

Gestão por entregas e tempo de cuidado: maternidade, raça e envelhecimento no PGD

Management by Deliverables and the Time of Care: Motherhood, Race, and Aging in the PGD

Gestión por Entregables y Tiempo de Cuidado: Maternidad, Raza y Envejecimiento en el PGD

Grupo temático 03 - Longevidade, Gênero e Raça

Aécio da Silva Martins, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Sheila Kocourek, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Jairo da Luz Oliveira, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

RESUMO

Este ensaio analisa o Programa de Gestão e Desempenho, PGD, no âmbito da Administração Pública Federal, a partir de uma perspectiva interseccional que articula maternidade, raça e envelhecimento. Parte-se da compreensão de que a gestão por entregas, ao deslocar o foco do controle de frequência para a mensuração de resultados, redefine critérios de desempenho e reorganiza a fronteira entre trabalho e vida privada, especialmente no regime de trabalho remoto. Sustenta-se que tal modelo opera sobre um pressuposto implícito de disponibilidade temporal homogênea, desconsiderando a materialidade do tempo de cuidado, historicamente feminilizado e racializado. Com base na literatura sobre reprodução social, divisão sexual do trabalho e racialização do cuidado, argumenta-se que a equidade formal promovida por metas padronizadas pode produzir desigualdades substantivas na experiência concreta do trabalho, sobretudo para mulheres, em especial mulheres negras. O ensaio demonstra que o cuidado constitui trabalho complexo e estrutural à sustentação do desempenho institucional, embora permaneça invisibilizado nas métricas organizacionais. Ao incorporar a dimensão da longevidade, evidencia-se que as responsabilidades de cuidado se acumulam ao longo do ciclo de vida, intensificando sobrecargas com efeitos cumulativos sobre saúde, progressão funcional e permanência no serviço público. Conclui-se que a incorporação do cuidado como variável organizacional é condição para a construção de modelos de gestão comprometidos com justiça organizacional, equidade de gênero e raça e sustentabilidade institucional no contexto do envelhecimento populacional.

Palavras-chave: gestão por resultados; cuidado; interseccionalidade; trabalho remoto; longevidade; administração pública.

ABSTRACT

This essay analyzes the Performance and Management Program, PGD, within the Brazilian Federal Public Administration from an intersectional perspective that articulates motherhood, race, and aging. It argues that management by deliverables, by shifting the focus from attendance control to the measurement of results, redefines performance criteria and reshapes the boundary between work and private life, particularly under remote work arrangements. The central argument is that this model operates on an implicit assumption of homogeneous time availability, disregarding the materiality of care time, historically feminized and racialized. Drawing on the literature on social reproduction, the sexual division of labor, and the racialization of care, the essay contends that the formal equity promoted by standardized targets may produce substantive inequalities in the lived experience of work, especially for women, and particularly Black women. It demonstrates that care constitutes complex and structurally essential labor for sustaining institutional performance, although it remains invisible within organizational metrics. By incorporating the dimension of longevity, the analysis highlights how care responsibilities accumulate across the life course, intensifying burdens with cumulative effects on health, career progression, and permanence in public service. The essay concludes that recognizing care as an



ARTIGO

organizational variable is essential for building management models committed to organizational justice, gender and racial equity, and institutional sustainability in the context of population aging.

Keywords: performance management; care work; intersectionality; remote work; longevity; public administration.

RESUMEN

Este ensayo analiza el Programa de Gestión y Desempeño, PGD, en el ámbito de la Administración Pública Federal brasileña desde una perspectiva interseccional que articula maternidad, raza y envejecimiento. Se sostiene que la gestión por entregables, al desplazar el foco del control de asistencia hacia la medición de resultados, redefine los criterios de desempeño y reconfigura la frontera entre trabajo y vida privada, especialmente en el régimen de trabajo remoto. El argumento central es que este modelo opera bajo un supuesto implícito de disponibilidad temporal homogénea, desconsiderando la materialidad del tiempo de cuidado, históricamente feminizado y racializado. A partir de la literatura sobre reproducción social, división sexual del trabajo y racialización del cuidado, se plantea que la equidad formal promovida por metas estandarizadas puede producir desigualdades sustantivas en la experiencia concreta del trabajo, especialmente para las mujeres y, en particular, para las mujeres negras. El ensayo demuestra que el cuidado constituye un trabajo complejo y estructural para el sostenimiento del desempeño institucional, aunque permanece invisibilizado en las métricas organizacionales. Al incorporar la dimensión de la longevidad, se evidencia que las responsabilidades de cuidado se acumulan a lo largo del ciclo de vida, intensificando sobrecargas con efectos acumulativos sobre la salud, la progresión profesional y la permanencia en el servicio público. Se concluye que reconocer el cuidado como variable organizacional es condición para construir modelos de gestión comprometidos con la justicia organizacional, la equidad de género y raza, y la sostenibilidad institucional en el contexto del envejecimiento poblacional.

Palabras clave: gestión por resultados; trabajo de cuidado; interseccionalidad; trabajo remoto; longevidad; administración pública.

1. Introdução:

O Programa de Gestão e Desempenho, PGD, consolida-se na Administração Pública Federal como um arranjo de gestão que desloca o centro da regulação do trabalho, saindo do controle de frequência e avançando para a disciplina da mensuração das atividades com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade, conforme estabelecido no Decreto nº 11.072/2022 (Brasil, 2022). Ao substituir o controle de assiduidade pelo controle de resultados, o programa redefine o que passa a ser reconhecido como desempenho legítimo no serviço público, deslocando a ênfase da presença física para a pactuação de entregas (Brasil, 2022). Nesse desenho, o trabalho remoto não se reduz a uma modalidade operacional, mas configura-se como tecnologia de gestão que reorganiza tempos, espaços e controles, pois articula plano de entregas, plano de trabalho individual, termos de ciência e responsabilidade e acompanhamento sistemático por meio de instrumentos digitais (Brasil, 2022; Brasil, 2023).

A regulamentação infralegal posterior reforça essa arquitetura ao detalhar a vinculação entre entregas individuais e metas institucionais, consolidando o PGD como instrumento indutor de melhoria de desempenho organizacional e não apenas individual (Brasil, 2023). A exigência de sistemas informatizados de monitoramento e registro das atividades desenvolvidas pelos participantes explicita o caráter tecnopolítico do programa, combinando gestão por resultados, rastreabilidade das entregas e ampliação da transparência institucional (Brasil, 2022). Assim, o PGD reorganiza a relação entre autonomia e controle, pois amplia a flexibilidade espacial ao mesmo tempo em que densifica os mecanismos de acompanhamento e responsabilização, inclusive com repercussões na gestão de desempenho e nos registros funcionais (Brasil, 2024).



É nesse contexto que se insere o recorte deste ensaio, centrado na experiência de servidoras públicas federais que vivenciam maternidade e trabalho de cuidado em regime de trabalho remoto no âmbito do PGD. O cuidado, compreendido como conjunto de atividades indispensáveis à manutenção da vida cotidiana e à reprodução social, constitui dimensão estruturante da organização econômica e social, embora permaneça historicamente desvalorizado e invisibilizado (Hirata, 2016; Federici, 2019). Estudos demonstram que a inserção das mulheres no mercado de trabalho não eliminou a sobrecarga de responsabilidades domésticas e de cuidado, produzindo jornadas extensas e impactos significativos sobre saúde física e mental (Antunes, 2018; Dal Rosso, 2017). No caso brasileiro, tal sobrecarga é marcada por forte assimetria de gênero e raça, atingindo de modo mais intenso mulheres negras, cuja trajetória laboral é atravessada por menores rendimentos, maior informalidade e maior exposição à precarização (Gonzalez, 1988; Collins, 2019).

A chave analítica do GT Longevidade, Gênero e Raça amplia essa discussão ao evidenciar que as desigualdades não se distribuem de forma pontual, mas se acumulam ao longo do ciclo de vida. A maior expectativa de vida das mulheres não se traduz automaticamente em melhores condições de saúde ou qualidade de vida, sobretudo quando a longevidade é acompanhada de sobrecarga histórica de cuidado e desigualdades estruturais (Permanyer; Bramajo, 2022). A ampliação da longevidade implica também prolongamento e complexificação das demandas de cuidado, especialmente no que se refere ao cuidado de pessoas idosas, atividade que permanece fortemente feminilizada e racializada (Hirata, 2016; Fraser, 2020). Desse modo, maternidade, cuidado familiar e envelhecimento articulam-se como dimensões interdependentes que atravessam a trajetória das servidoras e tensionam sua inserção no trabalho remoto.

Ao articular PGD, maternidade, cuidado e interseccionalidade, este ensaio parte da premissa de que a gestão por entregas opera sobre um pressuposto implícito de disponibilidade temporal que desconsidera a materialidade do tempo do cuidado. Quando o desempenho é mensurado prioritariamente por resultados pactuados, sem que o cuidado seja reconhecido como variável organizacional relevante, tende-se a produzir equidade formal acompanhada de desigualdade substantiva na experiência concreta do trabalho remoto, sobretudo para mulheres e, em especial, mulheres negras (Hirata, 2016; Collins, 2019). Sustenta-se, portanto, que o PGD, ao reorganizar a fronteira entre casa e trabalho, reconfigura o conflito distributivo pelo tempo e pode intensificar a invisibilidade do cuidado, aprofundando desigualdades interseccionais de gênero e raça ao longo do ciclo de vida.

2. Cuidado, reprodução social e racialização

O cuidado deve ser compreendido como trabalho multidimensional que abrange atividades materiais, afetivas e cognitivas voltadas à manutenção da vida cotidiana e à reprodução social. Trata-se de um conjunto de práticas que envolve desde alimentação, higiene, acompanhamento escolar e suporte emocional até atenção a pessoas idosas, enfermas ou com deficiência. Esse trabalho pode ser remunerado ou não, formal ou informal, mas em todas as suas formas é condição de possibilidade para o funcionamento da economia e das instituições. Sem cuidado não há força de trabalho disponível, não há reprodução geracional, não há coesão social. Ainda assim, sua centralidade estrutural convive com sua marginalização simbólica e política, pois ele permanece associado ao âmbito privado e ao feminino, sendo tratado como obrigação moral e não como trabalho socialmente indispensável (Hirata, 2016; Federici, 2019).

Ao situar o cuidado como eixo da reprodução social, evidencia-se que ele sustenta a produção econômica ao garantir a manutenção cotidiana daqueles que trabalham e daqueles que trabalharão. A economia formal depende, portanto, de uma infraestrutura invisível que assegura alimentação, descanso, saúde e apoio emocional. Essa infraestrutura é majoritariamente provida por mulheres e, de forma mais intensa, por mulheres negras, cuja inserção histórica no trabalho doméstico e de cuidado revela a racialização dessa atividade (Gonzalez, 1988; Collins, 2019). Assim, o cuidado não é apenas questão de gênero, mas também de raça e classe, compondo uma engrenagem que articula desigualdades estruturais e distribui de forma assimétrica o tempo e o desgaste socialmente necessários à manutenção da vida.

A consequência direta dessa organização social é a invisibilidade do cuidado como trabalho. Por estar naturalizado como extensão das “atribuições femininas”, ele é frequentemente excluído das métricas econômicas



e das políticas públicas. Mesmo quando remunerado, como no caso do trabalho doméstico ou de cuidadoras formais, tende a ocupar posições de baixa valorização social, baixos salários e alta informalidade. No âmbito não remunerado, que corresponde à maior parte do cuidado, a desvalorização é ainda mais profunda, pois não há reconhecimento financeiro nem institucional, apenas expectativa moral de cumprimento (Federici, 2019). Essa invisibilidade não significa ausência de impacto, ao contrário, ela produz sobrecarga física e mental, jornadas extensas e conflitos permanentes entre tempo de trabalho e tempo de cuidado, afetando de modo significativo a saúde e a trajetória profissional das mulheres (Antunes, 2018; Dal Rosso, 2017).

A sobrecarga assume contornos ainda mais agudos quando analisada sob a lente da racialização. Mulheres negras concentram-se historicamente em ocupações de cuidado mal remuneradas e, simultaneamente, enfrentam maiores obstáculos de acesso a renda, proteção social e condições dignas de trabalho. Essa dupla inserção, no cuidado remunerado precarizado e no cuidado não remunerado em suas próprias famílias, produz camadas sobrepostas de exploração e desgaste (Gonzalez, 1988; Collins, 2019). O resultado é um ciclo cumulativo de vulnerabilidade que atravessa o curso de vida, impactando saúde, renda acumulada e possibilidades de ascensão profissional.

Nesse cenário, a administração pública não se encontra fora da dinâmica descrita. Ao contrário, ela também opera apoiada na existência desse cuidado invisível. Servidores e servidoras só conseguem cumprir metas, atender prazos e manter produtividade porque há alguém garantindo a reprodução cotidiana da vida. Quando o Estado formula políticas de gestão do trabalho sem reconhecer o cuidado como variável estruturante, ele tende a transferir silenciosamente seus custos para o interior das famílias. E, dentro das famílias, esses custos recaem majoritariamente sobre as mulheres. O Estado funciona, portanto, apoiado em uma base de trabalho não reconhecido que subsidia, de forma indireta, a eficiência institucional.

Essa transferência de custos não é neutra. Ela reforça desigualdades de gênero e raça, pois pressupõe disponibilidade temporal e emocional que não está igualmente distribuída. Ao não internalizar o cuidado como dimensão organizacional relevante, a administração pública contribui para a reprodução de um modelo em que metas e entregas são tratadas como universais, enquanto as condições concretas de sustentação dessas entregas permanecem desigualmente distribuídas. Assim, a racionalidade administrativa que ignora o cuidado não apenas invisibiliza trabalho essencial, mas também reproduz, em seu interior, as assimetrias estruturais que marcam a sociedade brasileira.

3. O tempo do cuidado como conflito político e organizacional

Se o cuidado é trabalho, o tempo dedicado a ele é recurso político central. O chamado tempo do cuidado expressa a dimensão quantitativa e qualitativa das atividades necessárias à manutenção da vida e revela um conflito estrutural entre trabalho produtivo e trabalho reprodutivo. Esse conflito se materializa na sobreposição de atividades, na simultaneidade entre demandas profissionais e responsabilidades domésticas e na constante negociação entre prazos institucionais e necessidades familiares. Trata-se de um tempo fragmentado, interrompido e permeado por exigências emocionais, cuja gestão recai majoritariamente sobre as mulheres (Hirata, 2016; Dal Rosso, 2017).

A literatura evidencia que a inserção feminina no mercado de trabalho não eliminou a divisão sexual do trabalho doméstico, mas produziu acúmulo de responsabilidades. Mulheres ocupadas continuam dedicando mais horas a afazeres domésticos e cuidado de pessoas do que homens na mesma condição, o que gera jornadas ampliadas e impacto direto sobre descanso, saúde e oportunidades de progressão profissional (Antunes, 2018). O tempo do cuidado, portanto, não é resíduo do tempo livre, mas dimensão estruturante da vida laboral, ainda que permaneça fora dos cálculos institucionais de produtividade.

Sob o ponto de vista jurídico-organizacional, as jornadas formais de trabalho são construídas a partir de um ideal abstrato de trabalhador disponível, desprovido de responsabilidades domésticas intensivas. A regulação do tempo laboral, seja por carga horária fixa, seja por metas e entregas, raramente incorpora o cuidado como

variável legítima de organização do trabalho. Esse desenho reforça a invisibilidade do cuidado e consolida uma hierarquia simbólica em que o trabalho remunerado é reconhecido como central e o cuidado é tratado como questão privada, a ser resolvida individualmente (Federici, 2019; Fraser, 2020). Ao deslocar o cuidado para a esfera privada, o ordenamento institucional naturaliza a sobrecarga feminina e reproduz formas sutis de subalternização.

Nesse contexto, o conflito pelo tempo não é apenas doméstico, mas político e organizacional. Ele envolve a disputa por reconhecimento do cuidado como trabalho socialmente necessário e por sua consideração nas políticas de gestão. Quando o tempo do cuidado não é incorporado às estruturas formais, a compatibilização entre trabalho e vida se converte em problema individual, e não em questão de desenho institucional. O resultado é uma aparente neutralidade das regras que, na prática, opera de forma desigual sobre sujeitos situados de maneira distinta nas hierarquias de gênero e raça (Collins, 2019).

É precisamente nesse ponto que o Programa de Gestão e Desempenho se apresenta como caso-limite. O PGD se estrutura na pactuação de entregas e na mensuração de resultados, deslocando o controle da presença física para o cumprimento de metas previamente estabelecidas (Brasil, 2022). Em tese, esse modelo amplia a autonomia do servidor quanto à organização do próprio tempo. No entanto, ao não reconhecer explicitamente o tempo do cuidado como elemento relevante na definição e avaliação das entregas, o programa pode intensificar a captura do tempo disponível. A flexibilidade prometida pode converter-se em intensificação do trabalho, pois a responsabilidade pelo ajuste entre metas e cuidado é deslocada para o indivíduo.

No regime de trabalho remoto, essa tensão se torna ainda mais evidente. A casa transforma-se simultaneamente em espaço de produção e de reprodução social, eliminando fronteiras físicas que antes delimitavam o tempo institucional e o tempo doméstico. A sobreposição entre reuniões virtuais, prazos administrativos e demandas de cuidado cotidiano produz uma lógica de disponibilidade permanente, em que interrupções e fragmentações não são reconhecidas como parte do trabalho, mas como interferências privadas. Como o desempenho é aferido por resultados pactuados e registrados em sistemas informatizados (Brasil, 2022), o que não se converte em entrega mensurável permanece fora do mapa institucional.

Assim, o tempo do cuidado opera como conflito silencioso no interior da gestão por resultados. A promessa de autonomia temporal convive com exigências de produtividade que não consideram as condições desiguais de sustentação desse desempenho. O PGD, ao organizar o trabalho por entregas, pode produzir uma equidade formal baseada na mesma métrica para todos, enquanto as condições concretas de realização dessas entregas são profundamente desiguais. Nesse cenário, mulheres, especialmente mulheres negras e mães, tendem a absorver o custo invisível da compatibilização entre metas e cuidado, internalizando pressões que são, na verdade, estruturais. O conflito pelo tempo revela, portanto, não apenas um dilema individual, mas uma questão de justiça organizacional e de desenho institucional na administração pública contemporânea.

4. PGD e trabalho remoto como reconfiguração da fronteira público-privado

A adoção do PGD, especialmente em regime de trabalho remoto, redefine de modo substantivo a fronteira entre o espaço público do trabalho e o espaço privado da vida doméstica. Ao deslocar a centralidade do controle para a entrega de resultados e permitir a execução das atividades fora das dependências físicas da instituição, o programa altera não apenas o local de trabalho, mas a própria experiência temporal e espacial da atividade laboral (Brasil, 2022). A casa deixa de ser exclusivamente espaço de reprodução social e passa a ser também ambiente formal de produção administrativa, dissolvendo separações que historicamente estruturavam o cotidiano do trabalho.



ARTIGO

Nesse contexto emerge a lógica da dupla presença. A servidora em trabalho remoto encontra-se simultaneamente presente no mundo institucional e no mundo doméstico. Participa de reuniões virtuais, elabora relatórios, cumpre prazos e metas pactuadas, ao mesmo tempo em que responde a demandas de filhos, organiza rotinas escolares, acompanha familiares idosos ou gerencia tarefas domésticas. Trata-se de uma presença simultânea e fragmentada, em que a atenção é constantemente dividida entre o visível institucional e o invisível doméstico. Essa condição produz o que se pode denominar tempo oculto do cuidado, isto é, o conjunto de microinterrupções, reorganizações e ajustes cotidianos que não aparecem nos sistemas de monitoramento de desempenho, mas que estruturam concretamente a possibilidade de cumprir as entregas.

O tempo oculto não é residual, ele é constitutivo da experiência de trabalho remoto para muitas mulheres. Dados nacionais indicam que mulheres ocupadas dedicam, em média, mais horas que homens a afazeres domésticos e ao cuidado de pessoas, mesmo quando inseridas no mercado de trabalho formal. Essa diferença persiste entre pessoas ocupadas, revelando que a participação no trabalho remunerado não elimina a assimetria na distribuição do cuidado (IBGE, 2022). Assim, quando o trabalho é deslocado para dentro da casa, ele passa a coexistir diretamente com uma estrutura de responsabilidades que já era desigual. A promessa de flexibilidade encontra uma realidade de sobreposição permanente.

No desenho do PGD, o desempenho é mensurado por entregas previamente pactuadas e registradas em sistemas informatizados (Brasil, 2022). Essa lógica tende a reconhecer apenas o resultado final, desconsiderando as condições concretas de produção desse resultado. As interrupções para atender uma criança, acompanhar uma consulta médica ou resolver demandas domésticas não são contabilizadas como tempo de trabalho, tampouco como variável legítima de organização das metas. O cuidado aparece como ruído privado, e não como elemento estrutural da vida de quem trabalha. A fronteira público-privado, antes delimitada por deslocamentos físicos e horários institucionais, torna-se porosa e assimétrica.

Essa reconfiguração importa para o Estado por razões que ultrapassam a esfera individual. A intensificação do trabalho e a fragmentação constante do tempo produzem risco de adoecimento físico e psíquico, com repercussões sobre bem-estar, motivação e qualidade das entregas. A literatura sobre intensificação do trabalho demonstra que jornadas ampliadas e sobrecarga emocional estão associadas a estresse crônico, exaustão e redução da capacidade de recuperação (Antunes, 2018; Dal Rosso, 2017). Quando a dupla presença se torna regra e não exceção, a compatibilização entre metas institucionais e responsabilidades de cuidado tende a gerar desgaste cumulativo.

Além disso, a invisibilização do tempo oculto pode produzir desigualdades na progressão e na permanência. Em um sistema orientado por metas e resultados homogêneos, servidores e servidoras são avaliados segundo critérios formais equivalentes. Contudo, as condições reais de produção dessas entregas são desiguais. Mulheres, especialmente mães e cuidadoras, podem enfrentar maior dificuldade para manter ritmos contínuos de produtividade, participar de agendas ampliadas ou assumir projetos adicionais que exigem disponibilidade extra. A consequência pode ser menor visibilidade institucional, menor acesso a oportunidades estratégicas e maior risco de estagnação na carreira.

Portanto, o trabalho remoto sob o PGD não representa apenas inovação administrativa, mas reorganização profunda da relação entre Estado e vida privada. Ao deslocar o trabalho para o interior da casa sem incorporar o cuidado como variável organizacional, a administração pública corre o risco de sustentar sua eficiência sobre uma base de tempo oculto e sobrecarga invisível. O que se apresenta como modernização gerencial pode, na ausência de reconhecimento explícito das desigualdades de gênero e raça, reforçar padrões históricos de distribuição assimétrica do desgaste. A fronteira público-privado, ao se tornar difusa, revela que o

desempenho institucional depende de arranjos domésticos desigualmente estruturados e, portanto, não pode ser tratado como neutro do ponto de vista social.

5. Reconhecimento, sofrimento e estratégias de adaptação

O cuidado não é atividade simples, repetitiva ou meramente instrumental. Trata-se de trabalho complexo que exige mobilização subjetiva contínua, capacidade de antecipação, leitura sensível de necessidades e inventividade diante de situações imprevisíveis. Cuidar implica organizar rotinas, administrar conflitos, oferecer suporte emocional e tomar decisões rápidas em contextos de incerteza. Essa dimensão relacional e afetiva exige envolvimento psíquico que ultrapassa a execução mecânica de tarefas, configurando um tipo de trabalho que combina esforço físico, atenção cognitiva e disponibilidade emocional (Hirata, 2016). Ao mesmo tempo, essa complexidade é socialmente naturalizada como atributo feminino, o que contribui para sua desqualificação como competência laboral e sua exclusão das métricas formais de produtividade (Federici, 2019).

A falta de reconhecimento do cuidado como trabalho socialmente relevante produz efeitos concretos sobre quem o realiza. Na perspectiva do reconhecimento, o sofrimento não decorre apenas da carga objetiva de tarefas, mas da ausência de validação simbólica e institucional do esforço despendido. Quando o trabalho é invisibilizado ou tratado como obrigação natural, há ruptura entre investimento subjetivo e retorno social, o que pode gerar sentimento de desvalorização, exaustão e injustiça (Antunes, 2018). No caso das mulheres, e especialmente das mulheres negras, essa desvalorização é atravessada por marcadores históricos de subalternização que reforçam a ideia de que cuidar é destino, não trabalho qualificado (Collins, 2019).

No regime de trabalho remoto sob o PGD, essa dinâmica assume contornos específicos. A lógica de gestão por entregas estabelece como critério central de valor o resultado pactuado e registrado nos sistemas institucionais (Brasil, 2022). O que é contabilizado, acompanhado e eventualmente recompensado são as entregas finalizadas, os relatórios concluídos, as metas atingidas. O trabalho que sustenta a possibilidade dessas entregas, especialmente o cuidado realizado no interior da casa, permanece fora do campo de visibilidade organizacional. Em outras palavras, o que vale é a entrega formal, o que não vale é o conjunto de atividades invisíveis que garantem a continuidade da vida e permitem que a entrega aconteça.

Essa assimetria entre trabalho visível e trabalho invisível gera tensão subjetiva significativa. A servidora em trabalho remoto precisa demonstrar desempenho mensurável enquanto administra, simultaneamente, demandas de cuidado que não são reconhecidas como parte de sua carga real de trabalho. A mobilização subjetiva exigida para cumprir metas em ambiente permeado por interrupções constantes pode produzir intensificação do esforço, alongamento informal da jornada e autovigilância permanente. O resultado é um regime de responsabilização individual que internaliza conflitos estruturais, convertendo desigualdade social em desafio pessoal de organização.

Nesse cenário, emergem estratégias de adaptação que revelam tanto agência quanto limite. Mulheres reorganizam horários, trabalham em períodos noturnos, fragmentam tarefas, antecipam atividades e recorrem a redes familiares para redistribuir parte do cuidado. Essas estratégias, embora possibilitem a manutenção do desempenho formal, frequentemente ampliam o desgaste e reduzem o tempo de descanso e autocuidado. A adaptação individual, portanto, não elimina o conflito estrutural, apenas o desloca para a esfera privada.

Em termos críticos, pode-se sustentar que a invisibilidade do cuidado constitui condição de possibilidade da performance medida. A racionalidade da gestão por resultados depende da suposição de que o tempo disponível para produzir entregas é homogêneo e plenamente controlável. No entanto, essa

disponibilidade é socialmente construída e desigualmente distribuída. Alguém absorve o custo das interrupções, da organização doméstica, do suporte emocional e das tarefas invisíveis. Quando esse custo recai majoritariamente sobre mulheres, especialmente mães e cuidadoras, o desempenho institucional passa a repousar sobre uma base de trabalho não reconhecido.

Assim, o sofrimento associado ao cuidado não se limita à sobrecarga física ou à exaustão emocional, mas inclui a experiência de desvalorização estrutural. A ausência de reconhecimento institucional do cuidado como variável organizacional relevante reforça a ideia de que o desempenho é resultado exclusivo de esforço individual, apagando as condições sociais que o tornam possível. No contexto do PGD, essa lógica pode aprofundar desigualdades ao exigir resultados equivalentes de sujeitos inseridos em arranjos domésticos desiguais. O cuidado, invisível e naturalizado, sustenta a performance que aparece nos relatórios e sistemas, enquanto o desgaste que o acompanha permanece fora do radar institucional.

6. Longevidade e ciclo de vida: maternidade hoje, cuidado de idosos amanhã

A discussão sobre cuidado ganha densidade quando deslocada para a perspectiva do ciclo de vida. O cuidado não é episódio isolado, circunscrito à maternidade ou a momentos excepcionais de adoecimento, mas fio contínuo que atravessa a trajetória das mulheres. A maternidade marca uma etapa inicial de intensificação do trabalho reprodutivo, frequentemente combinada com inserção ou consolidação no mercado de trabalho. Anos depois, a ampliação da longevidade e o envelhecimento populacional introduzem nova camada de responsabilidades, agora direcionadas ao cuidado de pais, sogros ou outros familiares idosos. O que se observa não é substituição de demandas, mas acumulação progressiva de responsabilidades ao longo do tempo (Hirata, 2016; Fraser, 2020).

Essa continuidade não é neutra. A maior expectativa de vida feminina, embora represente conquista demográfica, não se traduz automaticamente em melhores condições de saúde ou maior proteção social. Estudos indicam que mulheres tendem a viver mais anos com limitações funcionais e doenças crônicas, resultado de trajetórias marcadas por sobrecarga de trabalho e desigualdades estruturais (Permanyer; Bramajo, 2022). O cuidado, portanto, opera em duas direções, mulheres cuidam ao longo da vida e, muitas vezes, envelhecem com menor suporte institucional e maior desgaste acumulado.

O perfil do mercado de trabalho no setor de cuidado e doméstico reforça essa dinâmica interseccional. Dados nacionais indicam que a maioria das pessoas ocupadas nessas atividades é composta por mulheres, com predominância significativa de mulheres negras. Observa-se também concentração expressiva de trabalhadoras nas faixas etárias de 45 a 59 anos e presença relevante de mulheres com 60 anos ou mais, o que revela que o cuidado remunerado é, em grande medida, sustentado por mulheres que também estão em processo de envelhecimento (IBGE, 2022). Essa configuração evidencia que gênero, raça e posição social organizam tanto quem cuida quanto em que condições envelhece.

A articulação entre cuidado e envelhecimento revela ciclo cumulativo de desigualdade. Mulheres negras, inseridas historicamente em ocupações precarizadas de cuidado, experimentam menores rendimentos ao longo da vida, menor acumulação previdenciária e maior exposição a condições adversas de trabalho. Ao mesmo tempo, continuam responsáveis por cuidado não remunerado em suas próprias famílias, ampliando a carga total de trabalho e restringindo oportunidades de qualificação e ascensão profissional (Gonzalez, 1988; Collins, 2019). O envelhecimento, nesse cenário, não representa apenas etapa biológica, mas resultado social de trajetórias desiguais.

Ao trazer essa reflexão para o serviço público federal, o debate adquire dimensão estratégica. Servidoras que hoje vivenciam maternidade e cuidado intensivo no contexto do trabalho remoto podem, em poucos anos, acumular também responsabilidades com idosos dependentes. Se a administração pública não internaliza o cuidado como variável organizacional relevante, ela tende a empurrar para dentro da casa os custos dessa reorganização demográfica. A lógica de metas homogêneas e desempenho padronizado ignora que as demandas de cuidado se intensificam ao longo do ciclo de vida, e que essa intensificação é distribuída de forma desigual entre homens e mulheres.

Essa omissão tem consequências institucionais. A sobrecarga prolongada pode impactar saúde física e mental, aumentar afastamentos por adoecimento e reduzir capacidade de permanência ativa no trabalho. Pode também influenciar decisões de redução de jornada, recusa a cargos de maior responsabilidade ou antecipação de aposentadoria. Assim, o que aparece como questão privada de organização familiar transforma-se em problema público de gestão de pessoas e sustentabilidade do quadro funcional.

Ao não reconhecer explicitamente a dimensão do cuidado em sua política organizacional, o Estado corre o risco de comprometer a equidade interna e reproduzir desigualdades estruturais no interior do próprio serviço público. A conta desse deslocamento não é apenas individual, ela é coletiva. Ela se manifesta em menor bem-estar, maior desgaste acumulado ao longo da vida laboral e impactos sobre aposentadoria e qualidade de vida na velhice. Em última instância, discutir longevidade no âmbito da administração pública exige reconhecer que o cuidado não é variável marginal, mas elemento estruturante das trajetórias profissionais e das desigualdades que se acumulam no tempo.

7. Proposições e agenda para a administração pública

A reflexão desenvolvida ao longo do ensaio aponta para a necessidade de deslocar o cuidado do campo da invisibilidade para o centro da agenda de gestão pública. Não se trata de transformar a política de gestão em manual de boas práticas domésticas, mas de reconhecer que o desempenho institucional é produzido em contextos sociais desiguais. Se o cuidado sustenta a possibilidade concreta de entrega de resultados, ele deve ser considerado variável organizacional relevante e não externalidade privada.

Proposição 1: modelos de desempenho que ignoram o cuidado tendem a produzir equidade formal e desigualdade real na experiência do trabalho remoto.

A gestão por resultados, ao aplicar critérios homogêneos de mensuração de desempenho, parte do pressuposto de que o tempo disponível é equivalente entre servidores. No entanto, a literatura demonstra que a distribuição do cuidado é profundamente desigual, recaindo majoritariamente sobre mulheres (Hirata, 2016; Antunes, 2018). Quando o modelo de avaliação considera apenas a entrega final e desconsidera as condições sociais de produção dessa entrega, ele preserva aparência de neutralidade, mas opera efeitos diferenciados. A equidade formal, baseada em metas idênticas, pode ocultar desigualdade real na experiência do trabalho remoto, especialmente para mães e cuidadoras.

Nesse sentido, a agenda de gestão deve incorporar mecanismos que reconheçam a heterogeneidade das condições de trabalho, seja por meio de critérios mais sensíveis de pactuação de metas, seja por meio de políticas institucionais de apoio ao cuidado. A incorporação do debate internacional sobre cuidado, como a estratégia dos 5R proposta pela Organização Internacional do Trabalho, que envolve reconhecer, reduzir e redistribuir o trabalho de cuidado, além de recompensar e representar quem cuida, oferece moldura relevante tanto para políticas públicas amplas quanto para práticas organizacionais (OIT, 2018). Reconhecer é o primeiro passo para que o cuidado deixe de ser variável invisível na gestão.

Proposição 2: a dimensão racial do cuidado não é apenas distributiva, ela é organizacional.

A racialização do cuidado define quem historicamente assume funções de cuidado remunerado e não remunerado, em quais condições e com quais perspectivas de mobilidade social (Gonzalez, 1988; Collins, 2019). Essa dimensão não se restringe ao mercado informal ou ao trabalho doméstico externo à administração pública. Ela atravessa o interior das instituições, pois define quem dispõe de tempo de qualidade para investir em formação continuada, assumir funções estratégicas ou dedicar-se a atividades que ampliam capital simbólico e oportunidades de progressão.

Se parte das servidoras depende de outras mulheres, frequentemente negras, para terceirizar parte do cuidado, a desigualdade não desaparece, apenas se desloca. O tempo de qualidade para o trabalho institucional é socialmente produzido e sustentado por uma cadeia de cuidado marcada por hierarquias de raça e classe. Ignorar essa dimensão significa naturalizar arranjos desiguais que permitem a alguns desempenhar melhor porque outros absorvem o custo invisível. A agenda pública deve, portanto, articular políticas internas de equidade com políticas sociais mais amplas de valorização do trabalho de cuidado, sob pena de reproduzir no interior do Estado as mesmas assimetrias que pretende combater.

Proposição 3: longevidade amplia a duração do cuidado e, na ausência de políticas públicas, intensifica sobrecargas com efeitos cumulativos na carreira.

O envelhecimento populacional e a maior expectativa de vida produzem expansão da demanda por cuidado ao longo do ciclo de vida (Permanyer; Bramajo, 2022). Maternidade e cuidado de idosos tendem a coexistir em determinadas fases da trajetória feminina, configurando dupla responsabilização que se estende por décadas. Se a administração pública não internaliza essa realidade em suas políticas de gestão de pessoas, ela transfere para a esfera privada os custos da transição demográfica.

Os efeitos são cumulativos. Sobrecarga prolongada impacta saúde, aumenta risco de adoecimento, dificulta progressão funcional e pode influenciar decisões de permanência ou aposentadoria antecipada. A ausência de políticas de apoio ao cuidado não é neutra, ela compromete sustentabilidade institucional no médio e longo prazo. A estratégia dos 5R oferece aqui horizonte normativo relevante. Reduzir a carga excessiva, redistribuir responsabilidades entre homens e mulheres e recompensar adequadamente o trabalho de cuidado são medidas que extrapolam o âmbito doméstico e devem ser pensadas como componentes de uma administração pública comprometida com justiça social (OIT, 2018).

Em síntese, a agenda para a administração pública exige deslocamento paradigmático. O cuidado não pode permanecer como pressuposto silencioso do desempenho institucional. Incorporá-lo como variável organizacional implica revisar métricas, flexibilidades, políticas de apoio e mecanismos de reconhecimento. Implica também reconhecer que o Estado, ao organizar seu modelo de gestão, participa ativamente da produção ou da mitigação das desigualdades de gênero e raça.

Se a administração pública pretende responder ao desafio da longevidade sob perspectiva interseccional, precisa enfrentar a estrutura social do cuidado como parte de sua própria arquitetura institucional. Caso contrário, continuará operando com métricas que medem resultados visíveis, enquanto se sustentam sobre trabalho invisível que acumula desgaste, reproduz desigualdades e cobra sua conta ao longo do ciclo de vida.

Considerações finais



ARTIGO

O percurso argumentativo deste ensaio sustentou que o Programa de Gestão e Desempenho não pode ser analisado apenas como inovação administrativa orientada a resultados. O PGD insere-se em uma organização social do cuidado que é historicamente generificada e racializada, e é nesse terreno desigual que sua racionalidade opera. Ao deslocar o foco para entregas mensuráveis e ao estruturar o trabalho remoto como modalidade legítima de execução, o programa redefine critérios de valor e desempenho. No entanto, essa redefinição não ocorre em vazio social. Ela incide sobre sujeitos situados de maneira desigual na divisão sexual e racial do trabalho, especialmente no que se refere ao cuidado.

Ao longo do texto, demonstrou-se que o cuidado constitui trabalho complexo, central à reprodução social e econômica, mas sistematicamente invisibilizado. Essa invisibilidade não é acidental, ela é condição histórica de funcionamento de modelos produtivos que dependem de disponibilidade temporal presumida. Quando o PGD organiza o trabalho por metas e resultados sem reconhecer explicitamente o tempo do cuidado como variável organizacional relevante, tende a reproduzir equidade formal acompanhada de desigualdade substantiva. O desempenho medido é sustentado por arranjos domésticos desiguais, cuja carga recai majoritariamente sobre mulheres, e de modo ainda mais intenso sobre mulheres negras.

A experiência do trabalho remoto torna essa tensão mais evidente. A dissolução das fronteiras físicas entre casa e instituição revela que a produtividade institucional depende de uma infraestrutura social invisível. O cuidado, enquanto trabalho não contabilizado, aparece como interrupção privada, quando na realidade constitui condição de possibilidade da própria entrega exigida. Nesse sentido, o PGD não é neutro. Ele reorganiza tempos e controles em um contexto social no qual o cuidado já está desigualmente distribuído. Sua neutralidade aparente encobre efeitos diferenciados sobre trajetórias profissionais, saúde e permanência no serviço público.

A incorporação da perspectiva da longevidade amplia ainda mais o horizonte crítico. O envelhecimento populacional e a maior expectativa de vida não significam apenas desafio demográfico, mas intensificação e prolongamento das demandas de cuidado ao longo do ciclo de vida. Maternidade hoje e cuidado de idosos amanhã configuram continuidade de responsabilidades que atravessam décadas. Se a administração pública não internaliza essa realidade em suas políticas de gestão, ela transfere para o interior das famílias custos que são estruturalmente públicos. O resultado pode ser desgaste acumulado, desigualdade de progressão, impacto previdenciário e adoecimento ao longo da trajetória laboral.

Discutir longevidade na administração pública exige, portanto, discutir cuidado como infraestrutura social. Não se trata de adicionar variável periférica à agenda de gestão, mas de reconhecer que o cuidado sustenta a própria possibilidade de funcionamento institucional. Sem ele, não há força de trabalho disponível, não há continuidade geracional, não há estabilidade organizacional. Incorporar o cuidado como dimensão legítima da política administrativa implica enfrentar desigualdades de gênero e raça que atravessam o Estado e a sociedade.

Ao final, a questão que se impõe não é apenas como medir melhor o desempenho, mas como construir modelos de gestão que não dependam da invisibilidade de trabalho desigualmente distribuído. Se a administração pública pretende responder ao desafio da longevidade sob perspectiva interseccional, precisa reconhecer que a justiça organizacional passa pelo reconhecimento do cuidado como elemento estruturante da vida laboral e da própria sustentabilidade institucional.

Referências:

Antunes, R. (2018). O privilégio da servidão: O novo proletariado de serviços na era digital. Boitempo.



ARTIGO

Brasil. (2022). Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022: Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República.

Brasil. (2023). Programa de Gestão e Desempenho: Regulamentações complementares. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Brasil. (2024). Programa de Gestão e Desempenho: Atualizações normativas. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

Collins, P. H. (2019). Pensamento feminista negro: Conhecimento, consciência e a política do empoderamento (2ª ed.). Boitempo.

Dal Rosso, S. (2017). O ardil da flexibilidade: Os trabalhadores e a teoria do valor. Boitempo.

Federici, S. (2019). O ponto zero da revolução: Trabalho doméstico, reprodução e luta feminista. Elefante.

Fraser, N. (2020). Capitalismo em debate: Uma conversa na teoria crítica. Boitempo.

Gonzalez, L. (1988). Racismo e sexismo na cultura brasileira. Ciências Sociais Hoje, 2, 223–244.

Hirata, H. (2016). Gênero, classe e raça: Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. Tempo Social, 28(1), 61–73. <https://doi.org/10.11606/0103-2070.ts.2016.107001>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. IBGE.

International Labour Organization. (2018). Care work and care jobs for the future of decent work. ILO.

Permanyer, I., & Bramajo, O. (2022). Gender inequalities in healthy life expectancy: A global analysis. Population Health Metrics, 20(1), 1–12.