

**FRAMEWORK DE MATURIDADE PARA EVOLUÇÃO
DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NAS
UNIVERSIDADES FEDERAIS**

FRAMEWORK DE MATURIDADE PARA EVOLUÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

Relatório técnico apresentado pela mestranda Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Alessandra Carla Ceolin e Coorientação do docente Jorge da Silva Correia Neto, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou
setor da proposta

04

Público-alvo da proposta

06

Descrição da situação-problema

08

Objetivos da proposta de intervenção

10

Diagnóstico e análise

11

Proposta de intervenção

13

Responsáveis pela proposta de
intervenção

25

Referências

26

Protocolo de recebimento

28

RESUMO

O presente Produto Técnico-Tecnológico (PTT) propõe um framework de maturidade para avaliação e evolução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades federais brasileiras. O objetivo consistiu em desenvolver uma estrutura analítica capaz de apoiar o diagnóstico do nível de maturidade do programa, identificar potencialidades e fragilidades relacionadas à sua implementação e subsidiar ações de aperfeiçoamento da gestão universitária. O framework foi elaborado a partir dos resultados do estudo intitulado Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026), desenvolvido com representantes da Rede PGD de universidades federais brasileiras. A pesquisa, de abordagem qualitativa e natureza aplicada, contemplou dimensões relacionadas à implementação e governança do PGD, gestão por resultados, inovação organizacional, desempenho institucional e sustentabilidade do programa. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva e convertidos em níveis de maturidade a partir das médias obtidas nas dimensões avaliadas.

Os resultados evidenciaram maior maturidade nas dimensões relacionadas à governança e sustentabilidade, indicando avanços na consolidação do programa e na modernização das práticas administrativas. Em contrapartida, as dimensões relacionadas à gestão por resultados, inovação organizacional e desempenho institucional apresentaram níveis intermediários de maturidade, revelando desafios associados à definição de indicadores, avaliação de desempenho, monitoramento das entregas e capacitação gerencial. Como contribuição prática, o produto propõe um framework composto por dimensões, indicadores, níveis de maturidade e recomendações estratégicas voltadas ao fortalecimento da governança, da gestão orientada a resultados, da integração tecnológica e do uso estratégico de dados no contexto da administração pública universitária. Espera-se que o framework possa subsidiar processos de monitoramento, apoiar a tomada de decisão e contribuir para o aperfeiçoamento contínuo do PGD nas universidades federais.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho; maturidade organizacional; governança pública; gestão por resultados; universidades federais.



CONTEXTO

As transformações recentes da administração pública têm intensificado a busca por modelos de gestão orientados à eficiência, transparência, inovação e geração de valor público. Nesse cenário, a gestão por resultados consolidou-se como importante referência das reformas gerenciais implementadas no setor público, ao priorizar desempenho institucional, monitoramento de entregas e uso estratégico de informações para subsidiar decisões e fortalecer a accountability (Gomes, 2009; Han; Moynihan, 2022; OCDE, 2020).

No Brasil, esse movimento influenciou mudanças na administração pública federal, especialmente a partir das reformas gerenciais iniciadas nos anos 1990, voltadas à superação de práticas burocráticas e à ampliação da eficiência estatal (Brasil, 1995; Bresser-Pereira, 1998). Mais recentemente, as discussões sobre governança pública passaram a incorporar dimensões relacionadas à inovação organizacional, transformação digital e flexibilidade das relações de trabalho, sobretudo em instituições públicas complexas, como as universidades federais.

Nesse contexto, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) destaca-se como uma das principais iniciativas de modernização da Administração Pública Federal, ao substituir o controle tradicional de frequência pelo acompanhamento de metas, entregas e resultados. Fundamentado no artigo 84 da Constituição Federal e no artigo 19 da Lei nº 8.112/1990, o programa foi regulamentado pela Instrução Normativa nº 65/2020, pelo Decreto nº 11.072/2022 e pela IN nº 24/2023, fortalecendo mecanismos de governança, monitoramento e transparência, além de impulsionar novas formas de organização do trabalho apoiadas por tecnologias digitais (Brasil, 1988; Brasil, 1990; Brasil, 2020; Brasil, 2022; Brasil, 2023).



Estudos recentes indicam que o PGD tem contribuído para o fortalecimento da gestão por resultados, da inovação organizacional e da digitalização de processos nas universidades federais. Contudo, ainda persistem desafios relacionados à definição de indicadores, capacitação gerencial, integração de sistemas e padronização das informações, fatores que podem comprometer a transparência, o monitoramento e a consolidação de práticas orientadas por resultados (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

Nesse sentido, o presente Produto Técnico-Tecnológico fundamenta-se nos resultados do estudo intitulado “Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional”, que analisou a percepção dos representantes da Rede PGD sobre a implementação e os impactos do programa nas universidades federais brasileiras. Os resultados evidenciaram avanços relacionados à governança, digitalização de processos e reorganização das práticas de trabalho, mas também identificaram fragilidades na mensuração do desempenho, integração tecnológica e institucionalização de práticas gerenciais orientadas por resultados.

A partir desses achados, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de um framework de maturidade capaz de apoiar diagnósticos institucionais, identificar níveis de desenvolvimento do programa e subsidiar recomendações voltadas à evolução do PGD nas universidades federais. Os modelos de maturidade constituem instrumentos utilizados para avaliar capacidades organizacionais e orientar trajetórias de melhoria institucional (Becker; Knackstedt; Pöppelbuß, 2009; Pöppelbuß; Röglinger, 2011). No contexto da administração pública, esses modelos vêm sendo empregados como mecanismos de fortalecimento da governança, monitoramento e aperfeiçoamento contínuo da gestão organizacional (Capovilla; Gonçalves; Dantas; Oliveira, 2019).



PÚBLICO-ALVO

O presente relatório é direcionado ao seguinte público-alvo:



Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) e Comitê Executivo do PGD:

responsáveis pela coordenação, monitoramento e aperfeiçoamento do Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública Federal, podendo utilizar o framework como instrumento de diagnóstico, classificação dos níveis de maturidade institucional, acompanhamento comparativo das universidades federais e apoio à formulação de estratégias de fortalecimento do programa;



Representantes da Rede PGD nas universidades federais:

responsáveis pela articulação institucional do PGD, disseminação de diretrizes, compartilhamento de boas práticas e apoio à implementação e monitoramento do programa nas instituições;



Gestores, dirigentes e unidades de gestão das universidades federais:

incluindo reitores, pró-reitores, diretores, chefias imediatas, unidades de gestão de pessoas e demais gestores institucionais envolvidos na operacionalização do programa, pactuação de metas, acompanhamento das entregas e fortalecimento da cultura de gestão orientada a resultados;



Áreas de governança, planejamento e tecnologia da informação:

envolvidas no monitoramento institucional, integração de sistemas, envio de dados ao MGI e utilização estratégica das informações geradas pelo PGD;



Pesquisadores e estudiosos da Administração Pública e Gestão Universitária:

interessados em temas relacionados à gestão por resultados, inovação organizacional, governança pública, transformação digital e modelos de maturidade aplicados ao setor público.



Além das universidades federais, o framework também apresenta potencial de aplicação em outros órgãos e entidades da Administração Pública Federal que adotam o Programa de Gestão e Desempenho, contribuindo para diagnósticos institucionais e estratégias de evolução do programa.





DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A gestão orientada para resultados pressupõe a utilização de metas, indicadores e mecanismos de acompanhamento capazes de subsidiar decisões e fortalecer a accountability institucional (Gomes, 2009; Han; Moynihan, 2022). No entanto, no contexto das universidades federais, essas práticas ainda convivem com limitações relacionadas à cultura organizacional, às estruturas burocráticas e à complexidade da mensuração do desempenho no setor público (Elvira; Bruno-Faria, 2021).

Os resultados do estudo “Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional” evidenciaram avanços relacionados ao fortalecimento da governança, digitalização de processos e reorganização das práticas de trabalho. Contudo, também foram identificadas fragilidades na definição de indicadores, na avaliação de desempenho, na integração tecnológica e na utilização de dados para fins gerenciais e de monitoramento institucional (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026).

Além disso, estudos recentes sobre o PGD apontam que a ausência de maior padronização das informações e a fragmentação dos sistemas utilizados pelas instituições ainda dificultam processos de transparência, acompanhamento e comparabilidade institucional, limitando o potencial do programa como ferramenta de gestão estratégica (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025).

A literatura sobre inovação organizacional no setor público destaca, ainda, que processos de transformação gerencial tendem a ocorrer de forma gradual e frequentemente enfrentam resistências culturais e limitações institucionais (Osborne; Brown, 2005; Sano, 2020). Assim, embora o PGD represente importante iniciativa de modernização administrativa, sua efetividade depende da capacidade das universidades de institucionalizar práticas orientadas por resultados, sustentadas por competências gerenciais, governança da informação e mecanismos estruturados de avaliação.

Diante desse cenário, verifica-se a ausência de instrumentos capazes de avaliar, de forma integrada, o nível de maturidade do PGD nas universidades federais, identificar fragilidades institucionais e orientar estratégias de evolução do programa. Essa lacuna evidencia a necessidade de desenvolvimento de um framework de maturidade que apoie diagnósticos institucionais, fortaleça a gestão por resultados e subsidie processos de tomada de decisão voltados ao aperfeiçoamento do PGD.



OBJETIVOS GERAL

Desenvolver um framework de maturidade para apoiar a avaliação e a evolução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades federais, com foco no fortalecimento da governança, da gestão por resultados e do desempenho institucional.

Objetivos específicos

- Identificar potencialidades, fragilidades e desafios relacionados à implementação e institucionalização do programa;
- Estruturar dimensões, indicadores e níveis de maturidade para avaliação do PGD nas universidades federais;
- Propor critérios de análise capazes de subsidiar diagnósticos institucionais sobre o nível de desenvolvimento do PGD;
- Elaborar recomendações voltadas ao aperfeiçoamento da governança, da avaliação de desempenho e da integração tecnológica;



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

O estudo realizado com representantes da Rede PGD analisou a implementação e os impactos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no contexto das universidades federais.

A pesquisa contou com a participação de 37 instituições, correspondendo a aproximadamente 63% das 59 universidades identificadas com o programa implementado, conferindo representatividade aos resultados obtidos (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026).

Os achados evidenciaram avanços relevantes na implementação do PGD, especialmente no fortalecimento da governança institucional, na ampliação da cultura de gestão por resultados e na incorporação de práticas relacionadas à inovação organizacional.

O programa tem contribuído para a modernização administrativa das universidades federais, promovendo mudanças na organização do trabalho, no uso de tecnologias digitais e na flexibilização das práticas gerenciais.

Na dimensão de implementação e governança, observou-se elevado nível de institucionalização formal do programa, com destaque para o apoio da alta gestão, existência de normativos internos e mecanismos de coordenação institucional. Esses resultados indicam que o PGD já ocupa posição relevante na agenda administrativa das universidades federais.



Entretanto, a pesquisa também identificou fragilidades relacionadas à operacionalização da gestão por resultados. Apesar dos avanços na definição de metas e entregas, persistem limitações na construção de indicadores mensuráveis, na avaliação de desempenho e na preparação gerencial para acompanhamento das equipes com foco em resultados. Tais aspectos demonstram que a transição do modelo tradicional de controle para uma lógica orientada ao desempenho ainda se encontra em consolidação.

- No campo da inovação organizacional, verificou-se percepção positiva quanto à digitalização de processos, reorganização dos fluxos de trabalho e ampliação da flexibilidade organizacional. Contudo, permanecem resistências culturais e dificuldades na institucionalização de práticas gerenciais orientadas por resultados, evidenciando que as mudanças ocorrem de forma gradual no contexto universitário.
- Quanto ao desempenho institucional, os participantes apontaram melhorias relacionadas à produtividade, organização das atividades e eficiência administrativa. No entanto, muitas dessas percepções ainda não estão associadas a sistemas estruturados de mensuração e monitoramento do desempenho, revelando limitações no uso estratégico de indicadores e informações gerenciais.

O estudo também evidenciou desafios relacionados à sustentabilidade e ao aperfeiçoamento do programa, especialmente quanto à integração tecnológica, estabilidade dos sistemas, capacitação contínua de gestores e utilização das informações produzidas pelo PGD para fins de monitoramento e tomada de decisão.

De forma geral, os resultados demonstram que o PGD possui potencial relevante como instrumento de transformação da gestão universitária, mas sua efetividade depende do fortalecimento de capacidades institucionais relacionadas à governança, avaliação de desempenho, monitoramento e integração de dados. Nesse contexto, identificou-se a necessidade de desenvolvimento de uma ferramenta estruturada capaz de diagnosticar o nível de maturidade do programa, identificar fragilidades institucionais e subsidiar estratégias de evolução do PGD nas universidades federais.

PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A proposta de intervenção consiste no desenvolvimento de um Framework de Avaliação e Evolução do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas universidades federais, elaborado a partir dos resultados do estudo Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional (Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026).

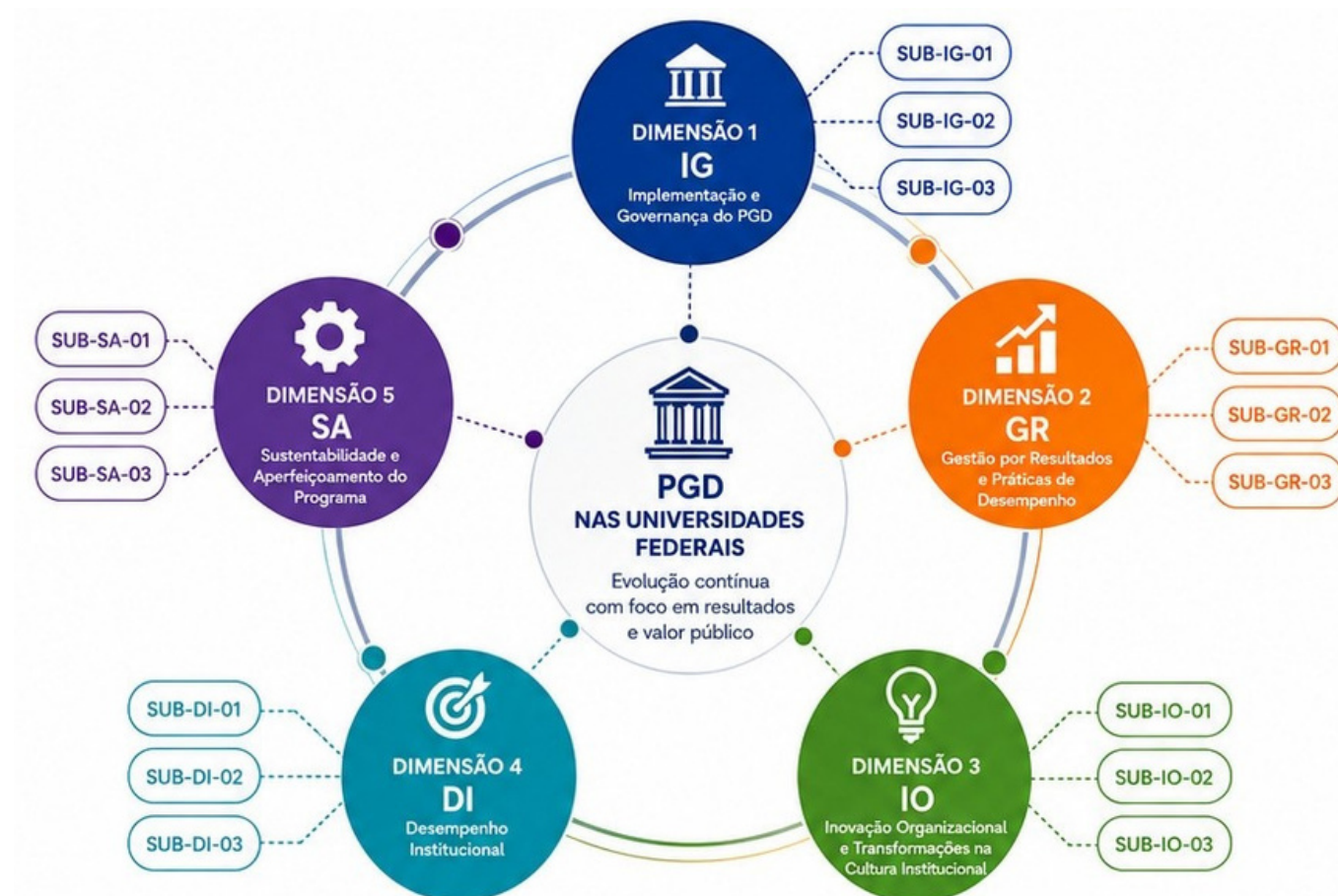
O framework foi concebido como instrumento de diagnóstico, monitoramento e aperfeiçoamento institucional, com a finalidade de identificar o estágio de maturidade do PGD nas universidades federais e subsidiar ações voltadas ao fortalecimento da governança, da gestão por resultados, da transformação digital e do desempenho institucional na administração pública universitária.

A proposta fundamenta-se nos modelos de maturidade organizacional, amplamente utilizados para avaliar capacidades institucionais, identificar níveis de desenvolvimento e orientar processos de melhoria contínua (Becker; Knackstedt; Pöppelbuß, 2009). Segundo Pöppelbuß e Röglinger (2011), esses modelos permitem apoiar diagnósticos institucionais, orientar estratégias de aperfeiçoamento e favorecer análises comparativas entre organizações. No setor público, vêm sendo utilizados como instrumentos de fortalecimento da governança e da gestão institucional (Capovilla; Gonçalves; Dantas; Oliveira, 2019).

A construção do framework resultou da triangulação entre três elementos centrais: i) a literatura sobre gestão por resultados, inovação organizacional e governança pública, com destaque para os estudos de Bresser-Pereira (1998), Gomes (2009), Bergue (2020), Pollitt e Bouckaert (2017), Han e Moynihan (2022) e OECD (2021); ii) a análise documental dos principais normativos do Programa de Gestão e Desempenho, especialmente a Instrução Normativa nº 65/2020, o Decreto nº 11.072/2022 e a Instrução Normativa Conjunta nº 24/2023 (Brasil, 2020; Brasil, 2022; Brasil, 2023); e iii) os resultados empíricos obtidos na pesquisa realizada com representantes da Rede PGD das universidades federais, apresentados no estudo de Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).

A partir da análise dos resultados da pesquisa e da estrutura temática do questionário aplicado aos representantes da Rede PGD, foram definidas cinco dimensões estratégicas de maturidade: Implementação e Governança do PGD; Gestão por Resultados e Práticas de Desempenho; Inovação Organizacional e Transformações na Cultura Institucional; Desempenho Institucional; e Sustentabilidade e Aperfeiçoamento do Programa. Essas dimensões correspondem aos principais eixos analíticos investigados no estudo e permitem avaliar diferentes aspectos relacionados à implementação, monitoramento, inovação, desempenho e sustentabilidade do PGD nas universidades federais.

Cada dimensão foi organizada em subdimensões analíticas construídas a partir das fragilidades identificadas na pesquisa empírica, associadas às contribuições da literatura e aos normativos que regulamentam o programa. As subdimensões representam, portanto, áreas prioritárias de intervenção institucional e estruturam estratégias voltadas ao aperfeiçoamento contínuo do PGD.



➤ Diagnóstico do Nível de Maturidade do PGD nas Universidades Federais

O framework incorpora os níveis de maturidade identificados na pesquisa a partir das médias obtidas em cada dimensão avaliada no questionário aplicado aos representantes da Rede PGD. Para a mensuração dos resultados, utilizou-se escala Likert de cinco pontos, variando de 1 ("discordo totalmente") a 5 ("concordo totalmente").

A classificação dos níveis de maturidade foi definida como critério analítico do estudo, com o objetivo de operacionalizar a interpretação do grau de institucionalização e consolidação do PGD nas universidades federais, considerando a lógica evolutiva dos modelos de maturidade organizacional discutidos por Becker, Knackstedt e Pöppelbuß (2009) e Pöppelbuß e Röglinger (2011).

Assim, foram definidos os seguintes níveis:

- Inicial (1,00 a 2,99): baixo nível de institucionalização e presença significativa de fragilidades estruturais;
- Intermediário (3,00 a 3,99): práticas parcialmente institucionalizadas, ainda dependentes de aperfeiçoamento;
- Avançado (4,00 a 5,00): elevado grau de consolidação institucional e percepção positiva sobre os resultados do programa.



Diagnóstico do Nível de Maturidade do PGD nas Universidades Federais

A figura a seguir, apresenta as médias obtidas em cada dimensão e sua respectiva classificação de maturidade institucional.



A média geral do framework foi calculada a partir das cinco dimensões avaliadas:

$$(4,04 + 3,56 + 3,99 + 3,58 + 4,23) \div 5 = 3,88$$

Os resultados obtidos em março de 2026 evidenciam que o PGD nas universidades federais apresenta, de forma geral, nível intermediário de maturidade institucional, demonstrando avanços relevantes na governança e na sustentabilidade do programa, mas ainda com desafios relacionados à cultura de avaliação, ao monitoramento institucional e à gestão orientada por resultados.



RESULTADO GERAL DO FRAMEWORK

A média geral do framework foi calculada a partir das cinco dimensões avaliadas:

$$(4,04 + 3,56 + 3,99 + 3,58 + 4,23) \div 5 = 3,88$$



O resultado evidencia que o PGD nas universidades federais apresenta, de forma geral, **nível intermediário de maturidade institucional**, demonstrando avanços relevantes na governança e sustentabilidade do programa, mas ainda com desafios relacionados à cultura de avaliação, monitoramento institucional e gestão orientada por resultados.

MÉDIA GERAL DO FRAMEWORK



● NÍVEL INICIAL
(1,00 – 2,49)

● NÍVEL INTERMEDIÁRIO
(2,50 – 3,99)

● NÍVEL AVANÇADO
(4,00 – 5,00)

O QUE O RESULTADO INDICA?



Avanços relevantes na **governança e sustentabilidade** do PGD.



Desafios na cultura de **avaliação** e no **monitoramento** institucional.



Necessidade de fortalecer a **gestão orientada por resultados** nas universidades.

► Estrutura do Framework para Evolução do PGD nas Universidades Federais

A estrutura analítica do framework foi concebida como instrumento orientador para apoiar processos de diagnóstico institucional, monitoramento da maturidade e definição de estratégias de aperfeiçoamento do Programa de Gestão e Desempenho nas universidades federais.

Sua organização articula dimensões estratégicas, subdimensões analíticas, objetivos, estratégias de intervenção, atores institucionais, fragilidades identificadas, resultados esperados e referências teóricas e normativas. Essa estrutura permite transformar os principais achados da pesquisa em recomendações práticas voltadas ao fortalecimento da governança universitária, da gestão por resultados, da inovação organizacional e da sustentabilidade do programa.

As dimensões do framework derivam diretamente dos blocos temáticos do questionário aplicado na pesquisa, enquanto as subdimensões foram elaboradas a partir da análise integrada das respostas quantitativas e qualitativas obtidas junto aos representantes da Rede PGD. Dessa forma, o framework busca refletir não apenas os aspectos normativos do programa, mas também as experiências, dificuldades e necessidades identificadas no contexto das universidades federais.

As figuras apresentadas a seguir sistematizam as dimensões e subdimensões do framework, evidenciando os principais desafios institucionais relacionados ao PGD e as estratégias propostas para o fortalecimento do programa nas universidades federais.

Framework Evolução do PGD: Síntese das dimensões e subdimensões

Framework para Evolução do PGD nas Universidades Federais

Modelo analítico para avaliação e desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho



Framework Evolução do PGD: Implementação e Governança do PGD (IG)



DIMENSÃO 1: IMPLEMENTAÇÃO E GOVERNANÇA DO PGD (IG)

SUB-IG-01

Formalizar a Governança Institucional do PGD



 OBJETIVO	Instituir mecanismos formais de governança para assegurar planejamento, coordenação e monitoramento do PGD nas universidades federais.
 ESTRATÉGIA	Criação de comissões, comitês gestores e normativos institucionais voltados ao acompanhamento do programa.
 ATORES	Reitoria, Pró-Reitorias, Gestão de Pessoas, Comitês do PGD.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Ausência de equipes dedicadas; • mudanças frequentes de normativos; • implantação acelerada; • dificuldades na padronização institucional.
 RESULTADOS ESPERADOS	Maior alinhamento institucional, clareza normativa e fortalecimento da gestão do programa.
 REFERÊNCIA	Brasil (2023); Elvira (2023); Pollitt e Bouckaert (2017).

SUB-IG-02

Fortalecer os Processos de Comunicação e Integração Institucional



 OBJETIVO	Promover comunicação eficiente e compartilhamento de experiências entre as unidades institucionais participantes do PGD.
 ESTRATÉGIA	Desenvolvimento de canais institucionais permanentes de comunicação, capacitação e troca de boas práticas.
 ATORES	Gestão institucional, unidades acadêmicas e administrativas, Rede PGD.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Comunicação institucional insuficiente; • dificuldade de alinhamento entre unidades; • necessidade de maior integração entre universidades.
 RESULTADOS ESPERADOS	Maior engajamento das equipes, fortalecimento da cultura colaborativa e redução de resistências institucionais.
 REFERÊNCIA	MGI (2023); OECD (2021); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026.

SUB-IG-03

Consolidar o Monitoramento e Acompanhamento do PGD



 OBJETIVO	Garantir acompanhamento contínuo da implementação e evolução do programa.
 ESTRATÉGIA	Implantação de rotinas de avaliação periódica, indicadores institucionais e relatórios gerenciais.
 ATORES	MGI, Rede PGD, Gestão de Pessoas, gestores institucionais e equipes técnicas.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Falta de indicadores; • dificuldades de monitoramento; • baixo uso analítico dos relatórios; • inconsistências nos sistemas de acompanhamento.
 RESULTADOS ESPERADOS	Maior controle institucional, melhoria contínua e tomada de decisão baseada em evidências.
 REFERÊNCIA	Bergue (2020); Brasil (2022); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026.

Framework Evolução do PGD: Gestão por Resultados e Práticas de Desempenho (GR)

 DIMENSÃO 2: GESTÃO POR RESULTADOS E PRÁTICAS DE DESEMPENHO (GR) 	
SUB-GR-01 Fortalecer a Cultura de Gestão por Resultados 	
 OBJETIVO	Consolidar práticas de gestão orientadas por metas, entregas e desempenho institucional.
 ESTRATÉGIA	Vinculação das atividades das unidades aos objetivos institucionais e fortalecimento da cultura de planejamento e acompanhamento por resultados.
 ATORES	Reitoria, gestores, chefias imediatas, servidores e unidades institucionais.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Persistência da cultura do presenteísmo; • dificuldade de adaptação à lógica por entregas; • resistência à avaliação baseada em resultados.
 RESULTADOS ESPERADOS	Maior alinhamento entre planejamento institucional, desempenho das equipes e resultados organizacionais.
 REFERÊNCIA	Bresser-Pereira (1998); Gomes (2009); Bergue (2020); Han e Moynihan (2022); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2025).
SUB-GR-02 Aperfeiçoar a Definição e Avaliação de Metas e Entregas 	
 OBJETIVO	Garantir maior clareza, mensuração e acompanhamento das metas e entregas pactuadas no PGD.
 ESTRATÉGIA	Desenvolvimento de indicadores objetivos, planos de trabalho estruturados e rotinas sistemáticas de avaliação e feedback.
 ATORES	Chefias, Gestão de Pessoas, gestores setoriais e servidores participantes do PGD.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Dificuldade de transformar atividades em entregas mensuráveis; • ausência de indicadores padronizados; • avaliações superficiais; • fragilidade nos feedbacks gerenciais.
 RESULTADOS ESPERADOS	Maior objetividade na avaliação de desempenho, fortalecimento da accountability e melhoria da produtividade institucional.
 REFERÊNCIA	Kaplan e Norton (2004); Elvira e Bruno-Faria (2021); Brasil (2023); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).
SUB-GR-03 Modernizar os Sistemas de Gestão e Monitoramento do PGD 	
 OBJETIVO	Aprimorar a infraestrutura tecnológica utilizada no gerenciamento e monitoramento do PGD.
 ESTRATÉGIA	Integração entre sistemas institucionais, automação de processos e fortalecimento da interoperabilidade via API com o MGI.
 ATORES	Setores de TI, Gestão de Pessoas, MGI, equipes técnicas e gestores institucionais.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Instabilidade e baixa integração sistêmica; • envio manual de dados; • limitações nos relatórios gerenciais; • diversidade de sistemas utilizados pelas universidades.
 RESULTADOS ESPERADOS	Maior confiabilidade das informações, redução do retrabalho e fortalecimento da gestão baseada em dados.
 REFERÊNCIA	Brasil (2023); MGI (2026); Elvira (2023); OECD (2021); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).

Framework Evolução do PGD: Inovação Organizacional e Transformações na Cultura Institucional (IO)

 DIMENSÃO 3: INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E TRANSFORMAÇÕES    NA CULTURA INSTITUCIONAL (IO)	
SUB-IO-01 Promover a Transformação Digital e a Modernização dos Processos 	
 OBJETIVO	Estimular o uso de tecnologias digitais e novos modelos de organização do trabalho nas universidades federais.
 ESTRATÉGIA	Ampliação de sistemas digitais, escritórios virtuais, automação de processos e ferramentas colaborativas.
 ATORES	Setores de TI, Gestão de Pessoas, gestores institucionais e equipes administrativas.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Infraestrutura tecnológica insuficiente; • dificuldades de adaptação aos sistemas; • instabilidades tecnológicas; • baixa integração digital.
 RESULTADOS ESPERADOS	Modernização administrativa, aumento da eficiência operacional e fortalecimento da transformação digital institucional.
 REFERÊNCIA	OECD (2021); Brasil (2022); MGI (2026); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto (2026).
SUB-IO-02 Fortalecer a Cultura Organizacional Orientada à Inovação e Resultados 	
 OBJETIVO	Desenvolver uma cultura institucional baseada em inovação, planejamento, autonomia e foco em resultados.
 ESTRATÉGIA	Capacitações contínuas, fortalecimento da gestão por entregas e incentivo à mudança cultural organizacional.
 ATORES	Reitoria, Gestão de Pessoas, gestores, chefias e servidores.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Resistência cultural; • associação do PGD exclusivamente ao teletrabalho; • dificuldades de adaptação à lógica de gestão por resultados.
 RESULTADOS ESPERADOS	Maior maturidade institucional, fortalecimento da inovação organizacional e melhoria das práticas gerenciais.
 REFERÊNCIA	Bergue (2020); Elvira e Bruno-Faria (2021); Chauí (2001); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2025.
SUB-IO-03 Estimular Colaboração e Compartilhamento de Conhecimento 	
 OBJETIVO	Incentivar práticas colaborativas e integração entre equipes e unidades institucionais.
 ESTRATÉGIA	Criação de redes de aprendizagem, ambientes colaborativos e mecanismos de compartilhamento de experiências.
 ATORES	Unidades acadêmicas, administrativas, Rede PGD e equipes institucionais.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Comunicação fragmentada; • baixa integração entre equipes; • desigualdade entre unidades; • dificuldades de cooperação institucional.
 RESULTADOS ESPERADOS	Maior integração organizacional, fortalecimento da aprendizagem institucional e disseminação de boas práticas.
 REFERÊNCIA	OECD (2021); MGI (2023); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto (2026).

Framework Evolução do PGD: Desempenho Institucional (DI)

 DIMENSÃO 4: DESEMPENHO INSTITUCIONAL (DI)   	
SUB-DI-01 Fortalecer o Desempenho e a Produtividade Institucional 	
 OBJETIVO	Melhorar o desempenho individual e coletivo por meio da gestão orientada a resultados.
 ESTRATÉGIA	Implantação de metas institucionais, monitoramento contínuo das entregas e alinhamento ao planejamento estratégico.
 ATORES	Gestores, chefias, servidores e unidades institucionais.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Dificuldade de avaliação qualitativa; • ausência de métricas consolidadas; • diferenças entre unidades quanto ao acompanhamento das entregas.
 RESULTADOS ESPERADOS	Aumento da produtividade, melhoria da qualidade das entregas e fortalecimento do desempenho institucional.
 REFERÊNCIA	Kaplan e Norton (2004); Brasil (2022); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto (2026).
SUB-DI-02 Consolidar a Transparência e o Monitoramento dos Resultados 	
 OBJETIVO	Fortalecer a transparência institucional e o acompanhamento dos resultados do PGD.
 ESTRATÉGIA	Utilização de indicadores, relatórios gerenciais e integração de dados institucionais com o MGI.
 ATORES	Gestão institucional, MGI, Gestão de Pessoas e setores de TI.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Baixa utilização estratégica dos relatórios; • limitações dos sistemas; • fragilidades na divulgação e monitoramento dos resultados institucionais.
 RESULTADOS ESPERADOS	Maior accountability institucional, transparência organizacional e suporte à tomada de decisão.
 REFERÊNCIA	Kaplan e Norton (2004); Brasil (2022); MGI (2026); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto, 2026
SUB-DI-03 Ampliar os Impactos Institucionais do PGD 	
 OBJETIVO	Potencializar os impactos positivos do PGD sobre a qualidade dos serviços e a imagem institucional das universidades federais.
 ESTRATÉGIA	Vinculação das entregas ao planejamento estratégico, melhoria dos fluxos institucionais e fortalecimento da gestão orientada ao interesse público.
 ATORES	Reitoria, gestores institucionais, unidades acadêmicas e administrativas.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Dificuldades de alinhamento entre planejamento e execução; • limitações na mensuração dos impactos institucionais e dos resultados organizacionais.
 RESULTADOS ESPERADOS	Melhoria da eficiência institucional, fortalecimento da imagem organizacional e ampliação da capacidade de entrega à sociedade.
 REFERÊNCIA	Virgílio e Burigo (2023); Moraes, Pena e Paiva (2022); Gurgel; Ceolin; Correia-Neto (2026).

Framework Evolução do PGD: Sustentabilidade e Aperfeiçoamento do Programa (SA)

 DIMENSÃO 5: SUSTENTABILIDADE E APERFEIÇOAMENTO DO PROGRAMA (SA)   	
SUB-SA-01 Fortalecer a Sustentabilidade Institucional do PGD 	
 OBJETIVO	Garantir a continuidade, institucionalização e consolidação do PGD como política estratégica permanente nas universidades federais.
 ESTRATÉGIA	Fortalecimento do compromisso da alta gestão, institucionalização das práticas do programa e integração ao planejamento estratégico.
 ATORES	Reitoria, Pró-Reitorias, Gestão de Pessoas e gestores institucionais.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Dependência das chefias e da alta gestão; • baixa priorização institucional; • riscos de descontinuidade administrativa.
 RESULTADOS ESPERADOS	Consolidação do PGD como política estratégica institucional e fortalecimento da governança universitária.
 REFERÊNCIA	Brasil (2022); OECD (2021); Bergue (2020); Pollitt e Bouckaert (2017).
SUB-SA-02 Desenvolver Capacidades Técnicas e Gerenciais 	
 OBJETIVO	Capacitar gestores e servidores para atuação no modelo de gestão orientado por metas, entregas e resultados.
 ESTRATÉGIA	Programas permanentes de formação, capacitação tecnológica e desenvolvimento de competências gerenciais.
 ATORES	Gestão de Pessoas, escolas de governo, gestores e servidores.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Baixa preparação gerencial; • dificuldades de utilização dos sistemas; • necessidade contínua de capacitação.
 RESULTADOS ESPERADOS	Maior maturidade gerencial, melhoria dos processos de avaliação e fortalecimento da cultura de gestão por resultados.
 REFERÊNCIA	Elvira (2023); OECD (2020); MGI (2023); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).
SUB-SA-03 Promover a Melhoria Contínua e o Aperfeiçoamento do PGD 	
 OBJETIVO	Aprimorar continuamente o PGD considerando as especificidades das universidades federais.
 ESTRATÉGIA	Revisão periódica dos normativos, aperfeiçoamento dos sistemas, monitoramento institucional e compartilhamento de boas práticas.
 ATORES	MGI, Rede PGD, universidades federais e equipes técnicas.
 FRAGILIDADES IDENTIFICADAS	• Normativos pouco aderentes à realidade universitária; • sistemas limitados; • ausência de indicadores padronizados.
 RESULTADOS ESPERADOS	Evolução contínua do programa, maior aderência institucional e fortalecimento da gestão universitária orientada a resultados.
 REFERÊNCIA	Brasil (2023); MGI (2023); Pollitt e Bouckaert (2017); Gurgel, Ceolin e Correia-Neto (2026).

As dimensões e subdimensões apresentadas evidenciam que a consolidação do Programa de Gestão e Desempenho nas universidades federais depende da articulação entre governança institucional, capacidades gerenciais, integração tecnológica, cultura organizacional orientada a resultados e mecanismos permanentes de monitoramento e aperfeiçoamento.

O framework proposto configura-se como uma ferramenta analítica e estratégica destinada a apoiar a avaliação da maturidade institucional do PGD, permitindo identificar fragilidades, subsidiar diagnósticos organizacionais e orientar ações de melhoria contínua. Sua estrutura integra contribuições teóricas, normativas e empíricas, articulando os principais desafios identificados na implementação do programa com recomendações voltadas ao fortalecimento da governança, da gestão por resultados, da inovação organizacional e do desempenho institucional.

Além de possibilitar o acompanhamento da evolução do PGD, o framework contribui para o aprimoramento das capacidades institucionais das universidades federais, especialmente no que se refere à consolidação de práticas gerenciais orientadas a resultados, transparência, planejamento e transformação digital. Dessa forma, a proposta apresenta potencial de aplicação e replicação em diferentes contextos da Administração Pública Federal, constituindo instrumento de apoio à tomada de decisão e ao processo de modernização da gestão pública universitária.



RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO



JAIDETE FERREIRA DIÓGENES GURGEL

jaidete.gurgel@ufrpe.br

Servidora efetiva da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atua no setor de Contabilidade e Finanças. Possui graduação em Ciências Econômicas pela UFRPE (2006) e Pós Graduação em Gestão, Educação e Políticas Ambientais pela UFRPE (2008). Atualmente é mestranda em Administração Pública pela UFRPE (PROFIAP/UFRPE).



PROF. DR^a ALESSANDRA CARLA CEOLIN

alessandra.ceolin@ufrpe.br

Professora vinculada ao Departamento de Administração, ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) e ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria (PPGC) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Atualmente é tutora do Programa de Educação Tutorial - (PET/MEC/SESu) - PET Administração. Possui Doutorado e Pós-Doutorado em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).



PROF. DR JORGE DA SILVA CORREIA NETO

jorge.correianeto@ufrpe.br

Professor Associado da Universidade Federal Rural de Pernambuco, onde atua desde 2006. Docente do bacharelado em Administração Pública (UAB), do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) e do Programa de Pós-Graduação em Administração e Desenvolvimento (PPAD). Graduado em Administração pela UFPE (2003), especialista em Docência do Ensino Superior pela FADEPE (2007), mestre em Administração pela UFPE (2005) e doutor em Administração pela UFPE (2014). Desenvolve pesquisas nas áreas de sistemas de informação e transformação digital. Membro de grupos de pesquisa CNPq. Tem experiência profissional nas áreas de Informática e Administração.

REFERÊNCIAS

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUß, J. Developing Maturity Models for IT Management – A Procedure Model and its Application. **Business & Information Systems Engineering**, v. 1, n. 3, p. 213–222, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5>. Acesso em: 6 maio 2026.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 13 maio 2026.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 19 maio 2026.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: MARE, 1995.

BRASIL. Ministério da Economia. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão. Brasília, DF, 2020.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 2022.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Instrução Normativa SGP-SEGES/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Brasília, DF, 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Resposta à solicitação de acesso à informação** – Protocolo nº 18002.003154/2026-46. Brasília, DF: MGI, 2026.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2020.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

CAPOVILLA, R. A.; GONÇALVES, R. de S.; DANTAS, J. A.; OLIVEIRA, A. B. S. Modelo de maturidade como instrumento de avaliação de controle interno em organizações governamentais. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 11, n. 2, p. 267–289, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.14392/ASAA.2018110205>. Acesso em: 6 maio 2026.

CHAUÍ, M. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

ELVIRA, E. S. **Evidências e dimensões de monitoramento do Programa de Gestão e Desempenho**. Evidência Express, ENAP, 2023.

ELVIRA, E.; BRUNO-FARIA, F. Impact of policy implementation shortcomings and context constraints on the effectiveness of civil servant performance appraisal: the case of Brazilian Federal Service. **Revista do Serviço Público**, v.72, p. 88–115, 2021.

GOMES, E. G. M. **Gestão por resultados e eficiência na administração pública: uma análise à luz da experiência do governo de Minas Gerais**, 2009. 187 f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10438/4652>. Acesso em: 03 jan. 2026.

REFERÊNCIAS

GURGEL, J. F. D.; CEOLIN, A. C.; CORREIA-NETO, J. da S. Os desafios do Programa de Gestão e Desempenho como ferramenta de inovação na gestão pública: um olhar sobre as universidades públicas federais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 18, n. 3, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2025.e105992>. Acesso em: 05 mai. 2026.

GURGEL, J. F. D. **Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais**: contribuições para inovação organizacional e desempenho institucional. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, UFRPE, Recife, 2026.

HAN, X.; MOYNIHAN, D. P. Does managerial use of performance information matter to organizational outcomes? **The American Review of Public Administration**, v. 52, n. 2, p. 165–179, 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MORAES, R. B. S.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. O programa de gestão de desempenho no IF goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, Montes Claros, v. 10, n. 2, p. 33–63, 2022. Disponível em: <https://www.periodicos.unimontes.br/index.php/economiaepoliticaspUBLICAS/article/view/617>. Acesso em: 03 abr. 2026.

OCDE. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Government at a Glance 2021 Report**, Paris: OECD Publishing, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>. Acesso em: 06 maio 2026.

OSBORNE, S.; BROWN, K. **Managing change and innovation in public service organizations**. Oxon: Routledge, 2005.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. **Public management reform**: a comparative analysis: into the age of austerity. 4. ed. Oxford: Oxford University Press, 2017.

PÖPPELBUß, J.; RÖGLINGER, M. What Makes a Useful Maturity Model? A Framework of General Design Principles for Maturity Models and its Demonstration in Business Process Management. In: ECIS 2011 **Proceedings**. Helsinki: European Conference on Information Systems, 2011. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/ecis2011/28/>. Acesso em: 6 maio 2026.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5112>. Acesso em: 20 maio 2025.

VIRGILIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 26, n. 1, p. 1–20, 2023. Disponível em: https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/801?utm_source. Acesso em: 25 jul. 2025.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

À Universidade Federal Rural de Pernambuco
À Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Framework de Maturidade para Evolução do Programa de Gestão e Desempenho nas Universidades Federais”, derivado da dissertação de mestrado “Inovação nas Universidades Públicas Federais: uma análise do Programa de Gestão e Desempenho”, de autoria do mestrando(a) Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada: Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um Relatório Técnico Conclusivo e seu propósito é oferecer subsídios para o diagnóstico institucional, o monitoramento da maturidade e a definição de estratégias de aperfeiçoamento contínuo do Programa de Gestão e Desempenho nas universidades federais.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço secretaria.profiap@ufrpe.br.

Cidade, UF ____ de _____ de 20 ____

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, colete-a sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

Discente: Jaidete Ferreira Diógenes Gurgel, mestranda

Orientador: Alessandra Carla Ceolin, doutora

Coorientador: Jorge da Silva Correia Neto, doutor

Universidade Federal Rural de Pernambuco

Julho de 2026