



GUIA PRÁTICO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NA UFRPE

GUIA PRÁTICO SOBRE A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NA UFRPE

Guia prático embasado na dissertação “A implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) e suas implicações na eficiência da gestão de processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior”, apresentado pela mestrandia Bartira Wanderley Alves Leite ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP/UFRPE), sob orientação do Professor Doutor Marco Aurélio Benevides de Pinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo 04

Contexto 05

Instituição 07

Público-alvo 08

Descrição da situação-problema 08

Objetivo da proposta 08

Diagnóstico e análise 09

Proposta de intervenção 12

Referências 16

Apêndice 17

RESUMO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) foi instituído com a promulgação do Decreto nº 11.072/2022, em 17 de maio de 2022, abrangendo e normatizando as regras para entes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. O foco principal de tal programa de gestão é disciplinar o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade.

De uma forma geral, a literatura aponta uma relação positiva entre a institucionalização do teletrabalho e a melhoria dos resultados organizacionais e, desta forma, sua utilização tem sido impulsionada como forma de eficiência, redução de custos e melhoria da qualidade de vida (Oliveira; Andrade; Pantoja, 2020).



PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO | PGD



Ao focar em resultados, qualidade e serviços prestados, o legislador buscou harmonização entre os interesses do órgão, do servidor e da sociedade, direcionados para a economicidade pública, qualidade de vida e produtividade na prestação dos serviços ofertados.

CONTEXTO

A ideia do teletrabalho não é recente. Desde tempos idos já se é considerada a possibilidade de executar ações de trabalho à distância, em local diverso do que usualmente são realizadas, ou seja, fora das instalações físicas da instituição. Tendo em conta as reformas que o setor público vem sofrendo nos últimos anos, na busca por melhores resultados, aliados à redução de custos e com a utilização de recursos tecnológicos, foi possível vislumbrar novas formas mais flexíveis de organização do trabalho (Oliveira; Andrade; Pantoja, 2020).

Com o início da pandemia do coronavírus declarada em 11 de março de 2020, pela Organização Mundial da Saúde (OMS), a necessidade do distanciamento físico impulsionou os trabalhadores de instituições públicas a exercerem suas atividades laborais de forma remota. No contexto pandêmico, o isolamento social imposto era necessário para tentar conter o avanço da doença, contudo, por outro lado, as organizações não poderiam parar suas atividades em detrimento de possíveis danos, prejuízos ou dispêndios.

Na tentativa de minimizar os impactos advindos da Covid-19, muitos órgãos públicos adotaram o modelo de trabalho remoto, que permite que os serviços sejam executados em lugares diversos do usual estabelecimento empregatício (Balardini; Bruginski, 2021).

O teletrabalho não envolve apenas o exercício do labor em um local diverso da sede da organização. Faz-se necessário que o trabalhador disponha de uma estrutura necessária ao desenvolvimento de suas atividades laborativas, utilizando-se inclusive de recursos tecnológicos para tanto (Lopes; Lunardi, 2022).

Ademais, a evolução das tecnologias da informação e comunicação (TIC's) proporcionou maior agilidade em processos burocráticos e bem definidos, o que impulsionou o teletrabalho no Brasil (Filardi *et al*, 2020), sendo estas tecnologias essenciais ao desenvolvimento deste modelo de trabalho.



O teletrabalho abarca mudanças nas relações de trabalho, estabelecidas num planejamento por metas que possam ser mensuradas pela gestão. Basicamente, existe a substituição do controle de frequência e assiduidade pelo controle de entregas e resultados.

Conforme preconiza o Decreto nº 11.072/2022, no tocante ao teletrabalho, em seu artigo 9º, inciso V, §7º, é estabelecido que a adoção do teletrabalho na administração pública federal não deve acarretar aumento de despesas para o órgão público (Brasil, 2022).

Os estudos já realizados sobre o teletrabalho procuram identificar os benefícios, reconhecer os desafios e analisar as perspectivas futuras dessa modalidade de trabalho, considerando o ponto de vista de trabalhadores e gestores. Oliveira, Andrade e Pantoja (2020) consideram que o objetivo final desses estudos é fornecer subsídios para que o teletrabalho seja planejado e implementado de forma mais eficaz dentro das organizações.

Considera-se, enquanto eficiência, o conceito trazido por Borin e Berro (2015) da necessidade de uso racional e otimização na utilização dos meios empregados nas atividades administrativas, devendo os resultados advindos dessas atividades serem satisfatórios.

Destarte, um dos pontos positivos observados é quanto à gestão de processos, que leva à otimização dos processos de um negócio.

Bueno *et al* (2023) sinalizam que a eficiência está atrelada ao desempenho de tarefas com agilidade, evitando desperdícios e priorizando o máximo de produtividade, com os recursos disponíveis. Ainda, para os autores, a eficácia vincula-se à capacidade de atingir metas e gerar os resultados desejados, provenientes da tomada de decisões alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.



INSTITUIÇÃO

A Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) é uma autarquia federal que teve seu início com a fundação das Escolas Superiores de Agricultura e Medicina Veterinária São Bento, em 03 de novembro de 1912, possuindo mais de cem anos de tradição em ensino, extensão e pesquisa no Estado e no país.

O Relatório de Atividades 2013 da UFRPE, publicado em 2014, contextualiza que, inicialmente, a então Universidade Rural de Pernambuco havia sido criada pelo Decreto Estadual nº 1.741, de 24 de julho de 1947, incorporando as Escolas Superiores de Agricultura, Medicina Veterinária e a Escola Agrotécnica de São Lourenço da Mata, além do Curso de Magistério de Economia Doméstica Rural.

A instituição foi federalizada pela Lei Federal nº 2.524, de 04 de julho de 1955. Entretanto, apenas com a promulgação do Decreto Federal nº 60.731, de 19 de maio de 1967, a instituição passou a denominar-se oficialmente Universidade Federal Rural de Pernambuco. No Relatório de Atividades de 2013, a UFRPE era composta à época por 1.061 docentes e 968 técnico-administrativos.

O Relatório de Gestão 2023 da UFRPE, produzido pela Pró-Reitoria de Planejamento e Gestão Estratégica (PROPLAN) e publicado no início de 2024, traz informações atualizadas quanto aos números da UFRPE. Esta Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), conta atualmente com um corpo docente de 1.144 servidores e um corpo técnico com 940 servidores.

**Você
sabia
?**

A Universidade Federal Rural de Pernambuco possui uma infraestrutura que envolve cinco Unidades Acadêmicas, oito Campi Avançados, vinte e dois Departamentos Acadêmicos, quatro Órgãos Executivos da Administração Geral, quatro Órgãos Suplementares e seis Bibliotecas Físicas.





PÚBLICO-ALVO

Servidores de Instituições Federais de Ensino Superior, sejam participantes e/ou gestores do Programa de Gestão e Desempenho.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Compreender os fatores que influenciam a adoção ou a rejeição do teletrabalho pode contribuir para que os gestores aprimorem as condições de trabalho e orientem as ações necessárias, caso a organização opte por manter essa modalidade, seja de forma integral ou parcial. (Lopes; Lunardi, 2022).

Portanto, faz-se necessária uma compreensão mais imersiva acerca das vantagens advindas da adoção deste modelo de trabalho que possui foco nas entregas e resultados.

OBJETIVO DA PROPOSTA

O presente documento tem como objetivo trazer a recomendação de um workshop destinado a servidores públicos federais, seja na qualidade de gestores e/ou participantes do Programa de Gestão e Desempenho, a partir da experiência vivenciada com a implantação do programa na UFRPE.

Este guia pode ser considerado um instrumento estratégico, ao propor a sistematização e o aprimoramento das ações já desenvolvidas, com vistas à consolidação de mecanismos que assegurem à instituição a obtenção de melhores resultados.





PGD

PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

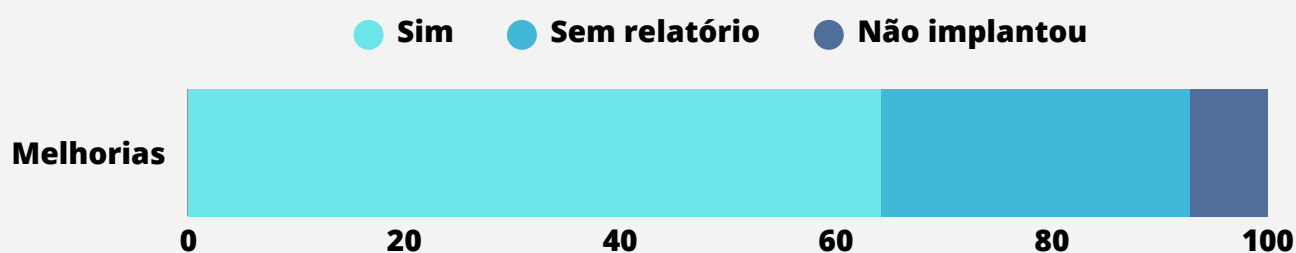
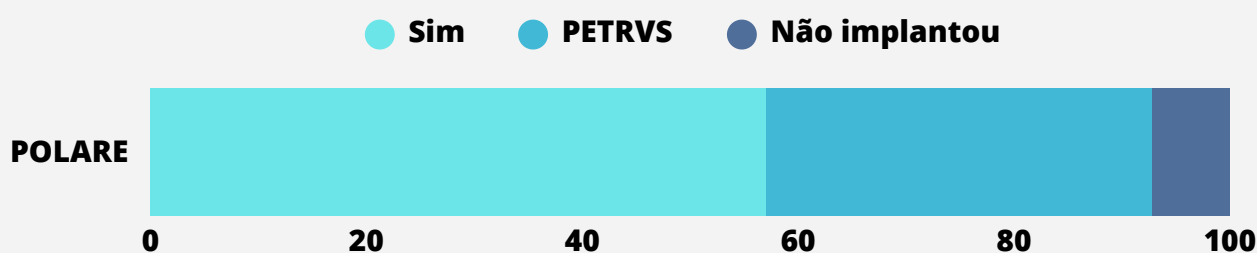
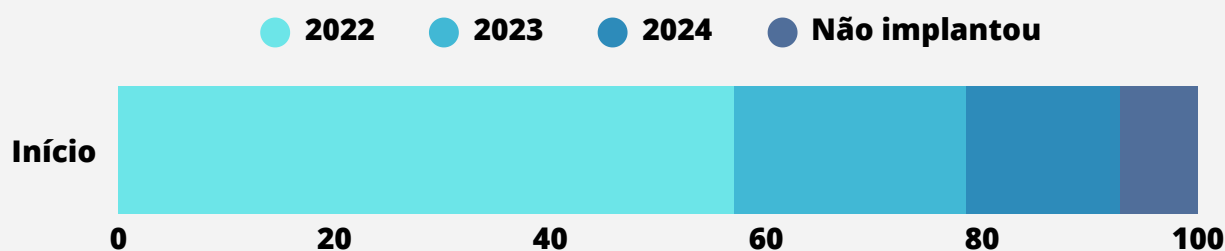
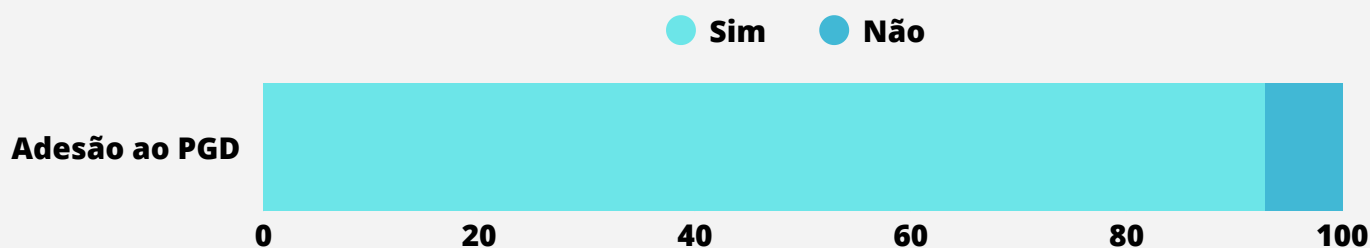
DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Etapas da implantação do PGD na UFRPE

- Designação de Comissão responsável pela elaboração da regulamentação do PGD na instituição
- Constituição de um Comitê de Acompanhamento do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da UFRPE
- Proposição da minuta de Resolução para a implementação do PGD na UFRPE
- Consulta pública à comunidade acadêmica, para apresentação de sugestões, recomendações, críticas ou elogios à minuta
- Aprovação da minuta, pelo Conselho Universitário da UFRPE
- Definição da plataforma digital a ser utilizada na UFRPE, para registro das atividades dos servidores.
- Início do projeto-piloto do PGD na UFRPE, com o intuito de identificar necessidades de aprimoramento.
- Expansão dos testes para outros setores e confecção de instrumento para regularizar a adesão ao PGD

Análise qualitativa

A análise realizada considerou fatores concernentes à implantação do PGD na UFRPE, contextualizando o cenário de adesão ao programa junto às universidades federais do Nordeste, participantes do Profiap.



| VANTAGENS PERCEBIDAS

- Melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade
- Melhorias na produtividade institucional
- Boa comunicação estabelecida e mantida entre chefias e servidores
- Facilidade de divisão/distribuição de atividades com as equipes de trabalho
- Melhoria na qualidade de vida dos servidores
- Diminuição de custos para o servidor e para a instituição
- Melhorias na gestão de processos

A gestão de processos possibilita uma visão detalhada e lógica de todas as atividades e seus respectivos fluxos, promovendo a disseminação do conhecimento, a readequação dos recursos disponíveis e a implementação de melhorias. Esses aspectos contribuem para o aumento da agilidade e da qualidade dos serviços prestados (UFRPE, 2021).





PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A implantação do PGD na UFRPE indica uma mudança significativa na cultura organizacional da instituição. Como ocorre em todo processo de transformação, é natural que ainda existam aspectos a serem aprimorados.

Lacunas relacionadas à definição de metas, acompanhamento de resultados, alinhamento entre equipes e clareza nos critérios de avaliação de desempenho impactam diretamente a produtividade, o engajamento dos colaboradores e a efetividade dos processos institucionais.

A recomendação proveniente deste guia prático, pautado no processo de implantação do Programa de Gestão e Desempenho ocorrido na Universidade Federal Rural de Pernambuco, é a realização de um workshop sobre o PGD, com periodicidade mínima anual.



SUGESTÃO DE ESTRUTURA PARA O WORKSHOP



Abertura do evento

Boas vindas aos participantes

Apresentação dos objetivos e programação do workshop



Contextualização do tema

Breve histórico da gestão por desempenho no setor público

Normativos legais acerca do PGD

Situação atual do PGD, abordando desafios, avanços e necessidades identificadas



Módulo 1 – Planejamento no PGD: Metas, Entregas e Resultados

Definição de metas individuais e coletivas

Tipos de entregas mensuráveis

Indicadores e critérios de avaliação





Módulo 2 – Monitoramento e Avaliação de Desempenho

Ferramentas de acompanhamento (sistemas e relatórios)

Autoavaliação, feedback e papel da chefia imediata

Critérios objetivos de avaliação e suas implicações



Módulo 3 – Cultura de Desempenho no Setor Público

Elementos de uma cultura orientada a resultados

Barreiras culturais e como superá-las

Liderança, confiança e comprometimento



Oficina de Soluções e Planos de Ação

Divisão em grupos (por setor, área ou temas)

Identificação de oportunidades de melhoria e construção de miniplanos de ação para fortalecer a implementação do PGD

Apresentação dos grupos



Encaminhamentos e Compromissos

Sistematização dos principais pontos debatidos

Propostas de encaminhamentos a serem viabilizados



Avaliação do Workshop e encerramento do evento

Espaço para sugestões

Agradecimentos e entrega de certificados

Esse espaço de formação tem a intenção de contribuir para:

- ✦ Sensibilizar gestores e equipes sobre a importância de uma cultura de desempenho baseada em resultados e evidências;
- ✦ Aprimorar o entendimento coletivo sobre os objetivos, metodologias e instrumentos do PGD, com foco na sua aplicação prática no cotidiano institucional;
- ✦ Estabelecer critérios mais claros e transparentes para a avaliação de desempenho, reduzindo conflitos e aumentando a confiança nos processos avaliativos;
- ✦ Estimular o engajamento e a responsabilidade dos servidores na definição de metas e no monitoramento de resultados;
- ✦ Fortalecer a integração entre áreas, promovendo uma visão sistêmica da gestão por desempenho e do papel de cada setor na concretização dos objetivos organizacionais;
- ✦ Aumentar a capacitação sobre uso de ferramentas para o teletrabalho.



REFERÊNCIAS

BALARDINI, D. J.; BRUGINSKI, M. K. Reflexões sobre a pandemia: o teletrabalho e o direito de desconexão do trabalhador. **Repositório Universitário da Ânima (RUNA)**, 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/50e7116a-bf88-4271-892a-6f155e10f94>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BORIN, R.; BERRO, M. Breves reflexões sobre o princípio da eficiência como meio de combate a corrupção na administração pública. **XXIV Congresso Nacional do CONPEDI - UFMG/FUMEC/Dom Helder Câmara**. Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://site.conpedi.org.br/publicacoes/66fsl345/1ppyi8tz>. Acesso em 06 jul. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Lex: Coletânea de Legislação e Jurisprudência. Diário Oficial da União, Brasília, 2022. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.072-de-17-de-maio-de-2022-401056788>. Acesso em: 17 dez. 2023.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C. M. dos S.; AGANETTE, E. C. Revisão Sistemática: mapeamento de processos e BPM em organizações. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 13, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/41124>. Acesso em: 10 jul. 2024.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. de; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>. Acesso em: 28 mai. 2025.

HERNANDES, E. M.; LEMOS JUNIOR, W. A difusão do teletrabalho nas autarquias da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. **Educação em Revista**, [S. l.], v. 24, p. e023011, 2023. DOI: 10.36311/2236-5192.2023.v24.e023011. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/educacaoemrevista/article/view/14006>. Acesso em: 19 dez. 2023.

LOPES, A. L. R.; LUNARDI, G. L. Adoção do teletrabalho em instituições de ensino durante a pandemia da Covid-19: um estudo realizado com os servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 13, n. 2, p. 26-54, 2022. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1282>. Acesso em: 17 dez. 2023.

OLIVEIRA, M. A. M.; ANDRADE, L. L. S. de; PANTOJA, M. J. Teletrabalho no Setor Público: uma revisão sistemática da literatura. **VII Encontro Brasileiro de Administração Pública**. Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2020. Disponível em: <https://ebap.online/ebap/index.php/VII/viiebp/paper/viewFile/1072/379>. Acesso em: 17 dez. 2023.

UFRPE. Pró-reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional – UFRPE: 2021-2030**. UFRPE. Recife: 2021. Disponível em: <http://www.proplan.ufrpe.br/br/node/561>. Acesso em: 05 jul. 2025.

Apêndice

Consulta encaminhada às Instituições Federais de Ensino Superior do Nordeste, integrantes da rede Profiap, com a finalidade de analisar como apresenta-se o cenário de adesão ao Programa de Gestão e Desempenho, traçando um paralelo da aderência destas instituições com a UFRPE.

SEÇÃO 1	O Programa de Gestão e Desempenho está implantado nessa Universidade?
SEÇÃO 1	Se a resposta for afirmativa, desde quando foi a implantação?
SEÇÃO 2	O POLARE é utilizado como sistema informatizado para controle das entregas realizadas pelos servidores?
SEÇÃO 3	É possível identificar melhoria na gestão de processos e nos níveis de produtividade, após a implementação do PGD?

SEÇÃO 1	SEÇÃO 2	SEÇÃO 3
Identificação da implantação do PGD na instituição; Identificação do início da implantação	Identificação do sistema informatizado utilizado para controle das entregas	Identificação na melhoria da gestão de processos e níveis de produtividade

Discente: Bartira Wanderley Alves Leite,
mestranda em Administração Pública

Orientador: Marco Aurélio Benevides de Pinho,
Doutor em Psicologia Cognitiva

Universidade Federal Rural de Pernambuco

14 de julho de 2025