eficiência na concessão de benefícios previdenciários e assistenciais (Brasil, 2024). A implementação foi precedida por experiências piloto, como a Portaria PRES/INSS nº 1.363/2021, que regulamentou iniciativas de gestão por resultados e teletrabalho durante a pandemia de Covid-19. Segundo Ferreira (2024), essas experiências demonstraram ganhos de produtividade e satisfação dos servidores, servindo de base para a expansão posterior do modelo. Já no âmbito do Ministério da Previdência Social, o PGD foi autorizado pelas Portarias MPS nº 3.481/2024 e nº 3.526/2024, com gestão centralizada por meio da plataforma Colaboragov (Brasil, 2024).

O PGD no INSS foi propriamente instituído pela Portaria PRES/INSS nº 1.800, de 31 de dezembro de 2024, com consolidações posteriores em 2025. O programa segue o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023, oferecendo adesão facultativa na modalidade presencial e obrigatória no teletrabalho (Brasil, 2022; Brasil, 2023). Essa iniciativa otimiza entregas, apoia a transformação digital e dimensiona a força de trabalho, conforme objetivos estratégicos do INSS (Abrucio, 2007). Os participantes abrangem servidores efetivos, comissionados, temporários e, além disso, a alocação de vagas prioriza alto desempenho histórico, vulnerabilidades (deficiência, gestantes, idosos) e critérios impessoais (Brasil, 2024).

O programa é organizado por três instrumentos de operacionalização: o

plano de entregas da unidade, de caráter anual, que define metas, prazos, demandantes e destinatários; o plano de trabalho do participante, que aloca o percentual da carga horária disponível em atividades vinculadas ao plano de entregas; e o Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR), que formaliza as condições de participa . Os sistemas utilizados para acompanhamento de produtividade, registro de comparecimento e monitoramento de execução são o Sistema de Gerenciamento de Produtividade (SGP) e o Sistema de Registro Eletrônico de Frequência (SISREF) (BRASIL, 2024).

O sistema de pontos do PGD no INSS é o mecanismo utilizado para converter atividades de trabalho em unidades mensuráveis de desempenho, permitindo que se avalie o cumprimento das metas com base em entregas previamente pactuadas. No regime presencial, a Portaria combina jornada e pontuação: em uma das pactuações, o servidor cumpre 8 horas com entregas equivalentes a 4,27 pontos; em outra, o modelo híbrido do atendimento exige 6 horas de disponibilidade para atendimento e 1,58 ponto complementar; e, na pactuação por atividade, pode-se cumprir 4,27 pontos em 8 horas ou 4,70 pontos em 6 horas. No teletrabalho parcial, o servidor deve comparecer presencialmente 2 dias por semana, totalizando 16 horas presenciais, e realizar 4,27 pontos no trabalho presencial, com 5,55 pontos nos dias remotos quando a pactuação for por atividades. No teletrabalho integral, a meta diária é de 5,55 pontos, ou o cumprimento das entregas pactuadas por produto (Brasil, 2024).

QUADRO 4 – MODALIDADES DE EXECUÇÃO DO PGD NO INSS, EXIGÊNCIAS E METAS

DE PRODUTIVIDADE

Modalidade	Exigências principais	Meta de produtividade
Presencial – Pactuação por atividades (8h)	Cumprimento integral da jornada presencial de 8 horas na unidade de exercício.	4,27 pontos por dia.
Presencial – Pactuação por atividades (6h)	Cumprimento de jornada presencial reduzida de 6 horas.	4,70 pontos por dia.
Presencial – Atendimento ao público	Disponibilidade de 6 horas para atendimento presencial ao cidadão.	1,58 ponto complementar, além das atividades pactuadas.
Teletrabalho Parcial	Comparecimento presencial obrigatório de 2 dias por semana (16 horas semanais presenciais).	4,27 pontos nas atividades presenciais e até 5,55 pontos nos dias remotos, quando pactuados por atividade.
Teletrabalho Integral	Execução integral das atividades fora da unidade administrativa, observadas as condições previstas na Portaria.	5,55 pontos por dia ou cumprimento das entregas pactuadas por produto.

Fonte: Elaboração própria com base na Portaria PRES/INSS nº 1.800/2024

(Brasil, 2024).

Conforme demonstrado no Quadro 4, observa-se que a lógica de funcionamento do PGD no INSS está estruturada em torno da mensuração da produtividade por meio de pontuação associada às atividades executadas. Embora as modalidades apresentem diferentes exigências quanto à presença física do servidor, todas convergem para um modelo de gestão orientado pelo cumprimento de metas e entregas previamente pactuadas. Além disso, o teletrabalho integral possui metas superiores às exigidas em algumas modalidades presenciais, refletindo a premissa institucional de compensação da ausência de controle direto da jornada por meio da ampliação da produtividade esperada (Brasil, 2024).

O Plano de Entregas da Unidade, anual e alinhado ao Plano Nacional de Benefícios, define metas coletivas, prazos e responsáveis, com registro no Sistema Petrvs em até 10 dias. Já o Plano de Trabalho individual distribui carga horária entre entregas diretas e indiretas, aprovados pela chefia em 20 dias úteis. No plano individual, a chefia avalia mensalmente o cumprimento das metas pactuadas, a qualidade das entregas e, nas modalidades presencial e parcial, o comparecimento presencial, atribuindo conceitos que variam de “excepcional” a “não executado”. No plano institucional, a unidade de execução é avaliada anualmente pela chefia superior, com base na qualidade das entregas, no alcance das metas, no cumprimento de prazos e nas justificativas apresentadas. Desligamento voluntário ou por baixo desempenho retorna ao controle tradicional de jornada (Brasil, 2024). Os relatórios de gestão 2024 indicam ganhos em produtividade, mas sindicatos alertam para metas punitivas e adoecimento em 2025 (INSS, 2025; FENASPS, 2025).

Posteriormente a Portaria PRES/INSS nº 1.923, de 28 de janeiro de 2026, promoveu alterações relevantes na Portaria PRES/INSS nº 1.800/2024. Entre as mudanças mais significativas, destaca-se a substituição do caráter compulsório da adesão por uma lógica de facultatividade, estabelecendo que a participação no PGD passou a ser voluntária em todas as modalidades de execução, ressalvados os casos previstos no art. 9º. O servidor que optar por não aderir ao programa permanece submetido ao regime de controle de jornada por meio do sistema de registro eletrônico de frequência. Contudo, essa facultatividade deve ser compreendida de forma relativa, uma vez que a execução do trabalho no âmbito do INSS está organizada em torno de metas institucionais e de unidade, às quais o desempenho individual se vincula. Nesse contexto, embora a adesão seja formalmente voluntária, sua efetivação não se dissocia das

necessidades organizacionais e da gestão coletiva do trabalho.

Esta flexibilização foi conquistada pela pressão organizada da FENASPS e dos sindicatos estaduais, que desde a edição da Portaria 1.800/2024 vinham se posicionando e alertando para o caráter punitivo, gerencialista e precarizante do PGD no INSS. A Portaria 1.923/2026 prevê também janela de 30 dias para desligamento voluntário, autorização para realização da pontuação complementar de 1,22 em regime remoto, e dispensa da exigência de 1 ano de estágio probatório para servidores com deficiência, dependentes com deficiência, pessoas idosas, gestantes, lactantes e acometidos por moléstia grave. Além disso, apesar de condicionado à disponibilidade, a nova Portaria prevê o direito do agente público de solicitar a estrutura física e tecnológica para participação em teletrabalho integral.

QUADRO 5 – LINHA DO TEMPO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NO INSS

Ano	Instrumento	Principais acontecimentos
2020	Pandemia da COVID-19	Ampliação emergencial do trabalho remoto no INSS, impulsionando a adoção de mecanismos de monitoramento por produtividade e resultados.
2021	Portaria PRES/INSS nº 1.363/2021	Regulamenta experiências de gestão por resultados e teletrabalho no âmbito do INSS, servindo como projeto piloto para futuras regulamentações do PGD.
2024	Portarias MPS nº 3.481/2024 e nº 3.526/2024	Autorizam a implementação do PGD no âmbito do Ministério da Previdência Social e estabelecem gestão centralizada por meio da plataforma ColaboraGov.
2024	Portaria PRES/INSS nº 1.800/2024	Institui formalmente o PGD no INSS, regulamentando modalidades presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral, metas de produtividade, critérios de adesão e mecanismos de avaliação.
2025	Consolidação operacional do PGD	Expansão da utilização dos Planos de Entregas das Unidades, Planos de Trabalho individuais e integração dos sistemas de monitoramento e gestão de produtividade.
2025	Relatórios institucionais e críticas sindicais	Relatórios do INSS apontam ganhos de produtividade, enquanto entidades representativas dos servidores passam a questionar metas, intensificação do trabalho e possíveis impactos sobre a saúde laboral.
2026	Portaria PRES/INSS nº 1.923/2026	Altera a Portaria nº 1.800/2024, tornando facultativa a adesão ao PGD, ampliando garantias para grupos específicos e flexibilizando regras de participação no teletrabalho.

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2021; 2024; 2025; 2026), Ferreira (2024) e FENASPS (2025).

Conforme demonstrado no Quadro 5, a implementação do PGD no INSS ocorreu de forma gradual, acompanhando tanto a evolução normativa da Administração Pública Federal quanto as transformações organizacionais decorrentes da digitalização dos serviços previdenciários e da experiência do trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19. Observa-se que o programa evoluiu de iniciativas experimentais de gestão por resultados para um modelo institucionalizado de organização do trabalho, tornando-se um dos principais instrumentos de gestão da força de trabalho da autarquia. Ao mesmo tempo, sua trajetória evidencia a existência de ajustes regulatórios permanentes.

Apesar de o PGD ser apresentado institucionalmente como instrumento voltado à ampliação da eficiência, da produtividade e da modernização administrativa, sua implementação tem suscitado diferentes interpretações quanto aos seus resultados e impactos sobre os servidores. Nesse sentido, a literatura e as entidades representativas da categoria apresentam avaliações que extrapolam os indicadores de desempenho institucional e consideram também os efeitos do programa sobre as condições de trabalho.

Ferreira (2024) apesar de apontar que os benefícios esperados do PGD incluem aumento da produtividade, aprimoramento da organização interna, melhoria da qualidade de vida dos participantes, retenção de talentos, redução do absenteísmo e diminuição de custos administrativos, conclui que nem todos esses benefícios poderão ser confirmados, seja pela insuficiência de dados institucionais, seja pela existência de percepções divergentes entre servidores e gestores quanto aos resultados realizados.

Nesse sentido, Batista e Wunsch (2024) sustentam que as mudanças organizacionais ocorridas no INSS, especialmente a partir da intensificação do teletrabalho, da plataformaformização e da gestão por metas, têm repercutido sobre as condições de trabalho e a saúde dos servidores. As autoras ressaltam que a introdução de tecnologias e de práticas gerencialistas no órgão se relaciona a pressão por produtividade, insegurança diante de sistemas falhos, intensificação do trabalho e enfraquecimento do coletivo laboral. Assim, o PGD pode ser compreendido não apenas como instrumento técnico de gestão, mas como expressão de uma mudança mais ampla na racionalidade administrativa do INSS.

5 LIMITES E IMPACTOS DO PGD NO INSS

Conforme apresentado nos capítulos anteriores, a implementação do Programa de Gestão e Desempenho no INSS foi apresentada pela administração pública como parte de um processo de modernização orientado por resultados, com promessa de maior produtividade, racionalização administrativa e melhoria na prestação do serviço público (Ferreira, 2024). No entanto, quando o programa é analisado a partir da experiência concreta dos servidores, das manifestações sindicais e dos efeitos percebidos pelos usuários da política previdenciária, surgem contradições importantes entre a lógica gerencial do desempenho e a função social do INSS como responsável pela efetivação de direitos fundamentais.

Embora propagadas pelas diferentes gestões como promissoras, todas essas iniciativas 'modernizadoras' não foram capazes de aprimorar a capacidade de atendimento nem de alterar de modo estrutural os problemas gerenciais do INSS. Viabilizaram, antes, a transformação das filas presenciais em virtuais, os conflitos diários nas unidades de atendimento, a judicialização e o contato direto da população com servidores por meio da ação de intermediários (Jesus, 2025, p. 6).

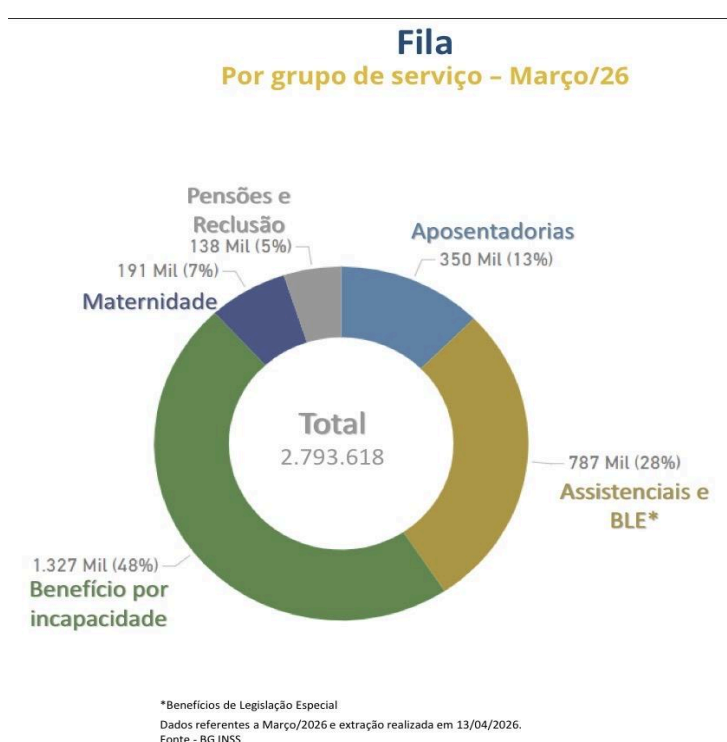
No caso do INSS, essas tensões ganham densidade porque a autarquia é responsável pela garantia de proteção social, sendo responsável por reconhecer e operacionalizar benefícios que asseguram renda e cidadania a milhões de pessoas. Por isso, qualquer mudança nos modos de organização do trabalho não repercute apenas sobre a administração interna, mas também sobre a qualidade do atendimento, a capacidade decisória do órgão e o próprio acesso da população aos direitos previdenciários e assistenciais.

Assim, o PGD se torna parte importante de uma reconfiguração mais ampla do trabalho público sob influência do paradigma gerencial, em que o controle assume centralidade. De um lado, apresenta-se oficialmente como ferramenta voltada ao aumento da produtividade, da qualidade das atividades, do aperfeiçoamento da organização interna e da melhoria da qualidade de vida dos participantes, em consonância com a Portaria PRES/INSS 1.363/2021 e com as atualizações normativas do PGD na administração pública federal (BRASIL, 2021). De outro, uma das principais críticas dirigidas ao PGD no INSS tem sido associada à ampliação da pressão cotidiana sobre os servidores, sobretudo em contextos institucionais marcados por déficit de pessoal, acúmulo de processos e instabilidade dos sistemas informatizados (Ferreira, 2024).

A implementação do PGD no INSS ocorre em um contexto institucional

marcado por elevada demanda por serviços previdenciários e limitações na capacidade operacional da autarquia. Dados divulgados pelo Ministério da Previdência Social indicam que, em março de 2026, o estoque de requerimentos aguardando análise alcançava 2.793.618 pedidos, apesar dos esforços empreendidos para redução da fila e do recorde histórico de 1,625 milhão de processos concluídos no mesmo período. Paralelamente, o INSS enfrenta um expressivo déficit de pessoal, acumulado ao longo de anos de aposentadorias e reposições insuficientes do quadro funcional. Nesse contexto, a busca por maior eficiência administrativa passa a ser apresentada como estratégia para enfrentar a crescente demanda por benefícios, embora também traga debates sobre os limites da intensificação do trabalho e seus efeitos sobre as condições laborais e a qualidade do atendimento prestado aos segurados (Brasil, 2026; Ferreira, 2024).

FIGURA 2 – TRANSPARÊNCIA PREVIDENCIÁRIA DO INSS (MARÇO DE 2026)



Fonte: Instituto Nacional do Seguro Social (2026).

O que se observa é que a gestão por resultados, quando aplicada sem a correspondente garantia de estrutura e dimensionamento adequado da força de trabalho, tende a converter-se em intensificação do trabalho e em responsabilização individual por

entraves que são organizacionais. Essa leitura confirma a crítica de Bergue (2008), que adverte que a administração pública não pode ser reduzida a critérios estritamente econômicos de eficiência, uma vez que sua legitimidade depende da capacidade de atender ao interesse público e de preservar a finalidade social do Estado. O dado empírico apresentado na persistência de problemas estruturais, apesar das modernizações, indica que a mudança de formatação gerencial não resolve os entraves institucionais.

Esse ponto aparece na pesquisa de Ferreira (2024), que mostrou uma avaliação ambivalente do programa: embora tenham sido mencionadas vantagens como flexibilidade e autonomia, também surgiram críticas à falta de apoio institucional, a metas consideradas injustas e a falhas dos sistemas operacionais, revelando que a promessa de modernização convive com dificuldades concretas na execução do trabalho.

Os achados são relevantes porque demonstram que a intensificação do trabalho não decorre apenas do volume de tarefas, mas da combinação entre cobrança por desempenho, infraestrutura insuficiente e indefinições nos critérios de avaliação. O problema central, portanto, não está em existir gestão por desempenho, mas na forma como ela é implantada. Quando um modelo baseado em metas, monitoramento e entrega individual é aplicado em uma instituição marcada por insuficiência de pessoal, sistemas instáveis e acúmulo de processos, ele tende a transformar um problema organizacional em pressão subjetiva sobre o trabalhador (Bergue, 2008).

As entidades sindicais aprofundam essa crítica ao sustentar que o PGD do INSS foi estruturado com parâmetros de produtividade excessivos e com previsão de majoração de metas institucionais. Segundo levantamento divulgado pela FENASPS, o programa do INSS foi apontado como um dos mais gravosos da administração pública federal, inclusive por prever aumento de metas em 30% e por concentrar mecanismos de controle percebidos como mais duros do que os observados em outros órgãos (FENASPS, 2025). Tendo isso em vista, é particularmente importante captar a percepção dos trabalhadores organizados e explicitar que o conflito em torno do PGD é estruturante do processo de implementação.

Além disso, o controle por metas tende a induzir uma racionalidade produtivista que não se ajusta à complexidade do trabalho previdenciário. O exame de benefícios, a análise documental, a interpretação normativa e o atendimento ao público envolvem atividades qualitativamente complexas, cuja boa execução não pode ser reduzida apenas ao número de tarefas concluídas. Quando o foco recai sobre a

quantidade, corre-se o risco de simplificar indevidamente o conteúdo do trabalho e deslocar a atenção do servidor do exame adequado do caso concreto para o atendimento acelerado de indicadores (Jesus et al., 2023). Nesse sentido, o PGD pode reforçar uma forma de controle gerencial que valoriza a mensuração numérica, mas encontra limites diante da natureza jurídica e social da política previdenciária.

5.1 IMPACTOS SOBRE OS SERVIDORES E CRÍTICAS SINDICAIS

Os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) sobre os servidores do INSS constituem um dos aspectos mais sensíveis e controversos do debate acerca da modernização da gestão pública. Embora os documentos institucionais apresentem o programa como instrumento capaz de promover maior qualidade de vida, flexibilidade laboral e autonomia na organização do trabalho, associando-o ainda à valorização das entregas e ao aprimoramento das condições de trabalho (Brasil, 2023), a literatura especializada e os relatos produzidos por entidades representativas dos servidores apontam para uma realidade mais complexa. Nesse contexto, os potenciais benefícios do programa coexistem com desafios relacionados à intensificação do trabalho, ao aumento da responsabilização individual e à ampliação das exigências de desempenho. Essas tensões tornam-se ainda mais evidentes quando o teletrabalho e os mecanismos de gestão por resultados são implementados em um cenário marcado pela insuficiência de recursos humanos, elevada demanda por serviços previdenciários, limitações estruturais e frequentes alterações normativas.

A pesquisa de Ferreira (2024), anteriormente mencionada, ilustra essa ambivalência ao analisar a percepção dos servidores do INSS sobre a experiência de participação no programa. Os resultados indicaram avaliações positivas relacionadas à flexibilidade na organização da jornada, ao aumento da autonomia para execução das atividades e à possibilidade de redução de afastamentos por motivos de saúde. Entretanto, o estudo também identificou limitações importantes, destacando que não foi possível comprovar de forma abrangente se os benefícios previstos na regulamentação foram efetivamente alcançados em toda a organização.

Segundo a autora, a ausência de indicadores institucionais mais transparentes e a limitação dos dados disponíveis dificultam uma avaliação mais consistente dos impactos do programa sobre o desempenho organizacional e sobre as condições de trabalho dos servidores (Ferreira, 2024). Dessa forma, os resultados sugerem que os efeitos do PGD não podem ser compreendidos de maneira homogênea,

exigindo uma análise que considere simultaneamente os ganhos percebidos pelos trabalhadores e as contradições inerentes à implementação de modelos de gestão orientados por resultados no setor público.

Do ponto de vista sindical, a ênfase recai precisamente nesses problemas estruturais. A Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Saúde, Trabalho, Previdência e Assistência Social (FENASPS), sindicatos estaduais e outras entidades representativas afirmam que o PGD tem sido imposto de maneira verticalizada, com baixa participação dos trabalhadores na definição das regras e com cláusulas consideradas arbitrárias, ilegais ou punitivas. Em documentos e notícias divulgados por essas entidades, o programa aparece associado à precarização do trabalho, ao enfraquecimento de direitos historicamente assegurados aos servidores públicos, ao adoecimento psicológico e à intensificação de mecanismos disciplinares baseados no cumprimento de metas (FENASPS, 2025).

Entre as críticas mais fortes está a previsão de sanções associadas ao não atingimento das metas, como descontos remuneratórios e processos administrativos. Embora o debate normativo tenha sofrido alterações e recuos em determinados momentos, a simples presença dessa possibilidade no desenho do programa foi suficiente para produzir forte reação sindical, pois sinaliza a passagem de uma lógica de acompanhamento da produtividade para uma lógica de coerção vinculada ao desempenho. Tal configuração se aproxima, segundo crítica formulada por entidades do funcionalismo, de formas de gestão inspiradas em relações laborais flexibilizadas e individualizadas, em que o servidor assume o ônus de entregar resultados mesmo quando as condições objetivas para tanto não estão asseguradas.

Também merece destaque o impacto do PGD sobre a saúde mental dos trabalhadores. A cobrança contínua por desempenho, a ampliação das metas de produtividade, a percepção de exigências descoladas das condições concretas de trabalho e a dificuldade de delimitação entre tempo de trabalho e tempo de descanso, especialmente no teletrabalho, podem contribuir para o aumento do desgaste psíquico e da sensação de vigilância permanente. Nesse contexto, entidades representativas dos servidores têm chamado atenção para o crescimento dos afastamentos relacionados ao adoecimento mental. Segundo levantamento divulgado pelo Sindicato dos Trabalhadores do Seguro Social e Previdência Social no Estado de São Paulo (SINSSP), entre 2024 e 2025 foram registrados 1.871 afastamentos de servidores do INSS por transtornos mentais e comportamentais, evidenciando a relevância do tema para a análise das

condições de trabalho na autarquia (SINSSP, 2025). Embora a relação entre esses afastamentos e o PGD não possa ser estabelecida de forma direta e exclusiva, os dados reforçam a necessidade de discutir os efeitos da intensificação do trabalho, das pressões por desempenho e das transformações organizacionais sobre a saúde dos servidores.

Ainda que nem todos esses efeitos estejam mensurados em bases estatísticas robustas no caso específico do INSS, o conjunto das evidências qualitativas e das manifestações coletivas indica que a experiência do PGD foi frequentemente associada a sobrecarga, insegurança e perda de previsibilidade sobre a rotina laboral.

Outro ponto central das críticas sindicais refere-se ao deslocamento dos custos e da infraestrutura para o próprio servidor. Em muitos arranjos de trabalho remoto, despesas com internet, energia, mobiliário e adaptação do espaço doméstico passam a ser arcadas individualmente, sem que isso seja necessariamente compensado de forma proporcional. Quando combinada com metas elevadas e cobrança permanente, essa transferência de custos reforça a percepção de precarização e contribui para que o teletrabalho deixe de ser visto como benefício líquido e passe a ser regressivo do ponto de vista das relações de trabalho (SINDSPREV/RJ, 2025).

Além dos impactos materiais e organizacionais, o PGD também produz mudanças na forma como o trabalho é percebido e gerido dentro da instituição. Ao substituir o controle tradicional da jornada por mecanismos de monitoramento baseados em metas, entregas e indicadores de desempenho, o programa desloca a atenção da presença física para os resultados produzidos individualmente. Embora essa lógica seja apresentada como forma de ampliar a autonomia dos servidores, autores que analisam a gestão por resultados alertam que ela também pode intensificar processos de responsabilização individual, fazendo com que problemas estruturais da organização sejam frequentemente interpretados como insuficiências de desempenho dos próprios trabalhadores (Abrucio, 2007; Alves, 2021).

Nesse contexto, observa-se uma crescente incorporação de sistemas informatizados de monitoramento capazes de registrar produtividade, cumprimento de prazos e execução de atividades em tempo real. No caso do INSS, instrumentos como o Sistema de Gerenciamento de Produtividade (SGP) passaram a ocupar posição central na avaliação do desempenho dos participantes do PGD. Embora esses mecanismos permitam maior controle gerencial e produção de indicadores para tomada de decisão, também ampliam a capacidade institucional de vigilância sobre o trabalho, tornando as atividades permanentemente passíveis de mensuração, comparação e avaliação. Como

observam Elvira e Bezerra (2023), a gestão por resultados tende a transformar indicadores em instrumentos centrais de regulação do trabalho, reforçando a cultura da mensuração e da produtividade contínua.

Outro aspecto frequentemente destacado na literatura refere-se aos efeitos do teletrabalho sobre as relações coletivas de trabalho. A redução da convivência cotidiana entre colegas e equipes pode enfraquecer espaços informais de cooperação, troca de experiências e construção de identidade profissional, elementos historicamente importantes para o funcionamento das organizações públicas. Embora as tecnologias digitais permitam a manutenção da comunicação entre os servidores, diversos estudos apontam que a interação virtual não substitui integralmente os processos de socialização presentes no ambiente de trabalho presencial, podendo contribuir para sentimentos de isolamento, fragmentação das equipes e diminuição do apoio social percebido pelos trabalhadores (Ferreira, 2024; Souza, 2023).

Essas questões assumem relevância ainda maior quando consideradas as condições institucionais enfrentadas pelo INSS. A combinação entre elevado volume de requerimentos, déficit histórico de pessoal, pressão por redução das filas e adoção de metas de produtividade cria um contexto no qual a busca por eficiência tende a coexistir com processos de intensificação do trabalho. Dados do Ministério da Previdência Social indicam que, em março de 2026, mais de 2,7 milhões de requerimentos aguardavam análise no INSS, ao mesmo tempo em que a autarquia convivia com milhares de cargos vagos em seu quadro funcional (BRASIL, 2026). Nessas circunstâncias, o aumento da produtividade frequentemente aparece como solução para problemas estruturais que, em grande medida, decorrem da insuficiência de recursos humanos e organizacionais.

Dessa forma, as críticas sindicais ao PGD não se restringem à regulamentação específica do programa, mas se inserem em um debate mais amplo sobre os limites da gestão por resultados na Administração Pública. O que está em discussão não é apenas a adoção de novas tecnologias de gestão, mas também os efeitos que essas ferramentas produzem sobre a organização do trabalho, a autonomia dos servidores, a saúde ocupacional e a própria capacidade do Estado de garantir a prestação de serviços públicos de forma eficiente e socialmente orientada. Nesse sentido, a experiência do INSS revela as potencialidades e as contradições inerentes aos processos contemporâneos de modernização administrativa.

5.2 QUALIDADE DO SERVIÇO E ACESSO A DIREITOS PREVIDENCIÁRIOS

Pensando a função pública essencial que o instituto desempenha na operacionalização do direito à previdência e de benefícios assistenciais, a discussão sobre produtividade precisa ser confrontada com a questão da qualidade do serviço prestado e com os efeitos concretos sobre o acesso dos usuários aos seus direitos. Em órgãos dessa natureza, a correção das decisões, clareza das informações prestadas, acessibilidade do atendimento e capacidade institucional de responder a públicos socialmente desiguais dizem muito mais sobre a eficiência do serviço (Jesus et al., 2023).

Nesse ponto, a literatura crítica sobre modernização tecnológica e reestruturação gerencial no campo previdenciário oferece contribuição importante. Estudo apresentado na área do serviço social sustenta que a modernização tecnológica no INSS, especialmente a partir do INSS Digital, produziu impactos relevantes no acesso aos direitos, inclusive por criar novas barreiras para parcelas da população com menor familiaridade tecnológica ou com dificuldades de inserção digital (Jesus et al., 2023). Embora o PGD não se confunda com o INSS Digital, ambos se articulam em uma mesma racionalidade de reorganização produtiva, baseada em plataformas, fluxos informatizados, redução do atendimento presencial e valorização do desempenho mensurável.

Essa articulação é decisiva porque revela que a suposta eficiência do modelo pode ter efeitos distributivos desiguais. Usuários com maior escolaridade, melhor acesso à internet e maior capacidade de navegação digital tendem a se adotar mais facilmente às novas exigências, já segurados idosos, pessoas pobres, moradores de áreas com acesso precário à conectividade e cidadãos com baixo letramento digital podem enfrentar obstáculos adicionais para requerer benefícios, acompanhar exigências e compreender decisões administrativas. Essa modernização gerencial pode trazer uma sensação de aumento da eficiência para alguns e aprofundar exclusões para outros.

Além das barreiras de acesso, a predominância de mecanismos de gestão orientados por metas e indicadores quantitativos pode produzir efeitos sobre a qualidade da análise administrativa realizada pelos servidores. Em organizações públicas responsáveis pela garantia de direitos sociais, como o INSS, a atividade de trabalho não se resume ao processamento de demandas em larga escala, mas envolve interpretação normativa, análise documental, apreciação de situações particulares e tomada de decisões que impactam diretamente a vida dos cidadãos. Nesse contexto, quando o

desempenho passa a ser mensurado prioritariamente por critérios de produtividade, existe o risco de que a pressão pelo cumprimento de metas em prazos reduzidos favoreça a simplificação de procedimentos, a priorização de casos menos complexos ou a adoção de práticas voltadas à maximização de resultados quantitativos. Embora não seja possível afirmar que o PGD produza, de forma automática, decisões inadequadas ou prejuízos à qualidade dos serviços, a literatura sobre gestão pública alerta que modelos excessivamente produtivistas podem gerar incentivos institucionais incompatíveis com a análise cuidadosa e individualizada exigida por políticas públicas de elevada complexidade social. Dessa forma, a busca por eficiência deve ser acompanhada de mecanismos que preservem a qualidade técnica das decisões, evitando que a mensuração do desempenho se sobreponha à finalidade pública do serviço prestado (Abrucio, 2007; Secchi, 2009).

As próprias críticas sindicais vinculam a discussão sobre metas às condições concretas do atendimento ao público. Conforme relatos de entidades representativas, são frequentemente mencionadas a lentidão dos sistemas informatizados, as deficiências estruturais das agências, a insuficiência de pessoal e as limitações da infraestrutura como fatores que dificultam tanto o cumprimento das tarefas quanto a prestação de um serviço público adequado. Nessa perspectiva, o problema não se restringe ao aumento da carga de trabalho dos servidores, mas relaciona-se à forma como a organização do trabalho passa a ser orientada por indicadores de desempenho que nem sempre enfrentam as causas estruturais da morosidade e do congestionamento administrativo. Como resultado, questões decorrentes de limitações institucionais, tecnológicas e organizacionais tendem a ser convertidas em problemas de produtividade individual, transferindo para a ponta executora a responsabilidade por dificuldades que possuem natureza sistêmica (Paes de Paula, 2005; FENASPS, 2025).

Há, portanto, uma tensão evidente entre o discurso de melhoria da eficiência e a necessidade de assegurar um padrão de atendimento compatível com a natureza da política previdenciária. No caso do INSS, qualidade do serviço não significa apenas rapidez, significa também capacidade de ouvir, orientar, interpretar corretamente a situação do segurado e decidir com base em critérios jurídicos e sociais adequados. Quando a gestão se concentra excessivamente em produtividade, corre-se o risco de obscurecer essa dimensão do serviço público, reduzindo direitos a fluxos, tarefas e índices (Jesus et al., 2023).

O caso do PGD no INSS apresenta de forma nítida um dos dilemas

centrais da administração pública contemporânea: a tensão entre a busca por eficiência gerencial e a garantia material de direitos sociais. De um lado, a lógica gerencial sustenta que a administração deve organizar o trabalho com base em metas, indicadores, avaliação de desempenho e produtividade, buscando racionalizar recursos e elevar a capacidade de resposta institucional. De outro, a experiência concreta do INSS mostra que, quando essa racionalidade é aplicada de forma descolada das condições reais de trabalho, do déficit estrutural de pessoal e da complexidade do serviço previdenciário, ela tende a produzir efeitos regressivos tanto para os servidores quanto para os usuários.

O problema não reside, de maneira abstrata, em toda tentativa de aperfeiçoar a gestão pública por resultados, mas no modo como esse referencial passa a orientar instituições cuja finalidade principal não é produzir mercadorias nem maximizar performance, e sim assegurar proteção social em bases universais e juridicamente garantidas. Em um órgão como o INSS, a eficiência só pode ser considerada legítima quando subordinada à qualidade da decisão administrativa, ao respeito às condições de trabalho dos servidores e à ampliação do acesso da população aos direitos previdenciários (Jesus et al., 2023).

Diante desse cenário, a avaliação dos efeitos do PGD sobre o INSS exige que a eficiência seja analisada para além dos indicadores de produtividade e do volume de processos concluídos. Em instituições responsáveis pela garantia de direitos sociais, a efetividade da atuação estatal depende não apenas da capacidade de processar demandas em maior velocidade, mas também de assegurar decisões qualificadas, atendimento acessível e respostas compatíveis com as necessidades dos cidadãos. Assim, a modernização administrativa somente pode ser considerada bem-sucedida quando consegue articular ganhos de desempenho com a preservação da qualidade do serviço público e com a ampliação do acesso aos direitos previdenciários e assistenciais. Sob essa perspectiva, os desafios observados na implementação do PGD evidenciam que a construção de capacidades estatais não se resume à adoção de mecanismos de controle e avaliação de desempenho, mas requer investimentos em infraestrutura, valorização dos trabalhadores, fortalecimento institucional e aperfeiçoamento contínuo dos processos de atendimento à população. Em última análise, a legitimidade de qualquer modelo de gestão no âmbito do INSS deve ser medida pela sua capacidade de conciliar eficiência administrativa, proteção social e garantia efetiva de direitos, finalidade que justifica a própria existência da política previdenciária brasileira.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), compreendendo suas bases normativas, sua inserção no contexto das transformações da Administração Pública Federal e seus impactos sobre a organização do trabalho, os servidores e a prestação dos serviços previdenciários. Para isso, partiu-se da discussão sobre a ascensão da gestão por resultados e da racionalidade gerencial no setor público, avançando posteriormente para a análise da trajetória institucional do INSS, da regulamentação do PGD e suas principais controvérsias.

Os resultados da pesquisa demonstram que o PGD constitui uma expressão relevante do movimento de modernização administrativa ocorrido no Estado brasileiro nas últimas décadas. Fundamentado nos princípios da gestão por resultados, o programa substitui mecanismos tradicionais de controle baseados na jornada de trabalho por instrumentos voltados ao acompanhamento de metas, entregas e indicadores de desempenho. No âmbito do INSS, essa mudança foi incorporada em um contexto marcado pela expansão dos serviços digitais, pela reestruturação dos processos de trabalho e pela crescente pressão institucional para redução de filas e ampliação da produtividade.

A análise realizada permitiu identificar que o programa produziu efeitos ambivalentes. De um lado, foram observados potenciais benefícios relacionados à flexibilização das formas de trabalho, à redução do tempo de deslocamento e à possibilidade de organização mais eficiente das atividades. Esses elementos são frequentemente destacados pela administração pública como evidências dos avanços promovidos pelo modelo de gestão por resultados e pela expansão do teletrabalho.

Por outro lado, a pesquisa também evidenciou importantes limitações e contradições. As críticas apresentadas por estudos acadêmicos, entidades sindicais e pelos próprios servidores apontam para processos de intensificação do trabalho, aumento da responsabilização individual, ampliação das exigências de produtividade e crescimento das preocupações relacionadas à saúde mental dos trabalhadores. Além disso, verificou-se que a adoção de metas e indicadores de desempenho ocorre em um cenário caracterizado por déficit de pessoal, elevado volume de requerimentos, limitações tecnológicas e dificuldades estruturais que não podem ser solucionadas exclusivamente por mecanismos de controle gerencial.

No que se refere aos usuários da política previdenciária, nota-se que a busca por eficiência administrativa deve ser analisada em conjunto com a garantia do acesso aos direitos sociais. A modernização tecnológica e a ampliação dos serviços digitais contribuíram para ampliar a capacidade operacional do INSS e facilitar o acesso a diversos serviços. Entretanto, a pesquisa também demonstrou que esses processos podem gerar novas barreiras para parcelas da população com menor acesso às tecnologias digitais, baixo letramento digital ou maiores dificuldades socioeconômicas. Dessa forma, a eficiência não pode ser compreendida apenas como aumento da produtividade ou redução do tempo de resposta institucional, mas deve estar associada à qualidade do atendimento, à correção das decisões administrativas e à efetiva garantia dos direitos previdenciários e assistenciais.

No que se refere às limitações desta pesquisa, cabe destacar que a análise foi desenvolvida principalmente a partir de revisão bibliográfica, documental e normativa, sem a realização de pesquisa empírica direta com servidores do INSS ou com usuários dos serviços previdenciários. Por esse motivo, não é possível aferir, de forma categórica, quais foram os impactos concretos do PGD sobre as condições de trabalho, a saúde dos servidores e a experiência dos usuários. Assim, reconhece-se que aspectos relevantes da implementação do programa, especialmente aqueles relacionados às vivências cotidianas dos atores envolvidos, somente podem ser plenamente compreendidos por meio de pesquisas empíricas, com uso de entrevistas, questionários ou observação direta.

Conclui-se, portanto, que o PGD representa simultaneamente uma estratégia de modernização da gestão pública e um espaço de tensões decorrentes da incorporação de instrumentos gerenciais em uma instituição cuja finalidade central é a proteção social. Os resultados encontrados demonstram que a adoção de modelos orientados por desempenho pode contribuir para o aprimoramento da gestão, desde que acompanhada por investimentos em infraestrutura, recomposição da força de trabalho, aperfeiçoamento dos sistemas tecnológicos e mecanismos capazes de preservar a qualidade do serviço prestado e as condições de trabalho dos servidores.

Por fim, destaca-se que este estudo não pretende esgotar a temática, mas contribuir para a compreensão dos desafios contemporâneos enfrentados pelo INSS e pela Administração Pública Federal. Recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a análise empírica dos efeitos do PGD sobre a saúde dos servidores, a qualidade das decisões administrativas e o acesso dos usuários aos benefícios previdenciários. Também

se mostra relevante o desenvolvimento de estudos comparativos entre diferentes órgãos públicos que adotaram o programa, permitindo identificar convergências, especificidades institucionais e impactos distintos da gestão por resultados sobre o trabalho e a prestação de serviços públicos. Dessa forma, será possível ampliar o conhecimento sobre os limites e potencialidades do PGD e contribuir para a construção de modelos de gestão capazes de conciliar eficiência administrativa, valorização dos trabalhadores e garantia efetiva dos direitos sociais.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. *O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 1997. (Cadernos ENAP, n. 10).

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 41, n. esp., p. 67-86, 2007.

ALVES, Giovanni. *Gestão de metas e serviço público: a degradação do trabalho no Brasil neoliberal*. São Paulo: Projeto Editorial Praxis, 2021.

ALVES, Giovanni. *Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório*. São Paulo: Boitempo, 2021.

BATISTA, Maria Dulcinéia Martins; WUNSCH, Dolores Sanches. Teletrabalho no serviço público previdenciário: repercussão na saúde dos(as) trabalhadores(as) do INSS do Rio Grande do Sul. *Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, v. 147, e6628400, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-6628.400>.

BERGUE, Sandro Trescastro. A redução gerencial no processo de transposição de tecnologias de gestão para organizações públicas. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro; KLERING, Luis Roque. A redução sociológica no processo de transposição de tecnologias gerenciais. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 17, n. 52, p. 137-155, jan./mar. 2010.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 47, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 28 jun. 1990. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1990-1994/D99350.htm. Acesso em: 26 jun. 2026.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 11 ago. 1995.

BRASIL. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais para a avaliação de desempenho individual e institucional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 22 mar. 2010.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 18 maio 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 18 abr. 2026.

BRASIL. Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 28 jun. 1990.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações para implementação de programa de gestão na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 31 jul. 2020.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações para a execução do Programa de Gestão e Desempenho. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 31 jul. 2023.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023. Dispõe sobre regras complementares relacionadas ao Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 22 dez. 2023.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. *Carta de Serviços ao Usuário*. Brasília, DF: INSS, 2024.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. *Estrutura organizacional e canais de atendimento*. Brasília, DF: INSS, 2026.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. *Meu INSS: portal de serviços*. Brasília, DF: INSS, 2025.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. *PGD – Programa de Gestão e Desempenho*. Brasília, DF: INSS, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/pgd>. Acesso em: 18 abr. 2026.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. *Relatório de Gestão 2024*. Brasília, DF: INSS, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/relatorios/2024/relatorio-de-gestao-2024-inss.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2026.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. *Relatório de Gestão 2025*. Brasília, DF: INSS, 2026.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. *Atendimento presencial no INSS: relatório de auditoria*. Brasília, DF: INSS, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/aceso-a-informacao/auditoria/AtendimentoPresencialnoINS.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2026.

BRASIL. Instituto Nacional do Seguro Social. *Transparência Previdenciária: março de 2026*. Brasília, DF: INSS, 2026. Disponível em: https://www.gov.br/inss/pt-br/portal-de-transparencia/2026_03TransparnciaPrevidenciariav4

[1.pdf](#). Acesso em: 8 jun. 2026.

BRASIL. Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004. Dispõe sobre a reestruturação da Carreira do Seguro Social. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 2 abr. 2004.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 16 dez. 2011.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 14 jul. 2017.

BRASIL. Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública decorrente da Covid-19. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 22 mar. 2020.

BRASIL. Ministério da Previdência Social. *INSS reduz fila de 3,1 milhões para 2,7 milhões em março*. Brasília, DF, 2026. Disponível em:

<https://www.gov.br/inss/pt-br/assuntos/com-recorde-de-1-6-milhao-de-analises-inss-reduz-fila-de-3-1-milhoes-para-2-7-milhoes-em-marco>. Acesso em: 19 jun. 2026.

BRASIL. Portaria PRES/INSS nº 1.363, de 2021. Brasília, DF: INSS, 2021.

BRASIL. Portaria PRES/INSS nº 1.800, de 31 de dezembro de 2024. Institui o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito do Instituto Nacional do Seguro Social. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 2 jan. 2025.

BRASIL. Portaria PRES/INSS nº 1.923, de 28 de janeiro de 2026. Altera regras do Programa de Gestão e Desempenho e torna facultativa a adesão ao programa no âmbito do INSS. *Diário Oficial da União*: Brasília, DF, 29 jan. 2026.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. *TCU analisa indeferimentos indevidos no INSS*. Brasília, DF, 26 mar. 2025. Disponível em:

<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-analisa-indeferimentos-indevidos-no-inss>. Acesso em: 15 abr. 2026

ELVIRA, Enrique Sánchez; BEZERRA, Leonardo Ferreira. *O Programa de Gestão: no caminho da pós-nova gestão de desempenho*. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2023. (Cadernos ENAP, n. 129).

FARIA, José Henrique de. *Economia política do poder: fundamentos*. Curitiba: Juruá, 2004. Disponível em:

<https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:redes.virtual.bibliotecas:livro:2004:000715976>. Acesso em: 20 abr. 2026.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS SINDICATOS DE TRABALHADORES EM SAÚDE, TRABALHO, PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL (FENASPS). *Estudo aponta que PGD do INSS é um dos mais perversos para os trabalhadores da Administração Pública*. Brasília, DF, 15 jan. 2025. Disponível em:

<https://fenasps.org.br/2025/01/15/estudo-aponta-que-pgd-do-inss-e-um-dos-mais-perversos-para-os-trabalhadores-da-administracao-publica/>. Acesso em: 15 abr. 2026.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS SINDICATOS DE TRABALHADORES EM SAÚDE, TRABALHO, PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL (FENASPS). *PGD do INSS: assessoria jurídica da FENASPS encaminha modelo de petição de ACP para sindicatos*. Brasília, DF, 25 fev. 2025. Disponível em:

<https://fenasps.org.br/2025/02/25/pgd-do-inss-assessoria-juridica-da-fenasps-encaminha-modelo-de-peticao-de-acp-para-sindicatos/>. Acesso em: 10 abr. 2026.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS SINDICATOS DE TRABALHADORES EM SAÚDE, TRABALHO, PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL (FENASPS). *PGD do INSS: saiba tudo que foi publicado até o momento*. Brasília, DF, 20 jan. 2025. Disponível em:

<https://fenasps.org.br/2025/01/20/pgd-do-inss-saiba-tudo-que-foi-publicado-ate-o-momento/>. Acesso em: 10 abr. 2026.

FERREIRA, Lívia Maria da Costa. *Entre telas e metas: a experiência dos servidores do INSS no Programa de Gestão e Desempenho*. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2024.

FÓRUM DAS ENTIDADES NACIONAIS DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS (FONASEFE). *Programa de Gestão de Desempenho (PGD): a uberização dos serviços públicos*. Brasília, DF, 2025. Disponível em:

<https://fonasefe.org/programa-de-gestao-de-desempenho-pgd-a-uberizacao-dos-servicos-publicos/>. Acesso em: 10 abr. 2026.

JESUS, Edivane de. A reforma gerencial do Estado brasileiro e suas repercussões na estrutura e atendimento do INSS. *Revista Katálysis*, Florianópolis, v. 28, e107739, 2025.

JESUS, Edivane de; KASPER, Gabriela Gerevini; CAVALHEIRO, Thainá Cristina; CARTAXO, Ana Maria Baima. A modernização tecnológica e o impacto no acesso aos direitos previdenciários e assistenciais: uma análise sobre o INSS Digital. In: **JORNADA INTERNACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS**, 10., 2023, São Luís. *Anais...* São Luís: Universidade Federal do Maranhão, 2023. Disponível em:

https://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2023/upload/anais/trabalho_submissaold_2734_2734648ba83b08c89.pdf. Acesso em: 5 jun. 2026.

MISOCZKY, Maria Ceci; ABDALA, Paulo Ricardo Zilio; DAMBORIARENA, Luiza. A trajetória ininterrupta da reforma do aparelho de Estado no Brasil: continuidades nos marcos do neoliberalismo e do gerencialismo. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 9, n. 3, p. 184-193, jul.-set. 2017. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v1i3.1306>.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

NEWMAN, Janet; CLARKE, John. Gerencialismo. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 37, n. 2, p. 353-381, maio/ago. 2012. Disponível em:

<https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/29472>. Acesso em: 28 maio 2026.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PORTAL DO SERVIDOR. Histórico do Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal. Brasília, DF, 2023. Disponível em:

<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf>. Acesso em: 15 abr. 2026.

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009.

SINDICATO DOS TRABALHADORES DO SEGURO SOCIAL E PREVIDÊNCIA SOCIAL NO ESTADO DE SÃO PAULO (SINSSP). INSS perdeu 56% dos servidores e lida com onda de burnout enquanto fila de pedidos explode. São Paulo, 2025. Disponível em: <https://sinssp.org.br/reportagem-inss-perdeu-56-dos-servidores-e-lida-com-onda-de-burnout-enquanto-fila-de-pedidos-explode/>. Acesso em: 19 jun. 2026.

SINDICATO DOS TRABALHADORES DO SEGURO SOCIAL E PREVIDÊNCIA SOCIAL NO ESTADO DE SÃO PAULO (SINSSP). Colapso no INSS: novo Programa de Gestão pode agravar crise do instituto. São Paulo, 27 jan. 2025. Disponível em: <https://sinssp.org.br/colapso-no-inss-novo-programa-de-gestao-pode-agravar-crise-do-instituto/>. Acesso em: 20 abr. 2026.

SINDICATO DOS TRABALHADORES EM SAÚDE, TRABALHO, PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (SINDSPREV/RJ). FENASPS cobra do INSS fim das ilegalidades e do arbítrio do PGD. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://sindsprevrj.org/fenasps-cobra-do-inss-fim-das-ilegalidades-e-do-arbitrio-do-pgd/>. Acesso em: 5 jun. 2026.

SINDICATO DOS TRABALHADORES EM SAÚDE, TRABALHO, PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (SINDSPREV/RJ). Pressão dos servidores faz INSS recuar do caráter impositivo do PGD. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://sindsprevrj.org/pressao-dos-servidores-faz-inss-recuar-do-carater-impositivo-do-pgd/>. Acesso em: 5 jun. 2026.

SINDICATO DOS TRABALHADORES EM SAÚDE, TRABALHO, PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (SINDSPREV/RJ). Servidores rechaçam metas inatingíveis de novo PGD e exigem melhores condições de trabalho. Rio de Janeiro, 2025. Disponível em: <https://sindsprevrj.org/servidores-rechacam-metas-inatingiveis-de-novo-pgd-e-exigem-melhores-condicoes-de-trabalho/>. Acesso em: 5 jun. 2026.

SINDICATO DOS TRABALHADORES FEDERAIS EM SAÚDE, TRABALHO E PREVIDÊNCIA NO ESTADO DA PARAÍBA (SINDSPREV/PB). Servidores do INSS criticam novo PGD e SindsprevPB prepara ação judicial. João Pessoa, 2025. Disponível em: <https://sindsprevpb.org.br/noticias/servidores-do-inss-criticam-novo-pgd-e-sindsprevpb-prepara-acao-judicial/>. Acesso em: 5 jun. 2026.

SINDICATO DOS TRABALHADORES EM SAÚDE, PREVIDÊNCIA, TRABALHO E ASSISTÊNCIA SOCIAL DE ALAGOAS (SINDPREV-AL). SINDPREV e CNTSS repudiam instalação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do INSS. Maceió, 30 jan. 2025. Disponível em:

<https://www.sindprev-al.org.br/2025/01/sindprev-e-cntss-repudiam-instalacao-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-do-inss/>. Acesso em: 20 abr. 2026.

SOUZA, Cinthia Mara Oliveira e. Programa de Gestão e Desempenho (PGD): uma análise a partir do modelo Três "I". Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública, 2025.

SOUZA, Raoni de Lucena. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para a uberização no serviço público federal brasileiro. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 48, e22, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/38222pt2023v48e22>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/jYpSYJhwSwW9rBqrGBMHGqt/?lang=pt>. Acesso em: 15 abr. 2026.