

ENTRE METAS E PANEIAS: A SERVIDORA PÚBLICA NA PRISÃO PRODUTIVA DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

1 INTRODUÇÃO

O retorno da servidora pública ao lar, apresentado como um progresso tecnológico e uma reestruturação inteligente do trabalho por meio do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), contém uma ironia amarga. Por trás da fachada da inovação administrativa, o que se reconfigura é a antiga estrutura patriarcal que transforma a casa em uma extensão do órgão público e a servidora em uma peça multifuncional. A garantia de autonomia e flexibilidade, estabelecida no Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022) e reforçada por normativas posteriores (Brasil, 2023a; Brasil, 2023b), converte-se em um mecanismo de metrificação de entregas, onde resultados substituem o ponto, e a produtividade é acompanhada não pela presença física, mas pela planilha apresentada.

Nesse contexto, a residência da servidora transforma-se em um híbrido problemático, onde repartição pública, escola infantil, cozinha e lavanderia coexistem no mesmo local. Não é exagero afirmar que o PGD, disfarçado de eficiência, coloca as servidoras no centro de uma jornada dupla ou tripla, conforme denunciado pelas teorias do cuidado (Hirata, 2016; Guimarães; Vieira, 2020). O tempo, que antes era dividido entre trabalho remunerado e não remunerado, agora se mescla em um continuum que torna as fronteiras invisíveis. A gestão por resultados parece ignorar que não se apaga panelas, filhos e idosos com a mesma facilidade com que se estabelece metas no Sistema Eletrônico de Informação.

Essa volta ao lar, em vez de representar empoderamento, mostra-se como um movimento regressivo disfarçado de modernidade. O discurso oficial exalta a qualidade de vida e a flexibilidade (Teixeira; Bacinello, 2024; Silva; Veloso, 2025), porém a realidade revela servidoras sobrecarregadas entre a exigência de desempenho público e a responsabilidade histórica do cuidado privado. Não é apenas uma questão de harmonizar esferas, mas de sobreviver ao choque de mundos, em que o trabalho de cuidado se mistura ao serviço público, ambos igualmente exigentes e igualmente desvalorizados.

Este ensaio procura explorar essa contradição, desconstruindo a narrativa positiva do teletrabalho institucionalizado e expondo o que está oculto em sua superfície: a reatualização da divisão sexual do trabalho, que agora é aprovada e supervisionada pelo Estado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na administração pública do Brasil é vista como um ponto de partida para a modernização das instituições. O programa, regulamentado pelo Decreto nº 11.072/2022, muda o foco do controle da presença física para a verificação de resultados, trocando o ponto pela entrega de produtos e serviços (Brasil, 2022). Normas mais recentes, como a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023 e a Instrução Normativa Conjunta nº 52/2023, especificam mecanismos de gestão e políticas de consequência, enfatizando a importância de medir o desempenho e responsabilizar indivíduos (Brasil, 2023a; Brasil, 2023b). Essa mudança normativa, que parece inovadora, deve ser analisada sob uma crítica mais abrangente: a de que a eficiência exaltada pelo discurso oficial não é neutra, mas transforma relações sociais que já são historicamente desiguais.

O discurso do governo afirma que o PGD leva a melhorias na produtividade, qualidade de vida e inovação na administração pública (Brasil, 2023a). Pesquisas recentes apoiam parte dessa narrativa ao indicarem melhorias na eficiência e redução de custos, além de sugerirem que o teletrabalho não causou prejuízos imediatos às atividades acadêmicas em instituições federais de ensino (Teixeira; Bacinello, 2024). Outros estudos apontam que a implementação do PGD aumentou o engajamento organizacional, pelo menos no curto prazo, e ajudou a otimizar o uso de recursos (Silva; Veloso, 2025). A experiência inovadora da Controladoria-Geral da União, que ajustou o trabalho por resultados antes da oficialização do decreto, é comumente citada como um exemplo bem-sucedido na implementação de métodos modernos de gestão (Assunção et al., 2023).

No entanto, a mesma literatura mostra inconsistências. O principal obstáculo identificado é a resistência dos gestores em se adaptar a um modelo que troca a supervisão presencial pela lógica de entregas, demandando novas habilidades e métodos de acompanhamento (Silva; Veloso, 2025). Ademais, nota-se o aumento da metrificação das tarefas, que transforma a rotina de trabalho em planilhas e relatórios constantes, estabelecendo uma cultura de responsabilização individualizada (Assunção et al., 2023). Em vez de simplesmente modernizar, esse processo transfere a responsabilidade pela produtividade para o servidor isolado, que se vê obrigado a entregar resultados em meio à dissolução das fronteiras entre vida profissional e pessoal.

Esse paradoxo é evidenciado pela crítica feminista ao teletrabalho. Há décadas, a literatura sobre cuidado critica a normalização da sobrecarga feminina no ambiente doméstico. Pesquisas indicam que, apesar da ampla participação das mulheres no mercado de trabalho, o cuidado continuou sendo uma responsabilidade principal das famílias e, dentro delas, das mulheres (Ribeiro, 2019). Essa responsabilização histórica se reflete em diversos circuitos de cuidado, que podem se manifestar como profissão, dever ou assistência, mas que, em qualquer situação, apresentam sinais de desvalorização (Guimarães; Vieira, 2020). Como resultado, há a cristalização da divisão sexual do trabalho, na qual o lar permanece como espaço de reprodução da vida social, sacrificando o tempo e o corpo das mulheres (Hirata, 2016).

A ligação entre PGD e trabalho de cuidado fica clara ao se considerar a dimensão prática do teletrabalho. Enquanto o Estado permite que a servidora desempenhe suas funções públicas remotamente, também transfere para esse mesmo ambiente a sobrecarga de responsabilidades tradicionalmente atribuídas às mulheres. Estudos sobre gênero e cuidado ressaltam que a casa, além de ser um refúgio, é também um espaço de exploração invisível, onde as responsabilidades domésticas, como cuidar de filhos e idosos, coexistem com as exigências produtivas da esfera pública (Hirata, 2016; Ribeiro, 2019). A flexibilidade prometida, destacada nos regulamentos, entra em conflito com a realidade de uma jornada dupla ou tripla, na qual a servidora atua simultaneamente como agente pública e cuidadora privada, ambas as funções sujeitas à exigência de eficiência.

Ademais, no Brasil, as desigualdades de classe e raça são marcantes no cuidado. Hirata (2016) indica que se trata de um trabalho precarizado, principalmente realizado por mulheres pobres, negras e frequentemente migrantes, evidenciando a interconexão entre gênero, classe e raça na perpetuação da divisão social do cuidado. Ao desconsiderar essa dimensão e tratar a casa como um espaço comum para o trabalho remoto, o PGD reforça uma lógica que personaliza a responsabilidade e oculta as estruturas de desigualdade que sustentam a reprodução social.

Nesse contexto, é importante entender que o teletrabalho no setor público, estabelecido pelo PGD, vai além de uma simples inovação administrativa; ele faz parte de um processo mais abrangente de reestruturação do trabalho sob a influência da racionalidade neoliberal. A literatura sobre políticas públicas e novas formas de gestão sugere que o discurso da eficiência serve como justificativa para aumentar o controle e transferir custos e riscos para o trabalhador (Silva; Veloso, 2025). Quando aplicada ao universo feminino, essa lógica se sobrepõe a uma extensa tradição de desvalorização do trabalho reprodutivo e de invisibilização do cuidado como atividade fundamental para a vida social (Guimarães; Vieira, 2020).

Esse processo foi intensificado pela pandemia de COVID-19. Durante o período de isolamento, o teletrabalho foi tornado obrigatório e evidenciou de maneira significativa a sobrecarga das mulheres, que começaram a realizar simultaneamente suas atividades profissionais, cuidar dos filhos em ensino remoto e manter as tarefas domésticas (Ribeiro, 2019). O PGD, assim, emerge como a institucionalização de um modelo que já havia se mostrado eficaz para o Estado: a transferência de custos de infraestrutura e o aumento da produtividade sem a devida ampliação de direitos ou reconhecimento.

Nesse contexto, a literatura crítica sobre cuidado e trabalho de gênero possibilita a reflexão crítica sobre o entusiasmo em relação ao PGD. O que é apresentado como ferramenta de modernização acaba se mostrando um mecanismo para reestabelecer a divisão sexual do trabalho. Se antes o controle era exercido por meio do ponto, agora é feito por meio da planilha; se antes a servidora tinha que ir ao trabalho, agora o trabalho vem até ela em sua própria casa. Essa é uma alteração que, em vez de quebrar as estruturas patriarcais, as reorganiza em uma nova forma, aprovada e metrificada pelo Estado.

Desse modo, a fundamentação teórica apresentada neste trabalho demonstra que o PGD deve ser examinado além de sua perspectiva gerencial. É preciso entender sua participação em um cenário de deterioração das condições de trabalho, agravamento das disparidades de gênero e perpetuação da invisibilidade do cuidado. Apenas a partir dessa crítica é viável questionar a narrativa oficial e expor os efeitos reais da política sobre as servidoras públicas, cuja vivência diária contradiz a promessa de modernidade e bem-estar.

3 DISCUSSÃO

O retorno da servidora pública ao lar, apresentado como modernização por meio do teletrabalho e do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), parece mais um retrocesso disfarçado de progresso. Embora o discurso oficial exalte a flexibilização e a autonomia, o que se vê é um aumento das jornadas dupla e até tripla. A servidora, agora avaliada por metas e entregas, segue sendo a principal responsável pelas atividades domésticas e pelos cuidados familiares, perpetuando padrões de desigualdade de gênero que a pandemia apenas evidenciou (Rodrigues, 2020).

A literatura mostra que a entrada da mulher no mercado de trabalho formal não acabou com a normalização de suas obrigações domésticas. A chamada dupla jornada feminina continua sendo um pilar fundamental da desigualdade: enquanto se exige que a servidora tenha desempenho e produtividade sob a supervisão do PGD, ela ainda é responsável pelo cuidado dos filhos e pela manutenção da casa, um trabalho invisível e desvalorizado (Silva, 2019).

Esse quadro retrata um legado histórico. O espaço doméstico, frequentemente descrito como acolhedor, também tem sido um local de vigilância e dominação masculina. A pandemia e o teletrabalho apenas modernizaram essa narrativa, transferindo para o ambiente doméstico as pressões de trabalho do Estado, que agora avalia o desempenho de sua funcionária enquanto a mantém atrelada à lógica patriarcal da maternidade e do cuidado (Rodrigues, 2020; Pimenta & Lopes, 2014).

Estudos recentes mostram que, mesmo trabalhando remotamente, as mães continuam sendo as principais responsáveis pelas tarefas domésticas e cuidados com os filhos. Como resultado, há um acúmulo insustentável de tarefas, que afeta a saúde física e mental, o tempo de lazer e a qualidade das relações familiares. O PGD não corrige, mas sim institucionaliza uma desigualdade estrutural ao metrificar entregas sem levar em conta a sobrecarga que as mulheres enfrentam (Deus; Schmitz; Vieira, 2021).

Desse modo, o que o discurso gerencial considera “avanço” é, na realidade, a reinterpretção do antigo confinamento. O lar retorna como o local de trabalho produtivo e reprodutivo, sem limites, onde a servidora se vê forçada a conciliar demandas incompatíveis, sob a pressão de relatórios, métricas e metas que não toleram pausas, filhos ou exaustão. Nesse contexto, o PGD passa a ser apenas mais um componente do capitalismo patriarcal, que é hábil em explorar tanto a docilidade quanto a resistência da mulher trabalhadora.

3.1 Teletrabalho e metrificação: a ilusão da autonomia

O PGD retrata o teletrabalho como sinônimo de autonomia e eficácia. No entanto, a realidade é diferente: a servidora se encontra aprisionada em um sistema de métricas que invade sua casa, estabelecendo metas e resultados como se o lar fosse uma extensão natural do serviço público. Na prática, a promessa de autonomia se desfaz, uma vez que o tempo da trabalhadora já não lhe pertence mais. As demandas institucionais se acumulam às domésticas, em um jogo cruel no qual cada minuto precisa ser contabilizado e produtivo (Rodrigues, 2020).

3.2 Persistência da divisão sexual do trabalho

Uma das principais barreiras para a igualdade de gênero é a persistência da ideia de que o cuidado é uma responsabilidade feminina. Ainda no século XXI, a servidora pública enfrenta a dupla jornada: trabalha em casa para o Estado e, ao mesmo tempo, para a família, acumulando tarefas invisíveis e não remuneradas. Pesquisas demonstram que a entrada da mulher no mercado de trabalho não reduziu essa sobrecarga; ao contrário, ela se tornou mais complexa, assumindo novas formas de exploração (Silva, 2019; Pimenta & Lopes, 2014).

3.3 A falsa emancipação feminina

É, no mínimo, irônico o discurso que exalta o teletrabalho como uma vitória feminina. A alegada emancipação se mostra um engano ao considerarmos que o trabalho remoto não redistribui responsabilidades, mas sim as acumula. Mesmo sendo qualificadas e competentes, as mulheres ainda são cobradas em relação à casa limpa, comida pronta e acompanhamento dos filhos. A “flexibilidade” proporcionada pelo PGD aparenta ser um eufemismo para a precarização do tempo e a invisibilização do esforço (Silva, 2019; Federici, 2017).

3.4 O lar como espaço de contradição

O lar, muitas vezes exaltado como um espaço de afeto, pode ser um campo de tensões e desigualdades. Durante a pandemia, ficou evidente que as mães são as principais responsáveis pelas tarefas domésticas e pelos cuidados com as crianças, enquanto os homens continuam sendo “ajudantes eventuais”. Os efeitos dessa desigualdade são sérios: danos à saúde física e mental, redução do tempo livre e comprometimento da qualidade de vida (Deus; Schmitz; Vieira, 2021). Desse modo, o lar passa a ser um espaço de tripla exploração: pela família, pelo Estado e pelo capital.

4 CONCLUSÃO

O teletrabalho das servidoras públicas, disfarçado como PGD, é apresentado como um progresso, porém, na realidade, representa apenas um retorno ao antigo confinamento em casa. A promessa de autonomia se desfaz na rotina em que cada objetivo, cada relatório e cada tarefa precisam conviver com a panela no fogo e a criança exigindo atenção. O lar, que antes era idealizado como um espaço de afeto, transformou-se em um local improvisado onde o Estado impõe suas demandas sem compartilhar responsabilidades (Rodrigues, 2020).

O que é denominado "flexibilidade" é, de fato, a normalização da precarização. Ao estabelecer metas sem levar em consideração que, além de suas responsabilidades profissionais, a servidora também realiza tarefas invisíveis, como limpar, cuidar e sustentar emocionalmente a família, o PGD legitima a sobrecarga histórica das mulheres. Essa é a antiga divisão sexual do trabalho, agora aprimorada por meio de softwares de gestão e métricas de produtividade (Silva, 2019; Pimenta & Lopes, 2014).

Estudos mostram que, mesmo em um cenário remoto, as mães continuam sendo as principais responsáveis pelos cuidados, enfrentando consequências que afetam sua saúde física, mental e qualidade de vida (Deus; Schmitz; Vieira, 2021). Assim, a “modernização” do trabalho público não emancipa; apenas traz para o ambiente doméstico os mecanismos de controle e capital, convertendo a servidora em uma máquina multifuncional, projetada para não falhar.

Em resumo, o PGD não marca o início de uma nova era de igualdade; ele apenas formaliza a antiga exploração. O lar deixa de ser um lugar de descanso e passa a ser uma prisão produtiva, na qual a servidora trabalha para o Estado, para a família e, de forma irônica, contra si mesma. Um progresso? Apenas se for na habilidade de refinar o patriarcado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. **Diferença e igualdade nas relações de gênero**. Revista Estudos Feministas, v. 13, n. 3, p. 673-687, 2005.

ASSUNÇÃO, J.; GONÇALVES, M.; PEREIRA, L. **A experiência da Controladoria-Geral da União com o teletrabalho antes do PGD**. Revista de Administração Pública, v. 57, n. 2, p. 301-320, 2023.

BARROS, A. M. de. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 1995.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. **Institui o Programa de Gestão e Desempenho**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2022.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 18 de julho de 2023. **Dispõe sobre orientações para o Programa de Gestão e Desempenho**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2023a.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta nº 52, de 13 de setembro de 2023. **Regulamenta procedimentos de avaliação no âmbito do PGD**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2023b.

DEUS, M. D. de; SCHMITZ, M. E. de S.; VIEIRA, M. L. **Família, gênero e jornada de trabalho: uma revisão sistemática de literatura**. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 14, n. 1, e15805, 2021. DOI: <https://doi.org/10.36298/gerais202114e15805>.

FEDERICI, S. **O ponto zero da revolução: trabalho doméstico, reprodução e luta feminista**. São Paulo: Elefante, 2017.

GUIMARÃES, N. A.; VIEIRA, J. **Circuitos do cuidado: profissão, obrigação e ajuda**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 35, n. 104, 2020.

HIRATA, H. **Gênero, classe e raça: interseccionalidades no trabalho de cuidado**. Cadernos de Pesquisa, v. 46, n. 159, p. 125-139, 2016.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. **Novas configurações da divisão sexual do trabalho**. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

NOGUEIRA, C. M. **As relações sociais de sexo e o mundo do trabalho: uma análise a partir do materialismo histórico-dialético**. São Paulo: Cortez, 2010.

PIMENTA, W. R. C.; LOPES, A. C. **Dupla jornada de trabalho: uma análise da condição feminina no trabalho doméstico**. In: VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, Ensenada, 2014. Disponível em: http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4765/ev.4765.pdf. Acesso em: 21 set. 2025.

RODRIGUES, N. Q. C. **Trabalho feminino em tempos de pandemia**. In: Anais do Congresso Internacional de Direito e Justiça Social, 2020.

SAFFIOTI, H. I. B. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. Petrópolis: Vozes, 1976.

SILVA, L. L. T. da. **Mulheres e o mundo do trabalho: a infundável dupla jornada feminina**. Revista Eletrônica Interações Sociais – REIS, v. 3, n. 1, p. 120-131, 2019.

SILVA, R.; VELOSO, A. **O Programa de Gestão e Desempenho e seus impactos na gestão pública**. Revista do Serviço Público, v. 76, n. 1, p. 45-62, 2025.

TEIXEIRA, J.; BACINELLO, M. **Teletrabalho em instituições federais de ensino: impactos e desafios**. Revista Gestão Universitária, v. 19, n. 1, p. 77-94, 2024.