



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DOS VALES DO JEQUITINHONHA E MUCURI

RELATÓRIO

IMPLANTAÇÃO DO PROJETO PILOTO DO PGD NA UFVJM: DESCRIÇÃO, AJUSTES E RESULTADOS

Diamantina, 15 de outubro de 2025.

1. INTRODUÇÃO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) representa uma inovação na Administração Pública, ao alinhar as atividades dos servidores a entregas mensuráveis, priorizando os resultados institucionais, a qualidade dos serviços e a agilidade no atendimento à sociedade. Sua implementação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) configura uma oportunidade estratégica para modernizar a gestão de pessoas, aprimorar processos administrativos e acadêmicos e fortalecer a cultura de resultados, desde que conduzida com adequada e contínua gestão e monitoramento (Manuais MGI, FGV, ENAP, 2023-2025).

Nessa direção, a Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) implantou, em 2 de junho de 2025, o projeto-piloto do PGD, em conformidade com o Decreto nº 11.072/2022, com as Instruções Normativas MGI nº 24/2023, nº 52/2023 e nº 21/2024, além da Portaria Reitoria nº 01/2025. O projeto também se apoiou em boas práticas observadas em outras universidades e em documentos de órgãos de controle, buscando adaptar modelos de referência à realidade institucional.

Com o objetivo de registrar essa experiência, o presente relatório descreve o processo de implantação do piloto, as etapas realizadas, os resultados alcançados, os ajustes realizados, os desafios enfrentados e as recomendações para a expansão do PGD na UFVJM.

2. METODOLOGIA DE IMPLANTAÇÃO

A UFVJM optou-se por iniciar a adesão ao PGD na Universidade com um projeto-piloto restrito, a fim de introduzir aos poucos a nova ferramenta de gestão na realidade institucional, familiarizar servidores e usuários do serviço com o novo tipo de atendimento e testar todos aspectos operacionais envolvidos.

A implantação buscou garantir representatividade e diversidade de cenários. Foram selecionadas, [por processo seletivo](#), seis unidades de execução (três acadêmicas e três administrativas), em processo conduzido pela Comissão de Implantação e pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - Progep. Os critérios consideraram a necessidade de identificação ou mapeamento de todos os processos da unidade e o mínimo de 2 servidores por setor, o que possibilitou a heterogeneidade de ambientes. Esse formato assegurou transparência e legitimidade, permitindo verificar a aplicabilidade do PGD em diferentes contextos institucionais.

Setores participantes do Projeto-Piloto do PGD

Campus	Unidade Técnica	Unidades de Execução
Diamantina - Unidades Administrativas	Pró-Reitoria de Graduação - Prograd	Divisão de Assessoria Pedagógica - Dap
	Coordenadoria de Comunicação Social - CCS	Coordenadoria de Comunicação Social - CCS

	Pró-Reitoria de Administração - Proad	Divisão de Fiscalização de Contratos - DGFAOS
Diamantina - Unidade Acadêmica	Instituto de Ciência e Tecnologia - ICT	Instituto de Ciência e Tecnologia - ICT
Campus de Unaí	Instituto de Ciências Agrárias - ICA	Instituto de Ciências Agrárias - ICA
Campus de Janaúba	Instituto de Engenharia, Ciência e Tecnologia - IECT	Instituto de Engenharia, Ciência e Tecnologia - IECT

Execução e Monitoramento

A prática do projeto-piloto do PGD na UFVJM foi organizada em etapas sequenciais, o que permitiu uma implementação gradual, sistemática e acompanhada por mecanismos de monitoramento e suporte. O processo foi conduzido em quatro fases principais: sensibilização e capacitação, formalização da adesão, operacionalização e acompanhamento.

Sensibilização e capacitação

Antes da adesão ao programa, servidores e chefias imediatas participaram de lives sobre o PGD, de cursos da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), de treinamentos e orientações com manuais internos organizados pela Progep, disponibilizados no [site do programa](#). Esses momentos foram estabelecidos como pré-requisito, assegurando que todos os participantes compreendessem os instrumentos do PGD, seus objetivos e responsabilidades. Essa etapa também contribuiu para nivelar os conhecimentos e fortalecer o compromisso com a mudança cultural necessária à gestão orientada a resultados.

Formalização da adesão

A adesão ao projeto envolveu 37 servidores de três unidades acadêmicas e três unidades administrativas, acrescidos de dois servidores de duas unidades administrativas, oriundos de recomendação jurídica. Esses participantes instruíram processos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) com o requerimento, as cópias dos certificados e o termo de ciência e responsabilidade (TCR). A documentação foi analisada pela Seção Administrativa de Pessoal, tendo a adesão sido autorizada pela Comissão responsável e, posteriormente, pela Reitoria. Em seguida, foi concedido acesso ao sistema Petrvs, adotado pela UFVJM para operacionalização do PGD. Essa fase garantiu segurança jurídica e padronização dos procedimentos, em consonância com as normas vigentes.

Operacionalização

O início do projeto-piloto deu-se em 19 de maio de 2025, mas a operacionalização teve início apenas em 12 de junho de 2025, data que marcou o começo efetivo do piloto com o cadastro do primeiro Plano de Entrega e respectivos Planos de Trabalho no sistema Petrvs. As chefias imediatas passaram a cadastrar os Planos de Entregas (com horizonte trimestral), enquanto os servidores elaboraram seus Planos de Trabalho (mensais), vinculados às metas institucionais. Essa sistemática permitiu alinhar os objetivos individuais às prioridades organizacionais das unidades, reforçando a lógica de gestão por desempenho.

Os Planos de Entregas das unidades ainda não estão vinculados diretamente ao PDI, pois este não foi desdobrado em instrumentos operacionais nem parametrizado por unidades. Essa limitação inicial exige futura consolidação do alinhamento, a fim de garantir a aderência entre os objetivos estratégicos e as atividades executadas.

Acompanhamento e avaliação

A comunicação e o acompanhamento com o objetivo de alcançar o engajamento geral foi

conduzido por múltiplos canais, site, Petrvs, SEI, reuniões presenciais e virtuais, e-mails, boletim interno e contatos telefônicos, assegurando suporte contínuo às unidades de execução com seus participantes e chefias. A avaliação ocorreu em três dimensões complementares:

- **Efetividade:** análise da adequação dos planos de entrega, planos de trabalho e cumprimento das metas estabelecidas.
- **Engajamento:** monitoramento da participação ativa de chefias e servidores, com apoio adicional mais próximo sempre que identificado risco de descontinuidade do programa.
- **Aprimoramento:** identificação de ajustes normativos, procedimentais e tecnológicos necessários, além de benchmarking junto a outras universidades federais, como a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), permitindo comparar práticas e adaptar soluções de sucesso ao contexto da UFVJM.

De modo geral, a execução em etapas do projeto-piloto mostrou-se eficaz para estruturar o processo de forma controlada, permitindo tanto avanços quanto a identificação de pontos críticos, alguns já tratados e outros que deverão ser tratados na fase de expansão.

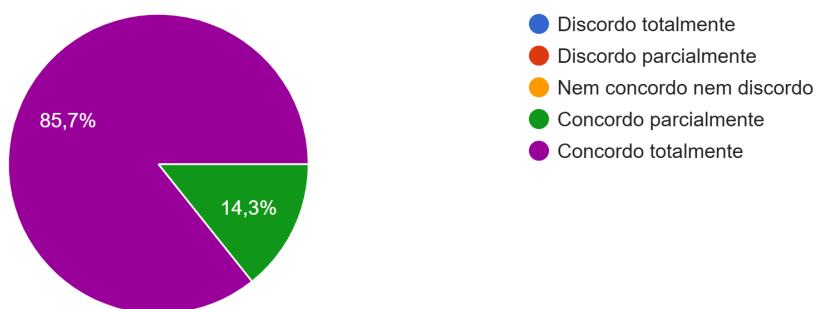
3. PESQUISA DE PERCEÇÃO DE AVALIAÇÃO DO PILOTO PGD

A avaliação do Projeto PGD na UFVJM também contou com duas pesquisas realizadas sobre a percepção das chefias e dos servidores participantes do projeto, referente ao período de julho a setembro de 2025. O objetivo da pesquisa foi levantar subsídios para a identificação dos pontos fortes, dos desafios e das áreas de melhoria do PGD, contribuindo para a evolução e aprimoramento do programa. A pesquisa foi realizada no período de 03 a 08 de outubro de 2025 com uma amostra de 33 servidores participantes e 7 chefias das seis unidades que integraram o projeto-piloto (três acadêmicas e três administrativas), possibilitando uma visão sistêmica sobre os efeitos do programa na rotina institucional, na vida dos servidores, nas práticas de gestão e na cultura organizacional.

3.1. RESULTADOS DA PERCEÇÃO DA CHEFIA

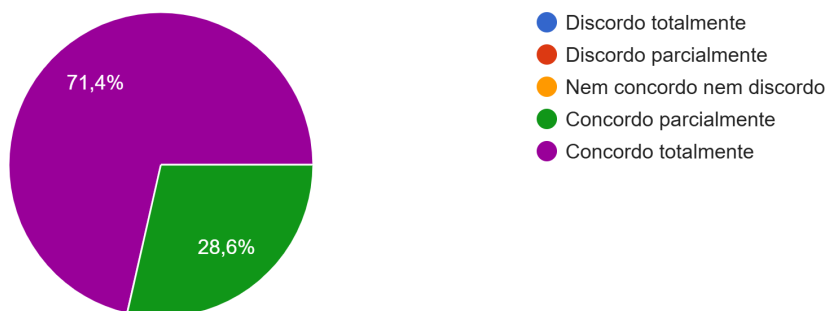
O Plano de Entregas da Unidade de Execução foi claro, objetivo e contribuiu efetivamente para os resultados da unidade.

7 respostas



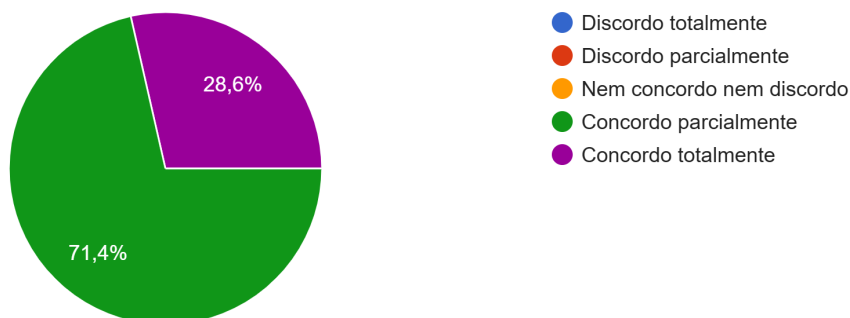
O Plano de Trabalho do servidor foi claro, objetivo e contribuiu efetivamente para os resultados do setor.

7 respostas



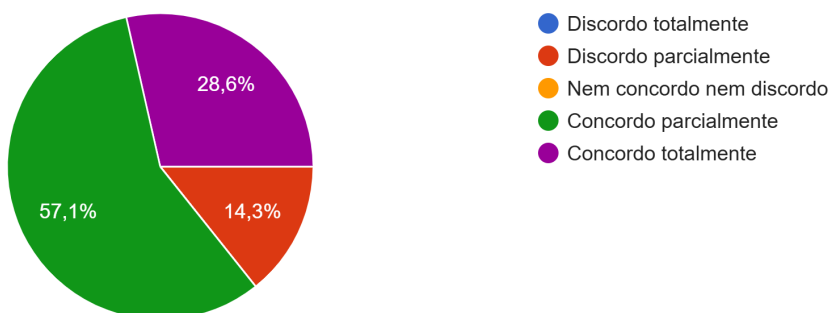
Senti-me preparado(a) para elaborar e acompanhar o cumprimento das metas do Plano de Entregas da minha unidade.

7 respostas



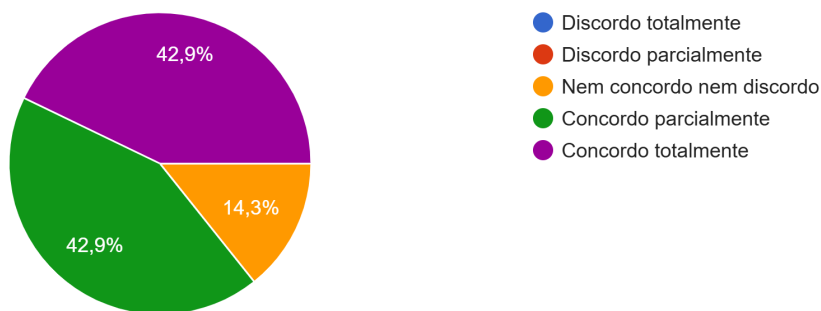
Senti-me preparado(a) para orientar os servidores da unidade na elaboração de planos de trabalho alinhados às metas da unidade.

7 respostas



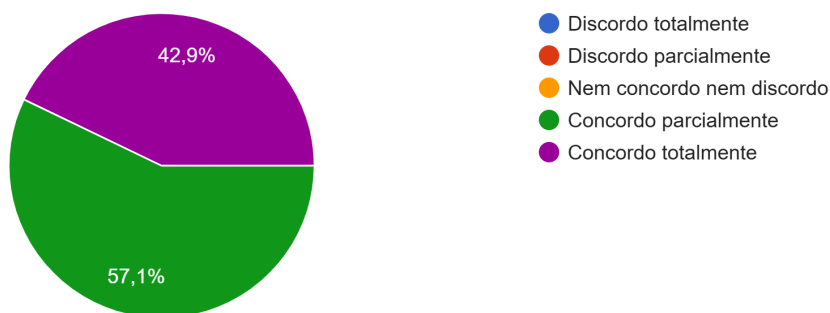
Os instrumentos do PGD facilitaram a identificação de prioridades e ações estratégicas na minha unidade.

7 respostas



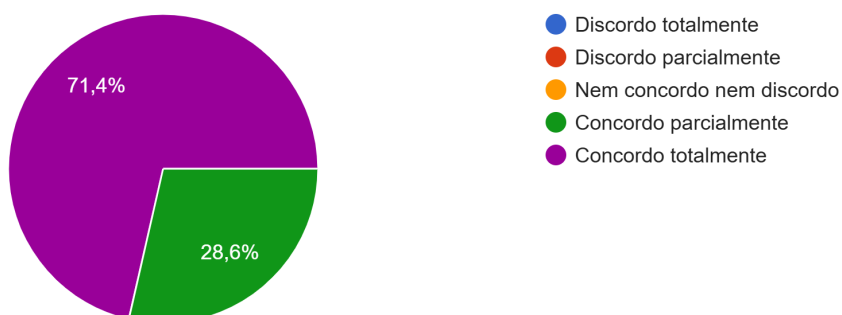
Os instrumentos do PGD são úteis para organizar quantitativa e qualitativamente a força de trabalho da minha unidade.

7 respostas



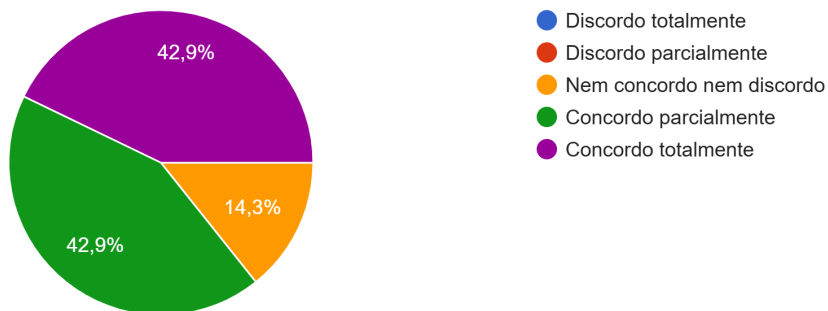
Os servidores cumpriram adequadamente os prazos estabelecidos no planos de trabalho para as atividades.

7 respostas



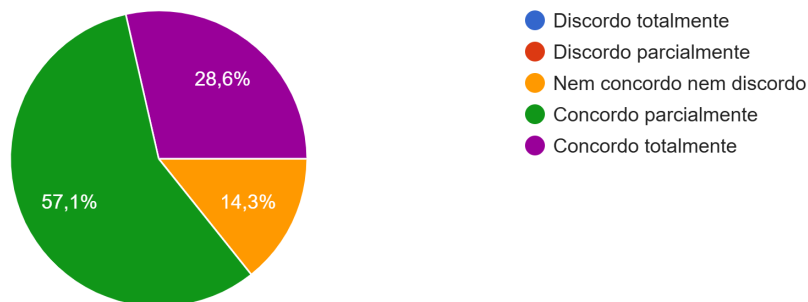
O PGD contribuiu para maior clareza sobre as atividades e responsabilidades de cada servidor da minha unidade.

7 respostas



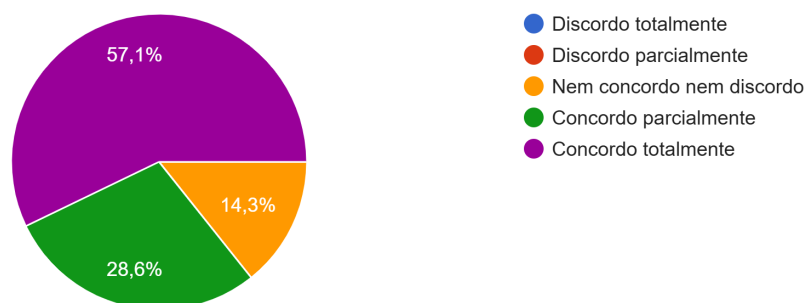
O PGD possibilitou identificar de forma precisa os pontos de melhoria para cada servidor (ex.: capacitações, treinamentos, etc.).

7 respostas



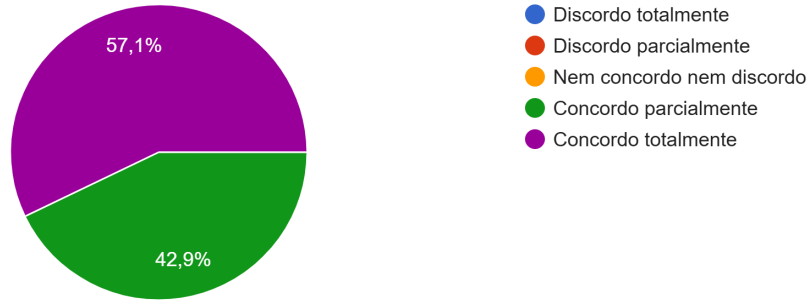
O PGD contribuiu para o alcance das metas e objetivos do setor sob minha responsabilidade.

7 respostas



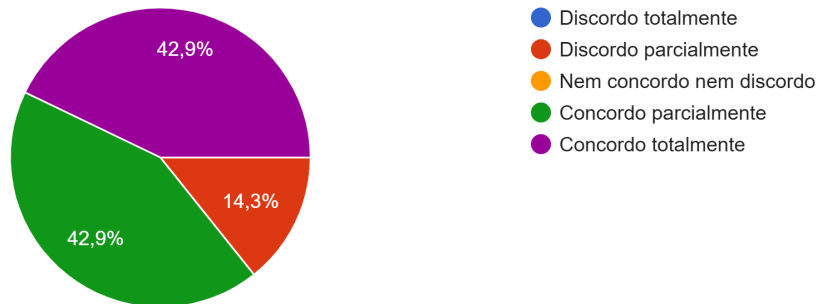
O PGD favoreceu o comprometimento dos servidores com as entregas da unidade.

7 respostas



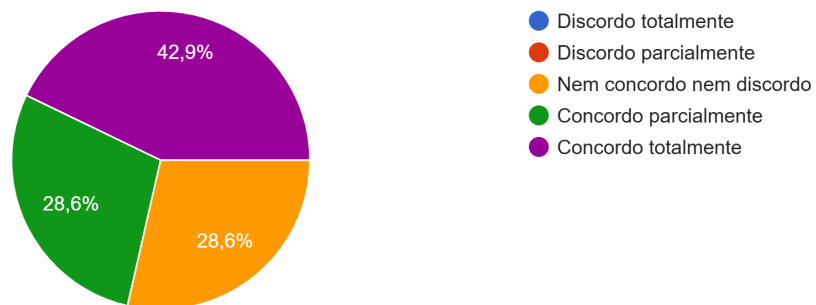
O PGD aprimorou a comunicação e colaboração entre os membros da equipe da unidade.

7 respostas



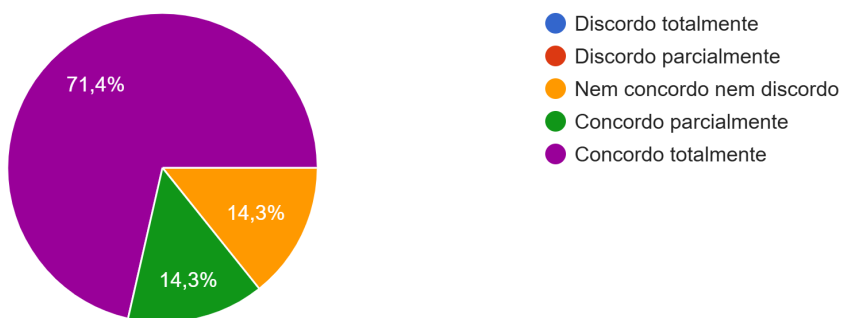
O PGD contribuiu para a melhoria das relações interpessoais e do clima organizacional da unidade.

7 respostas



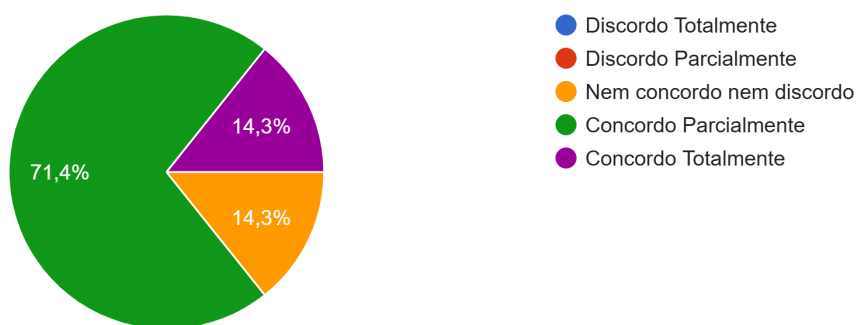
A continuidade e a qualidade dos serviços da unidade não foram prejudicadas pela implementação do PGD.

7 respostas



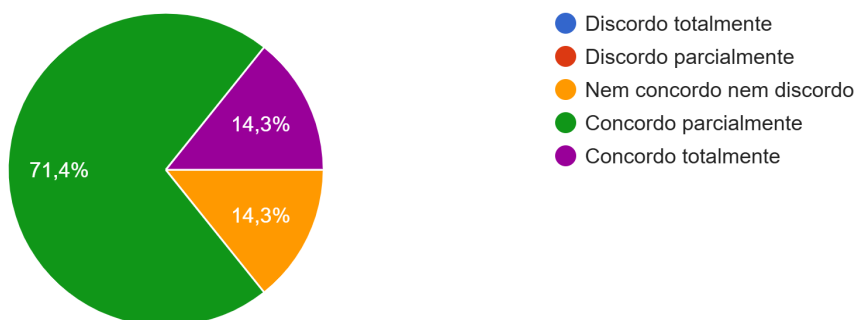
Os recursos tecnológicos disponíveis são adequados para gerenciar o PGD.

7 respostas



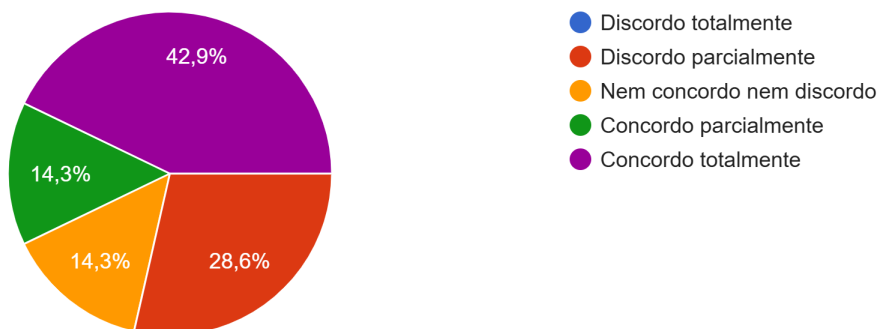
Sinto-me preparado(a) para utilizar o sistema PETRVS para o planejamento, registro e acompanhamento das entregas do PGD.

7 respostas



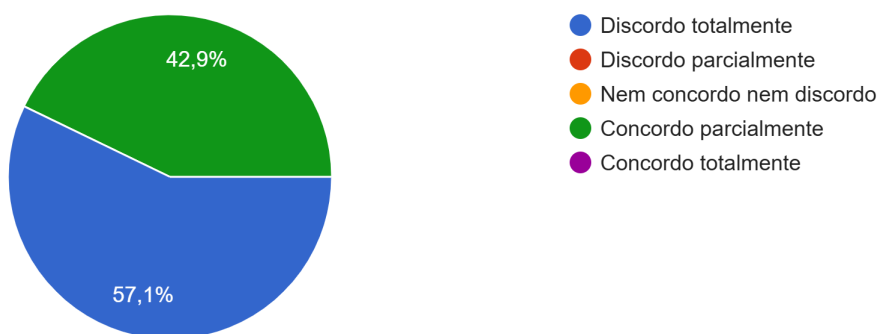
Tenho familiaridade com ferramentas de escritório digital (como Microsoft Teams ou Google Workspace) para a gestão de equipes, reuniões ou outras atividades de trabalho.

7 respostas



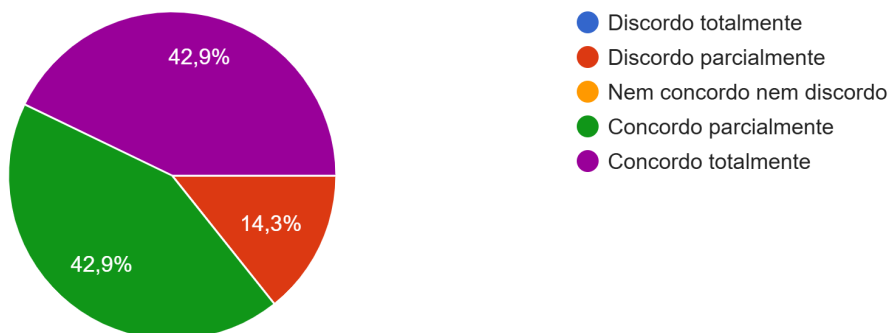
Recebi(o) reclamação de usuários dos serviços que pode estar relacionada à unidade estar na modalidade PGD.

7 respostas



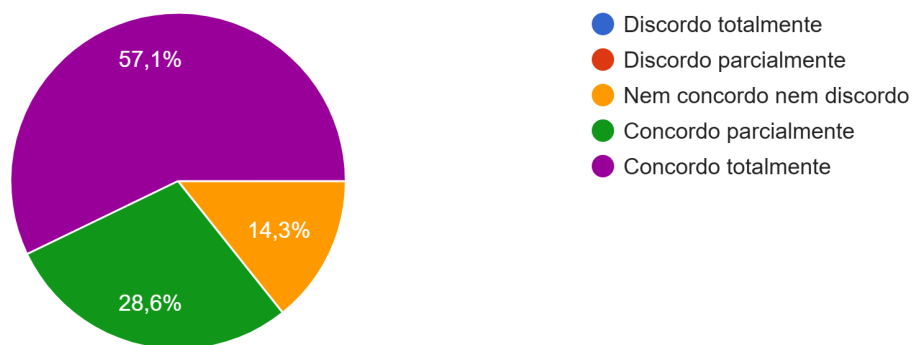
O tempo disponível para a execução do Plano de Entregas foi suficiente para cumprir as metas do PGD sem comprometer outras atividades do setor.

7 respostas



Considero que o PGD foi útil e benéfico para minha unidade.

7 respostas



Desafios e Dificuldades Identificados

a) Limitações do sistema PETRVS

A dificuldade mais recorrente mencionada refere-se ao uso do sistema Petrvs, considerado pouco intuitivo e de difícil navegação. Relataram problemas na geração de relatórios, inconsistências nos processos de finalização e arquivamento de planos de trabalho, bem como limitações para a reversão de rotinas já concluídas. Em alguns casos, identificou-se que determinadas funções não estavam inicialmente habilitadas, o que impactou a compreensão e o uso adequado da ferramenta pelos servidores.

b) Adequação do PGD a determinadas atividades

Houve registro quanto à aplicabilidade do PGD em funções de natureza essencialmente presencial, especialmente no caso dos técnicos de laboratório, considerando a necessidade de acompanhamento físico e constante das atividades.

c) Comunicação e trabalho colaborativo

Os participantes destacaram a redução da comunicação direta e pessoal entre os membros das equipes, o que demandou a adoção de novas estratégias para garantir o trabalho colaborativo e manter a integração entre os servidores. Em resposta a esse desafio, foram implementadas ferramentas de apoio, como o uso do Miro e da metodologia Kanban, voltadas à organização das atividades e ao acompanhamento das tarefas, em ambiente remoto.

d) Processo de aprendizagem e adaptação

Reconheceu-se, ainda, o desafio natural decorrente do caráter experimental do projeto-piloto. Essa fase foi compreendida como um período de aprendizagem institucional, em que os erros e acertos serviram como subsídios para o aperfeiçoamento dos processos e para a consolidação futura do programa. Por fim, uma das respostas coletadas indicou a opção “não se aplica”, demonstrando que nem todas as unidades enfrentaram dificuldades significativas durante a execução.

Ganhos e Resultados Institucionais Identificados

a) Melhoria na gestão de demandas e entregas

Algumas unidades relataram avanços significativos na organização e no acompanhamento das atividades institucionais. Em alguns casos, o Plano de Entregas foi percebido como um instrumento eficaz no estabelecimento de pactos de responsabilidade e priorização de tarefas, evitando que demandas se percam em meio ao grande volume de trabalho e promovendo um fluxo mais ordenado e previsível de execução.

b) Engajamento e satisfação das equipes

Os participantes apontaram como um dos principais ganhos o aumento da motivação e da satisfação dos servidores com as condições de trabalho, refletindo-se na disposição e no comprometimento com as metas institucionais. Observaram-se melhorias na interação entre os membros das equipes e maior colaboração na resolução de demandas, o que resultou em melhor tempo de resposta e maior eficiência no atendimento.

c) Evolução da cultura organizacional e mudança de mentalidade

A transição para esse modelo foi apontada como um avanço na maturidade institucional, fortalecendo práticas de gestão mais estratégicas e menos reativas às urgências cotidianas.

d) Consolidação do planejamento institucional

Observou-se a necessidade de alinhamento entre o PGD e os instrumentos já existentes, ampliando a coerência entre o planejamento local e o modelo de gestão por resultados.

e) Outras observações

Alguns relatos indicaram que, em determinados setores, os processos de trabalho já apresentavam fluidez satisfatória, não havendo ganhos significativos após a implementação do programa. Uma das respostas registrou a opção “não se aplica”, sinalizando a ausência de mudanças perceptíveis em algumas unidades.

Sugestões

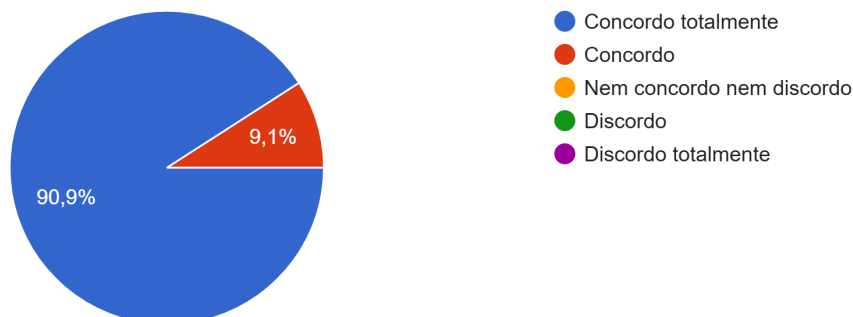
- Capacitação contínua dos servidores quanto à utilização do sistema Petrvs e aos demais procedimentos do programa;
- Aprimoramento do sistema Petrvs, incluindo a otimização de funcionalidades, a possibilidade de geração de relatórios em PDF e a redução de etapas burocráticas;
- Flexibilização das modalidades de trabalho, especialmente no revezamento semanal, a fim de equilibrar o atendimento presencial e o trabalho remoto, preservando o vínculo dos servidores com o ambiente institucional; e
- Elaboração de orientações específicas para os técnicos de laboratório, considerando as peculiaridades das atividades presenciais e a necessidade de organização dos horários de atendimento.

3.2.

RESULTADOS DA PERCEÇÃO DOS SERVIDORES

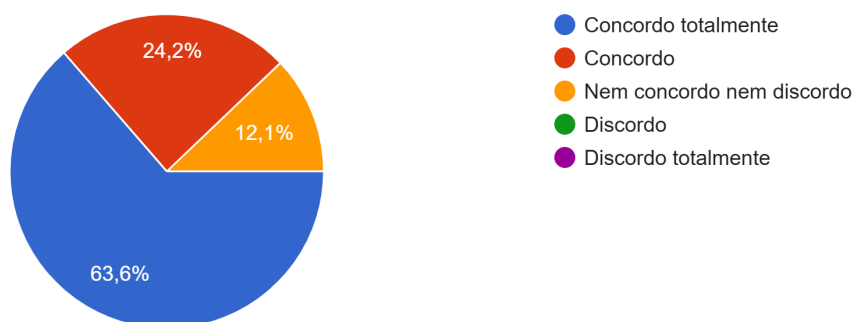
Minhas entregas de resultados foram satisfatórias para a unidade de execução durante o período do PGD.

33 respostas



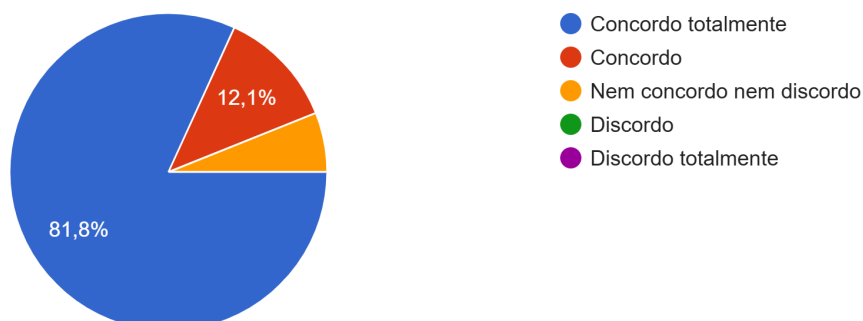
Minhas entregas de resultados ficaram acima do habitual durante o período do PGD.

33 respostas



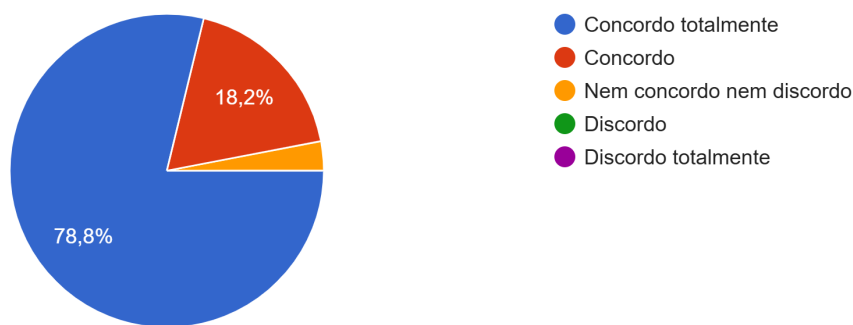
Participar do PGD facilitou a organização e a execução das minhas atividades de trabalho.

33 respostas



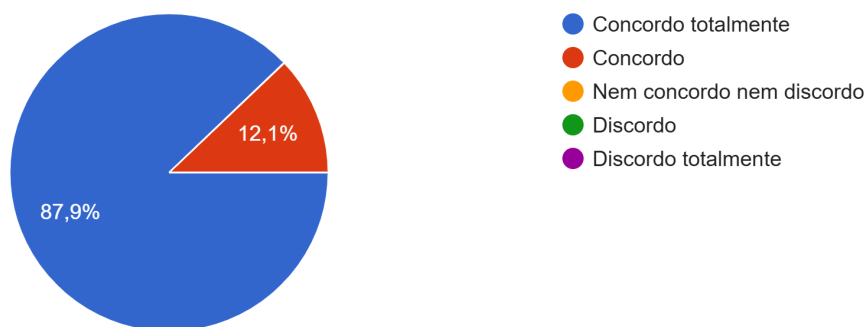
O Plano de Entrega da minha unidade de execução foi elaborado de forma clara e objetiva pela chefia.

33 respostas



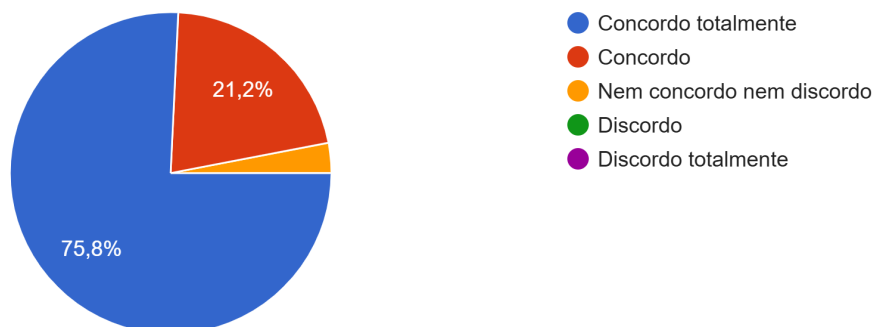
Meu Plano de Trabalho contribuiu efetivamente para a execução do Plano de Entregas da unidade.

33 respostas



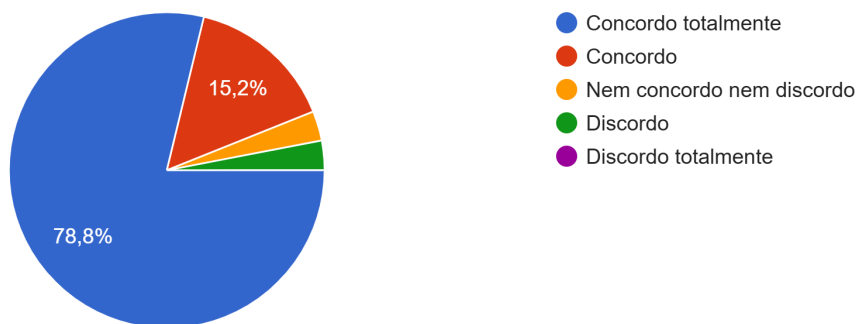
O monitoramento da execução do Plano de Trabalho pela chefia da unidade é eficaz para a obtenção de melhores resultados.

33 respostas



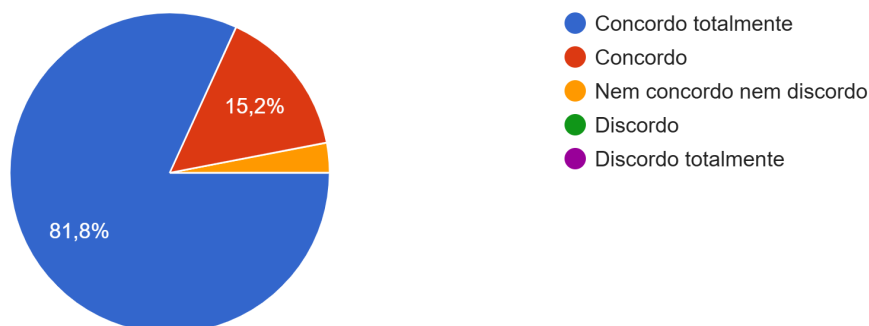
A chefia estimula o aprimoramento do desempenho e fornece feedback adequado para orientar melhorias.

33 respostas



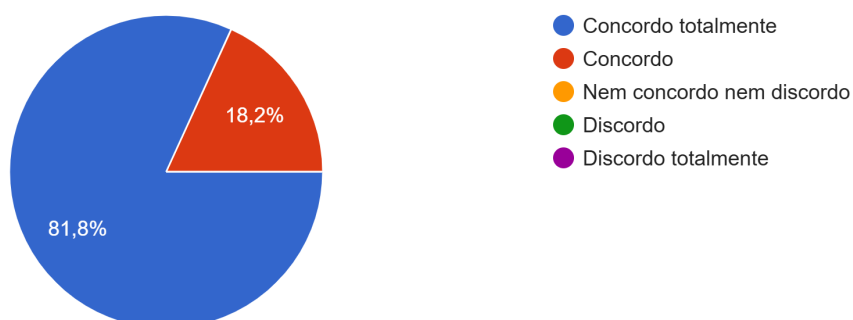
A atuação da chefia no uso do sistema PETRVS e na realização dos registros necessários para o PGD foi adequada.

33 respostas



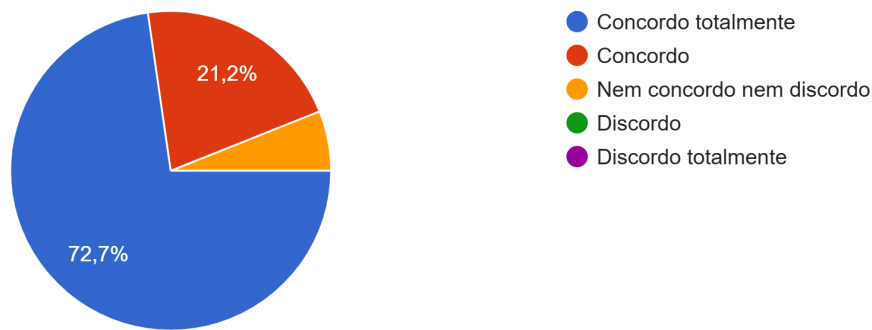
A comunicação de trabalho com meus colegas melhorou após o PGD.

33 respostas



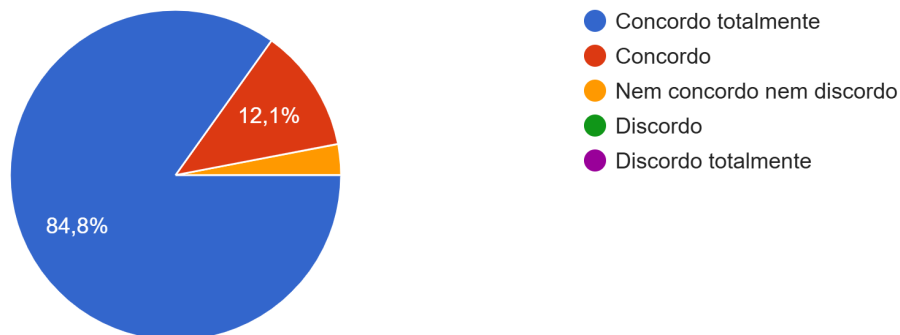
A comunicação com a sua chefia melhorou após o PGD.

33 respostas



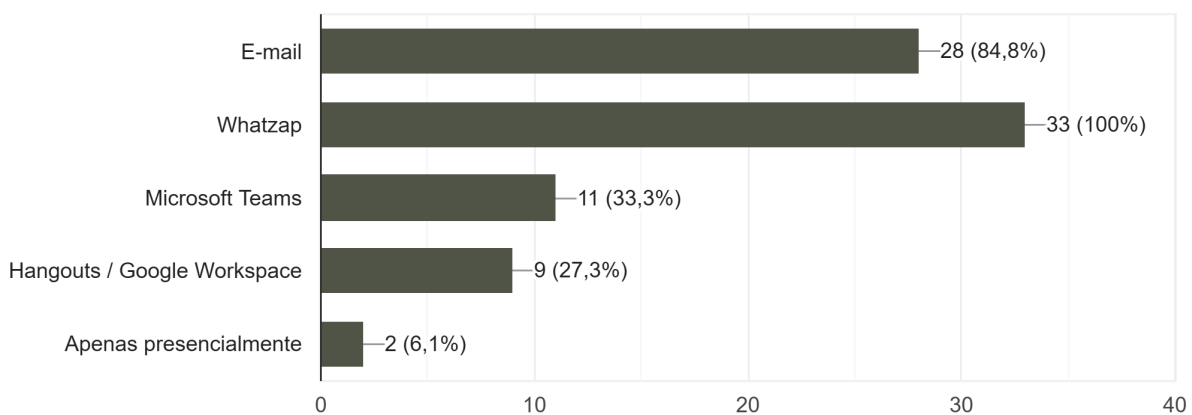
As ferramentas de comunicação com a chefia e colegas são adequadas para meu trabalho no PGD.

33 respostas



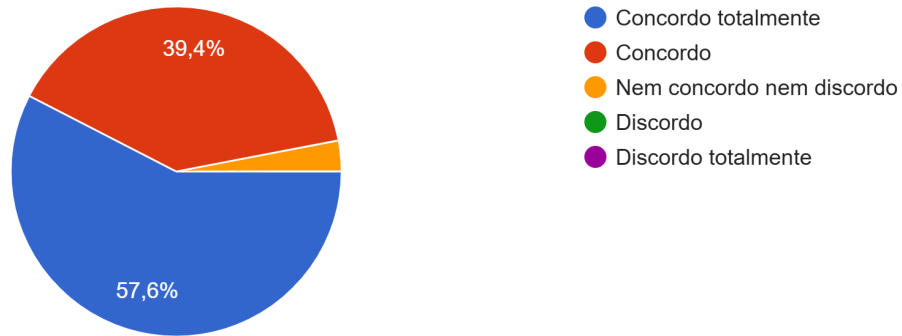
Qual(is) ferramenta(s) de comunicação com a chefia e colegas você mais utiliza no PGD? (marque todas que se aplicam)

33 respostas



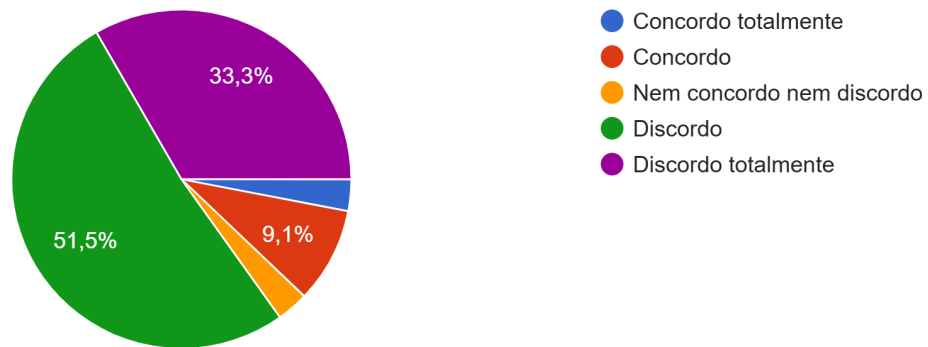
Consigo utilizar ferramentas de escritório digital (Teams, Google Workspace) de forma eficaz para trabalhar em equipe, conduzir reuniões ou realizar outras atividades.

33 respostas



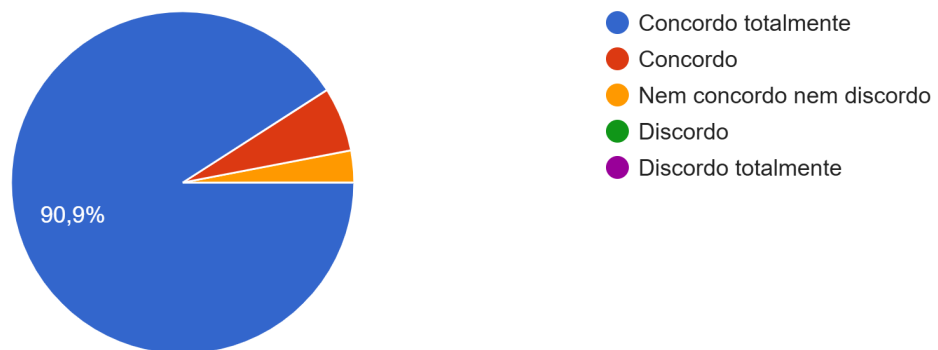
Enfrentei dificuldades tecnológicas ou estruturais (computador, espaço, ergonomia, internet, etc.) para cumprir minhas tarefas no PGD Parcial e Integral.

33 respostas



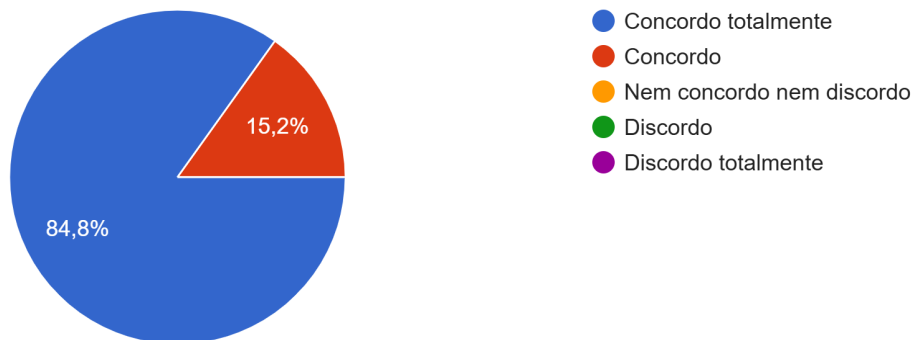
O PGD contribuiu positivamente para meu bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

33 respostas



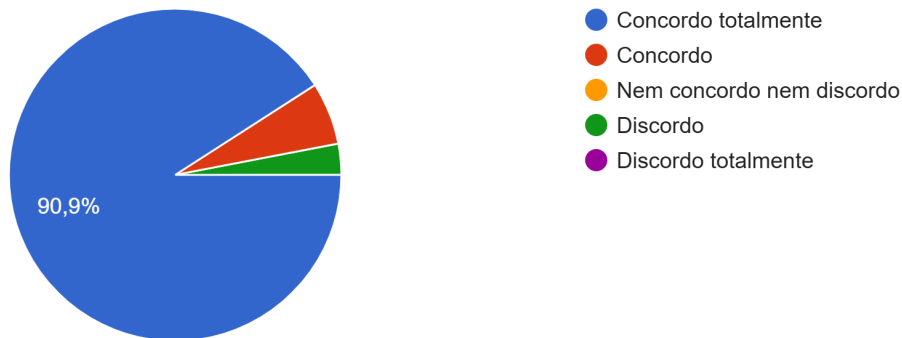
O PGD pode ser adotado na Universidade sem prejudicar servidores, usuários dos serviços internos/externos ou atividades institucionais.

33 respostas



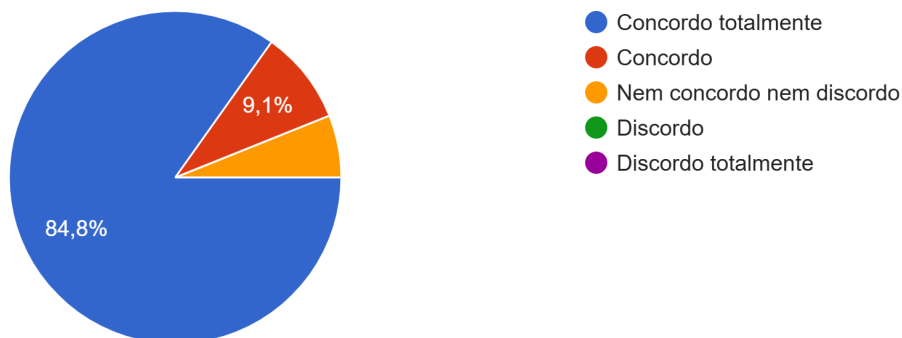
Minha experiência geral com o PGD foi positiva.

33 respostas



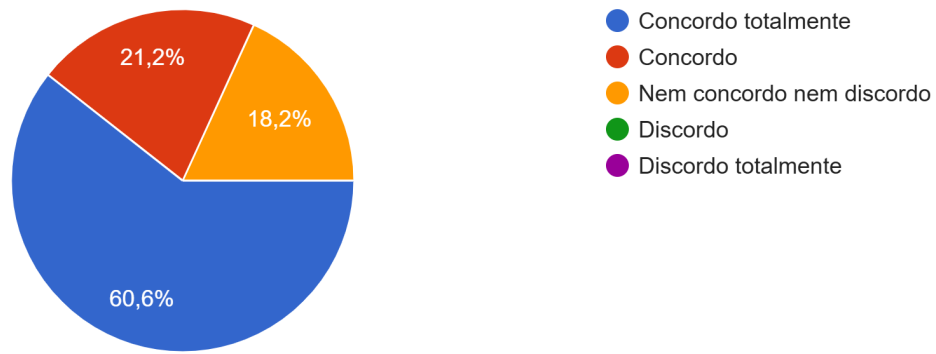
O PGD aumentou minha autonomia na gestão do tempo e das tarefas.

33 respostas



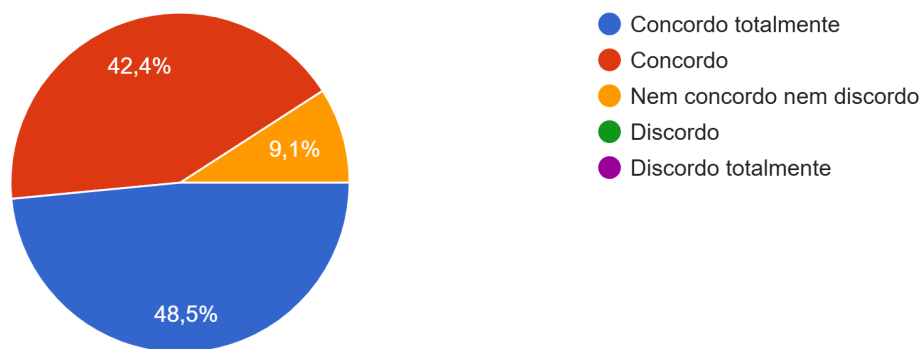
A colaboração entre unidades melhorou com a implementação do PGD.

33 respostas



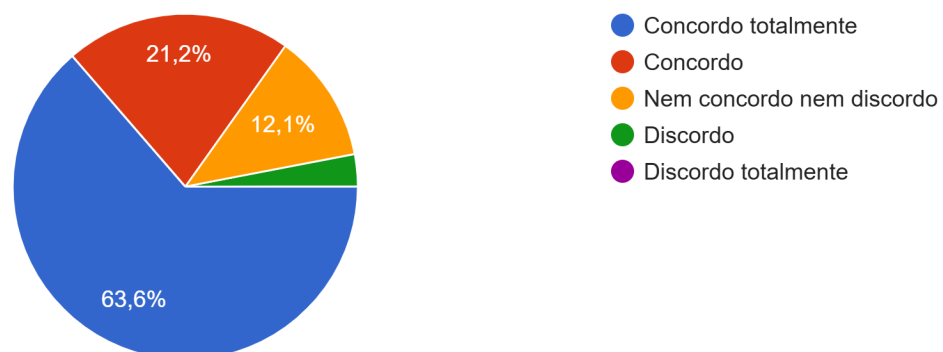
Sei usar o sistema PETRVS de forma eficaz para o bom andamento do PGD.

33 respostas



A chefia sabe usar o sistema PETRVS de forma eficaz para o bom andamento do PGD.

33 respostas



Principais Desafios Identificados

a) Uso do sistema Petrvs

O ponto mais mencionado entre os participantes foi a dificuldade de utilização do sistema Petrvs,

Principais Benefícios Identificados

a) Aumento da Produtividade e da Eficiência

Os relatos apontam melhora significativa na produtividade individual e coletiva, atribuída ao

especialmente nas etapas iniciais de implantação. O sistema foi descrito como pouco intuitivo e de difícil navegação, exigindo tempo para familiarização e adaptação dos usuários.

Entre os problemas relatados, destacam-se:

- Dificuldades para registrar e encerrar planos de trabalho e gerar relatórios;
- Erros, instabilidades e perda de registros em determinadas funcionalidades;
- Falta de integração automática entre o PGD e outros sistemas administrativos, ocasionando retrabalho;
- Diferenças entre o conteúdo dos materiais de capacitação e a versão atualizada do sistema;
- Necessidade de melhor usabilidade e clareza das etapas operacionais.

Apesar das dificuldades iniciais, parte dos respondentes relatou que, com o passar do tempo, o manuseio do sistema tornou-se mais fluido, especialmente após o apoio técnico prestado pela Seção Administrativa de Pessoal (SAP/PROGEP) e o uso de materiais instrucionais disponibilizados no portal institucional.

b) Necessidade de capacitação e orientação

Foi apontada a necessidade de treinamentos mais detalhados e de exemplos práticos de planos de trabalho e de entrega adaptados à realidade das unidades da UFVJM. Também se destacou a necessidade de formação específica para as chefias e instâncias superiores de gestão, de modo a ampliar a compreensão do modelo de gestão por resultados e facilitar sua aplicação prática.

Além disso, alguns servidores mencionaram o esforço necessário para desmistificar percepções equivocadas sobre o teletrabalho, ainda associado, por parte de alguns colegas, à suposta redução da produtividade.

c) Adaptação às novas rotinas e métricas de trabalho

Parte dos respondentes relatou desafios na organização das rotinas e no cumprimento dos prazos de entregas, especialmente no início da implementação, quando houve necessidade de conciliar as atividades regulares com as novas exigências de planejamento e mensuração do desempenho.

Foram mencionadas dificuldades na definição de metas, mensuração de entregas e gestão do tempo, embora muitos reconheçam que, após os ajustes iniciais, houve melhoria na produtividade e clareza das atribuições.

d) Relações interpessoais e aspectos culturais

Entre os aspectos subjetivos, destacaram-se a redução da convivência presencial entre colegas, a adaptação a novos meios de comunicação e a

maior foco, à diminuição de interrupções e à possibilidade de realização de tarefas analíticas em ambientes silenciosos e personalizados.

b) Flexibilidade e Autonomia

A flexibilidade na organização da jornada e a autonomia para definir o ritmo de trabalho foram destacadas. A possibilidade de conciliar compromissos pessoais e profissionais resultou em melhor aproveitamento do tempo, maior comprometimento e senso de responsabilidade em relação às metas estabelecidas.

c) Melhoria da Qualidade de Vida

A economia de tempo e de recursos com deslocamentos foi um dos pontos mais citados, especialmente por servidores que residem em cidades distintas dos campi. A redução do estresse, o aumento do convívio familiar e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional foram destacados como ganhos relevantes, refletindo diretamente na saúde física e mental dos participantes.

d) Melhoria do Clima Organizacional e das Relações Interpessoais

Os dias de trabalho remoto favoreceram a execução de tarefas complexas, permitindo que o período presencial fosse direcionado a atividades colaborativas, atendimento ao público e integração das equipes.

e) Inclusão, Saúde e Bem-Estar no Trabalho

Alguns relatos ressaltaram que o modelo híbrido contribuiu para a melhoria da saúde emocional, especialmente entre servidores com condições clínicas específicas, transtornos de atenção ou ansiedade. O ambiente remoto foi percebido como mais acolhedor e propício à concentração, prevenindo o adoecimento ocupacional e ampliando o bem-estar.

necessidade de fortalecer a confiança institucional no modelo de trabalho por resultados.

f) Outras observações

Alguns participantes relataram não ter enfrentado desafios significativos durante o projeto-piloto, considerando o processo positivo e bem assistido pela equipe da PROGEP. Em alguns casos, as dificuldades iniciais foram rapidamente superadas com o suporte técnico e o aprendizado prático no uso do sistema.

Sugestões

a) Ampliação e Consolidação Institucional;

b) Aprimoramento Tecnológico do Sistema Petrvs;

c) Capacitação e Desenvolvimento de Competências:

Os servidores apontaram a importância de capacitações contínuas para gestores e equipes, abrangendo:

- gestão por resultados e definição de metas;
- uso do sistema Petrvs e demais ferramentas digitais;
- boas práticas de trabalho remoto e comunicação colaborativa.

Destacou-se, ainda, a necessidade de formação específica para as chefias sobre a metodologia e o propósito do PGD, de modo a ampliar a adesão e reduzir resistências culturais.

d) Comunicação, Engajamento e Cultura Organizacional;

Foi reforçada a importância de ações de comunicação interna e sensibilização institucional para esclarecer o funcionamento do PGD, combater percepções equivocadas e valorizar a cultura da confiança e da responsabilidade por resultados.

Também foi sugerida a criação de canais permanentes de diálogo e escuta ativa, como uma “caixa de escuta” vinculada à Progep, para coleta contínua de feedbacks e sugestões.

e) Aspectos Operacionais e de Gestão;

Entre as sugestões operacionais, destacam-se:

- definição mais clara das atribuições e responsabilidades dos servidores nos planos de trabalho;
- estabelecimento de critérios objetivos de avaliação de desempenho;
- manutenção de reuniões presenciais periódicas para alinhamento das equipes;
- simplificação dos trâmites administrativos no SEI! para adesão ao programa;
- possibilidade de adoção de escalas de revezamento previamente pactuadas.

f) Condições de Trabalho e Equipamentos;

Alguns participantes recomendaram que a Universidade avalie a disponibilização de equipamentos institucionais (como notebooks e periféricos) para uso em regime remoto, garantindo melhores condições ergonômicas e de produtividade, sem comprometer os princípios de economicidade do programa.

g) Monitoramento e Avaliação Contínua.

Sugere-se a implementação de mecanismos de feedback sistemático e de análise periódica de resultados - de modo a fortalecer a aprendizagem institucional e o aprimoramento contínuo do PGD.

3.3. Análise dos resultados da pesquisa

As chefias relataram avanços na organização do trabalho. O PGD foi percebido como instrumento de gestão orientada a resultados, com potencial para fortalecer o planejamento e a accountability

institucional. Entretanto, foram apontados desafios relacionados ao uso do sistema Petrvs, considerado pouco intuitivo e burocrático. Também houve menção à redução da comunicação presencial entre as equipes, exigindo novas estratégias de colaboração.

Os servidores identificaram melhoria na produtividade, autonomia e qualidade de vida, com destaque para o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a flexibilidade de horários e a redução do estresse. Os principais desafios envolveram adaptação às novas rotinas de mensuração de desempenho, dificuldades iniciais com o sistema Petrvs e necessidade de capacitação prática sobre elaboração de planos de trabalho e definição de metas. Houve também menção à importância de fortalecer a cultura de confiança institucional, reduzindo resistências culturais ao modelo de teletrabalho.

Os resultados demonstraram uma percepção positiva quanto ao impacto e à eficácia do PGD e apontaram um significativo nível de concordância quanto à conveniência e à oportunidade de ampliar o PGD para outros setores da UFVJM. Além disso, forneceram subsídios para os ajustes normativos, procedimentais e tecnológicos, garantindo que a ampliação do programa ocorra de forma planejada e alinhada às necessidades institucionais e às diretrizes nacionais.

4. RESULTADOS E CONSTATAÇÕES

O PGD na UFVJM possibilitou não apenas a testagem e validação dos instrumentos e fluxos institucionais, mas também a identificação de ajustes operacionais necessários e a constatação de avanços que servirão de base para sua futura expansão em âmbito institucional.

Em um primeiro momento, a aferição de eventuais impactos financeiros para a instituição mostrou-se incipiente e de difícil mensuração, em razão do prazo curto do projeto piloto, número reduzido de participantes envolvidos na fase piloto e da opção da UFVJM pela adoção do regime de teletrabalho parcial, com manutenção de 20% da carga horária em atividades presenciais. Essa configuração implicou na continuidade do uso dos espaços físicos institucionais, com computadores ligados, iluminação, consumo de água, utilização de materiais de escritório e necessidade de limpeza regular dos ambientes. Diante desse contexto, a economia direta em despesas operacionais, como energia elétrica, água e insumos, revelou-se de baixa expressividade, uma vez que a movimentação e a ocupação física permaneceram parcialmente inalteradas. No que se refere à concessão do auxílio-transporte, observou-se tendência de redução proporcional à carga horária remota, cujos efeitos financeiros poderão ser avaliados com maior precisão nas etapas seguintes do programa, mediante ampliação da amostra e maior consolidação dos dados administrativos.

Quanto à produtividade, não foi estipulado percentual de incremento durante a execução do projeto-piloto, considerando-se que esta etapa constituiu um período de transição cultural e organizacional, voltado à adaptação dos servidores e chefias à nova dinâmica de trabalho. Essa fase teve caráter predominantemente exploratório, englobando processos de planejamento individual e setorial, testagem dos canais de comunicação, acompanhamento e orientação pelas chefias, análise da efetividade das capacitações, alimentação do sistema por parte dos servidores e estudo das melhores práticas de execução e monitoramento das atividades.

A inexistência de séries históricas consolidadas e de instrumentos contínuos de acompanhamento das entregas também limitou a mensuração precisa da produtividade neste estágio inicial. Ressalta-se que, a partir da implantação efetiva do PGD, o desempenho dos servidores passará a ser avaliado prioritariamente com base em resultados e entregas mensuráveis, e não apenas pela presença física ou por métricas tradicionais de assiduidade.

Segundo a Diretoria de Governança Institucional, com base nos indicadores institucionais obtidos até outubro de 2025, verificou-se uma evolução de 300% na quantidade de processos mapeados em relação ao trimestre anterior, totalizando 111 processos modelados, dos quais 55,9% já estão publicados e 43,2% possuem integração com o SEI. O tempo médio de modelagem foi reduzido para 9 dias, e a taxa de retrabalho caiu para 11,7%, resultados diretamente associados à exigência do mapeamento de processos durante o projeto-piloto do PGD e do Sistema Integrado de Gestão Estratégica (SINGE-UFVJM), os quais estabeleceram uma simbiose ímpar, contribuindo para o engajamento das unidades e para a disseminação da cultura de gestão por processos.

Registra-se a ocorrência de dificuldades iniciais relacionadas à operacionalização do novo sistema Petrvs, ferramenta sob gestão do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

Reconhece-se, contudo, que tais desafios são naturais nas fases iniciais de implementação de sistemas tecnológicos dessa natureza, especialmente considerando o processo de adaptação dos participantes e dos servidores responsáveis pelo suporte e a consolidação gradativa dos fluxos operacionais.

Pontos fortes

- I - Contribui, ainda que de forma indireta, para o dimensionamento e a racionalização das atividades executadas pelos servidores e pelas unidades administrativas;
- II - Apoia os gestores na alocação e redistribuição das tarefas, promovendo maior clareza e alinhamento quanto às responsabilidades e metas institucionais;
- III - Apresenta potencial para ampliar a atuação dos servidores por meio da implementação de equipes multifuncionais e colaborativas;
- IV - Possibilita a elevação da qualidade de vida no trabalho, promovendo equilíbrio entre produtividade e bem-estar; e
- V - Configura-se como um instrumento de valorização e retenção de talentos, contribuindo para a redução da rotatividade e da perda de capital humano qualificado.

Avanços já observados

A execução do piloto gerou resultados práticos que contribuíram para a organização do trabalho, o fortalecimento da cultura de resultados e a melhoria dos processos internos:

- VI - Autonomia e engajamento: verificou-se aumento da autonomia dos servidores na gestão de suas rotinas, acompanhado de relatos de satisfação e maior comprometimento com os resultados institucionais.
- VII - Melhoria da comunicação: o uso de múltiplos canais (site, Petrvs, SEI, reuniões, boletins e e-mails) ampliou a participação, transparência e o engajamento entre a gestão de pessoas, as chefias e as equipes.
- VIII - Aprimoramento tecnológico: atualização do sistema Petrvs da versão 2.3.10 para a versão 2.6.3, permitindo o acesso da Universidade a funcionalidades atualizadas de gestão do trabalho, a geração de relatórios e viabilizando a construção de dashboards de monitoramento, os quais já foram demandados ao STI.
- IX - Mapeamento dos processos: observou-se um aumento considerável na identificação e mapeamento dos processos institucionais.
- X - Aprimoramento do planejamento: proposta de ampliação do prazo dos Planos de Entregas, de três para seis meses, garantindo maior realismo, eficiência e aplicabilidade do instrumento pelas chefias da unidade de execução.
- XI - Ambiente de gestão digital: proposta e regulamentação do “escritório digital”, centralizando a comunicação e acompanhamento das atividades entre chefias e servidores.
- XII - Normatização específica: proposta de inclusão de regras relacionadas aos adicionais ocupacionais (insalubridade e auxílio-transporte), alinhando o PGD às peculiaridades funcionais de impactos financeiros.
- XIII - Fluxo de adesão simplificado: proposta de redução da burocracia e padronização de cronogramas de planos de trabalho e de entrada no programa, com a unificação do requerimento ao Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR).
- XIV - Gestão da frequência: criação do código específico no REP até a futura implantação do SouGov Frequência, garantindo segurança no controle da frequência que continua sendo subsídio para a folha de pagamento.
- XV - Capacitação obrigatória: proposta do fluxo de realização prévia dos cursos de capacitação por servidores e chefias, permitindo adesão consciente e responsável ao

programa, antes exigida após a efetiva adesão da unidade e dos participantes.

XVI - Flexibilização normativa: proposta de revisão das regras para possibilitar revezamento de jornada e compatibilização da exigência de presença semanal mínima com a realidade de servidores residentes em outras cidades.

XVII - Institucionalização do PGD: elaboração da proposta de regimento para o setor responsável pelo programa, estabelecendo finalidades, estrutura e atribuições da equipe.

Pontos Fracos

XVIII - Necessidade de planejamento mais integrado entre os membros da equipe, de modo a garantir a continuidade dos atendimentos presenciais, o funcionamento ininterrupto dos turnos e a execução adequada das atividades em regime de teletrabalho.

XIX - Importância de que servidores e gestores observem com rigor os prazos estabelecidos para a entrega das atividades e documentos relacionados ao Programa de Gestão e Desempenho.

XX - Necessidade de ampliar a compreensão dos servidores e gestores sobre os limites de aplicação, as regras e a viabilidade do PGD, conforme as especificidades e características das atividades desenvolvidas em cada setor.

XXI - Aprimoramento do sistema de gestão do PGD.

Desafios e ações futuras

Ainda que se reconheçam os progressos, o piloto também evidenciou desafios que precisam ser sanados durante a possível fase de expansão do PGD:

XXII - Gestão de pessoas: necessidade de fortalecimento contínuo da cultura de planejamento e avaliação entre as chefias, por meio de treinamentos permanentes, desenvolvendo e fortalecendo as capacidades gerenciais das chefias e servidores, necessidade de ampliação da equipe de apoio para garantir maior celeridade e eficiência nas atividades de coordenação, o aprimoramento dos fluxos de comunicação com as unidades participantes, bem como o desenvolvimento de estudos e iniciativas voltadas à consolidação permanente do PGD e à sua expansão para novos setores e modalidades de trabalho.

XXIII - Gestão patrimonial: regulamentar fluxos de retirada e devolução de patrimônio em regime de PGD integral.

XXIV - Governança e riscos: institucionalizar rotinas de governança e gestão de riscos, incluindo auditorias por amostragem, de forma a minimizar riscos ao erário (uso inadequado de equipamentos, descumprimento de metas, adicionais indevidos, segurança de dados, gestão do conhecimento e informações etc).

XXV - Política de consequências: definir regras e consequências específicas para os casos de descumprimento normativo ou irregularidades no âmbito do PGD.

XXVI - Infraestrutura tecnológica: garantir contínuo e tempestivo suporte técnico especializado e estabilidade operacional ao Petrvs, ferramenta ainda em constante desenvolvimento pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

XXVII - Saúde do servidor: implementar ações permanentes de cuidado ergonômico físico, cognitivo, organizacional e apoio à saúde mental, prevenindo impactos decorrentes das novas formas de comunicação e organização do trabalho.

XXVIII

- Transparência e controle social: disponibilizar dashboards com dados do PGD, em cumprimento ao disposto no art. 35 da Portaria nº 01/2025 e no art. 28 da IN

nº 24/2023, demanda encaminhada ao STI.

XXIX - Estrutura de suporte: criar equipe multidisciplinar dedicada ao PGD, responsável tanto pelo suporte tecnológico quanto pela gestão estratégica e administrativa do programa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Destaca o TCU (2025) que qualquer instrumento de gestão, não é bom ou ruim em si mesmo. É a maneira como a organização o utiliza que define se ele é benéfico ou não. Sob essa ótica, o projeto-piloto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) mostrou-se passível de expansão na Universidade, desde que constantemente adaptado às necessidades institucionais e conduzido com preparo contínuo das chefias e servidores, especialmente no que se refere ao desenvolvimento de suas capacidades gerenciais.

Na opinião do TCU (2025), o papel das chefias imediatas nos contratos de trabalho assemelha-se ao papel do fiscal de contratos de serviços, devendo ser dirigido para garantir a obtenção dos melhores resultados, sejam individuais, sejam da unidade sob sua gestão. De forma consistente, o projeto-piloto evidenciou a importância das chefias mediatas e imediatas, enquanto gestores, para o sucesso gerencial do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Compete às chefias controlar as demandas de trabalho, estimular o planejamento e assegurar a qualidade dos resultados entregues, bem como garantir que as metas individuais e da unidade sejam desafiadoras, realistas e alinhadas à estratégia institucional, tratando adequadamente os riscos mais relevantes ou comunicando-os às instâncias superiores quando necessário.

A experiência evidenciou ainda que, na Administração Pública, o interesse público deve prevalecer sobre conveniências individuais, de modo a gerar valor público aos usuários, sem deixar de valorizar, reter e promover o bem-estar dos servidores. Conforme enfatiza o TCU (2025), o interesse público deve ser o principal balizador das decisões a serem tomadas.

Diante do exposto, constata-se que a execução do projeto-piloto do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFVJM apresentou resultados satisfatórios em grande parte de seus aspectos, refletindo uma experiência positiva tanto para a maioria dos servidores participantes quanto para suas respectivas chefias.

Em termos gerais, o PGD demonstra potencial para se consolidar como um instrumento estratégico de gestão universitária, desde que sustentado por uma estrutura de governança eficiente, processos de capacitação contínua, adequação normativa permanente, monitoramento sistemático de riscos e compromisso efetivo de gestores e servidores.

Por fim, com base nos resultados da pesquisa e nas informações obtidas pela Progep durante os três meses de acompanhamento do projeto-piloto, serão apresentadas propostas voltadas ao aprimoramento do Programa na UFVJM. Considera-se viável a formulação de ações que contribuam para a superação das dificuldades identificadas e para o aperfeiçoamento dos processos, visando a uma futura ampliação e implementação plena do PGD na instituição.

6. REFERÊNCIAS

TCU. Acórdão nº 1197/2025. Relatório de Auditoria Programa de Gestão de Desempenho, avaliação de ações para mitigar riscos do teletrabalho na AGU, BCB, CGU, INSS e na RFB. 2025.

ENAP. Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão. 2024.

UTFPR/UFESB. Programa de Gestão de Desempenho: Relatório de Consultoria para Implementação. 2022.

UFJF. Relatório do Piloto do programa de Gestão e Desempenho. 2025

FGV. O Programa de Gestão e Desempenho e sua operacionalização. 2023.

MARINA FERREIRA DA COSTA



Documento assinado eletronicamente por **Marina Ferreira da Costa, Membro de Comissão**, em 16/10/2025, às 16:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.ufvjm.edu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1911876** e o código CRC **3FA465F1**.
