



**UFCSPA**

Universidade Federal de Ciências da Saúde  
de Porto Alegre

# **PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO - PGD - EXPERIÊNCIA PILOTO**

## **Relatório de Acompanhamento**

setembro/2022 a setembro/2023

---

# Administração Superior

Reitora

Lucia Campos Pellanda

Vice-Reitora

Jenifer Saffi

Pró-Reitora de Graduação

Márcia Rosa da Costa

Pró-Reitora de Pesquisa e Pós-Graduação

Dinara Jaqueline Moura

Pró-Reitora de Extensão, Cultura e Assuntos Estudantis

Mônica Maria Celestina de Oliveira

Pró-Reitor de Administração

Leandro Mateus Silva de Souza

Pró-Reitora de Planejamento

Evelise Fraga de Souza Santos

Pró-Reitora de Gestão com Pessoas

Ana Cláudia Souza Vazquez

---

---

# Comissão de Acompanhamento

Representantes designados pela Portaria nº149/2022/Reitora

Pró-reitoria de Gestão com Pessoas - PROGESP:

Titular: Ana Cláudia Souza Vazquez

Suplente: Isadora Faria dos Santos

Departamento de Administração de Pessoal (DAP):

Titular: Maurício Stuani

Suplente: Marli Alves da Silva

Coordenação de Desenvolvimento Institucional (CDI):

Titular: Evelise Fraga de Souza Santos

Suplente: Aline Barp de Souza

Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI):

Titular: Mauricio Alves Gomes

Suplente: Juliano Freitas Garcia

Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnicos-Administrativos em Educação (CIS):

Titular: Fernanda Corte Real Correa

Suplente: Andreia Zacharias Mangan

Representantes da ASSUFRGS Sindicato:

Titular: Ricardo Souza Araujo

Suplente: Felipe Grillo Pinheiro

---

# ÍNDICE CONTÉÚDO

- 2** INTRODUÇÃO
- 3** HISTÓRICO DE IMPLANTAÇÃO DO  
PGD NA UFCSPA
- 7** RESULTADOS DO PGD  
NA UFCSPA
- 11** BENEFÍCIOS E PREJUÍZOS
- 12** DESAFIOS E OPORTUNIDADES



---

# Introdução

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surgiu como um modelo de trabalho inicialmente previsto por meio do Decreto nº 1.590/95 no âmbito da Administração Pública Federal. Este decreto trata da jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, delineando a concepção do Programa de Gestão, com a perspectiva de dispensar o registro de ponto mediante a comprovação de resultados tangíveis. No entanto, a abrangente implementação do Programa de Gestão ganhou impulso com a promulgação da Instrução Normativa IN nº 65, em 30 de julho de 2020, a qual introduziu as ferramentas essenciais para a sua integração no cenário do serviço público brasileiro.

Em maio de 2022 foi editado o Decreto nº 11.072/2022, o qual estabeleceu regras para a instituição e o acompanhamento do programa nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, criando arcabouço legal mais robusto para o PGD.

Recentemente foi editada a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº24/2023 que estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. A nova IN trouxe soluções para algumas insatisfações que não estavam previstas nos normativos anteriores. Vale salientar que a IN nº24/2023 veio como uma proposta mais madura e de construção participativa, recebendo sugestões do serviço público federal.

Compreendendo que para avançarmos no Programa de Gestão e Desempenho - PGD na UFCSPA se faz necessária uma autoavaliação sobre a experiência piloto implementada, elaboramos relatório referente ao período de setembro de 2022 a setembro de 2023. Como base utilizamos os relatórios elaborados pelas unidades participantes da experiência piloto.

---

# Histórico de implantação do PGD na UFCSPA

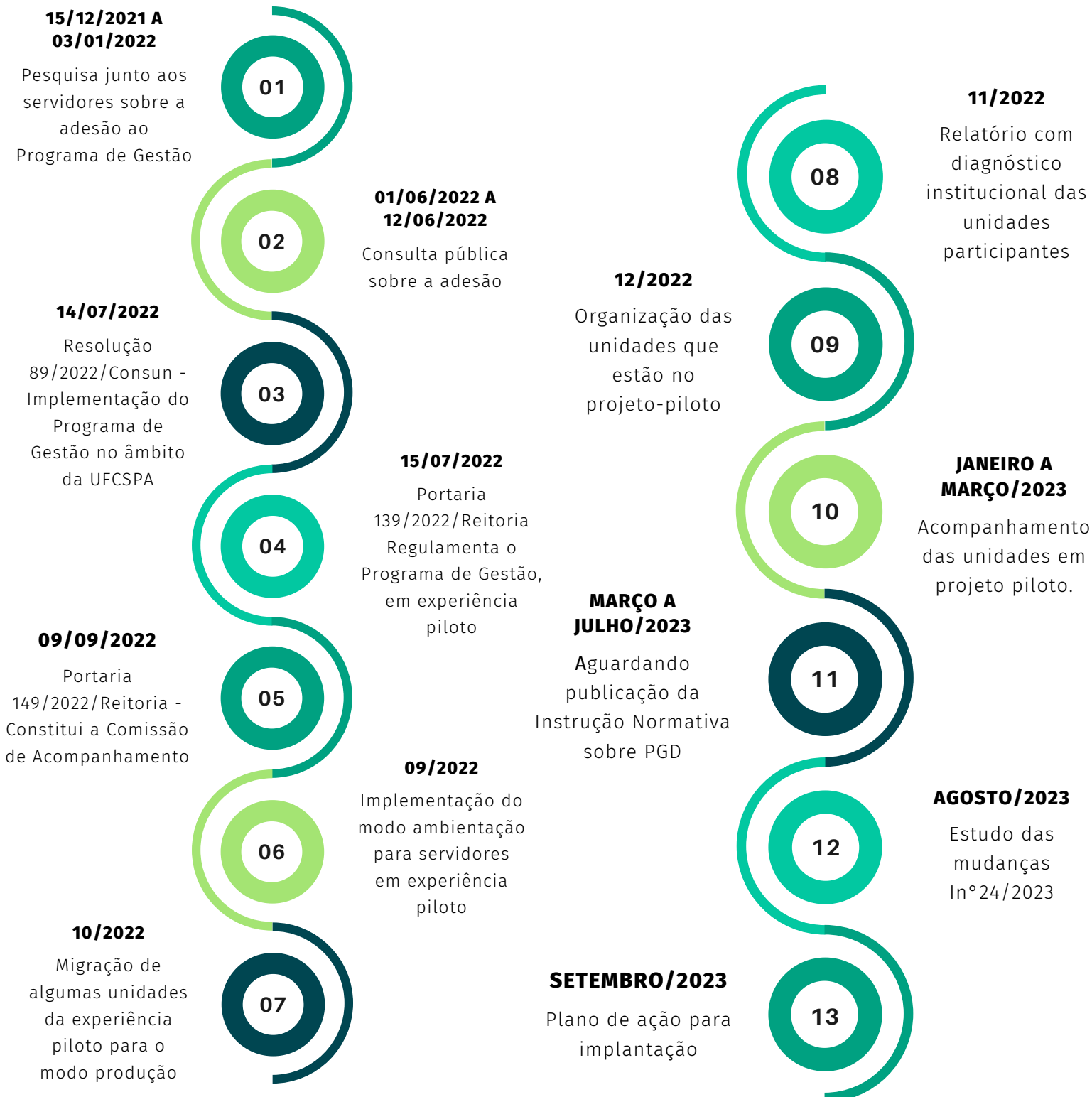
Em maio de 2021 foi designado Grupo de Trabalho - GT - (Portaria nº84/2021) com membros da Pró-reitoria de Gestão com Pessoas (PROGESP), da Pró-reitoria de Planejamento (PROPLAN), do Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e Reitoria, o qual analisou a viabilidade de implantação do PGD na Instituição. O GT elaborou relatório, fez pesquisas com a comunidade interna, promoveu um Saiba Mais para elucidar dúvidas sobre a Instrução Normativa nº65/2020. A proposta do GT foi encaminhada à Reitoria e em julho de 2022 foi aprovada pelo Conselho Universitário (CONSUN) da UFCSPA a Resolução 89/2022/Consun, estabelecendo os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a implementação do Programa de Gestão no âmbito da Universidade. A Reitoria, em 15 de julho de 2022, publicou a [Portaria 139/2022/Reitoria](#), a qual regulamentou o Programa de Gestão (PG), em experiência-piloto.

Na experiência-piloto somente servidores ocupantes de cargo efetivo da Reitoria, Procuradoria Federal, Auditoria Interna e das Pró-reitorias meio puderam participar. A limitação das áreas foi delineada conforme a natureza das atividades administrativas, bem como a capacidade técnico-operacional para a implantação. O sistema escolhido pela UFCSPA foi o disponibilizado pelo órgão central – SUSEP - SISGP.

Como principais benefícios do PGD estão a melhora da gestão das equipes, alinhando resultados a estratégias, aumento do engajamento dos participantes e retenção de talentos, estímulo à cultura de planejamento institucional, aprimoramento do desempenho individual, otimização da gestão dos recursos públicos, melhoria da qualidade de vida dos participantes, incentivo à cultura da inovação, fomento à transformação digital e, por fim, o estímulo à sustentabilidade ambiental.

Abaixo colocamos imagem da evolução do PGD - experiência-piloto na UFCSPA:

# Cronograma das ações





---

É evidente o ganho para os servidores em quesitos como bem-estar e qualidade de vida. Ainda não desenvolvemos indicadores que possam medir o ganho de produtividade, mas se percebe na avaliação das entregas dos servidores que as pactuações entre chefia e servidor têm sido atingidas. Não conquistamos ainda um nível de maturidade técnica e operacional que nos possibilite também mensurar o nível de satisfação dos usuários dos serviços da Universidade.

Um dos grandes desafios da UFCSPA é a questão do espaço físico. Dessa forma, com a adesão de servidores ao Programa de Gestão os espaços de trabalho puderam ser melhor utilizados, possibilitando espaços em coworking, por exemplo, e com menos ruído. Além disso, a flexibilidade proporcionou que os servidores e os gestores fizessem a administração do tempo para execução das demandas a serem cumpridas. Acreditamos que um dos maiores desafios dos gestores e dos participantes foi a organização das demandas, inicialmente semanais, para depois mensais, das atividades a serem realizadas pela unidade.

Importante ressaltar também que como cada servidor distribui sua carga-horária por atividade exercida, no sistema a avaliação feita pelo gestor de cada unidade acabava restringindo-se a avaliação da atividade individual, gerando dificuldade para o gestor no que se refere à análise coletiva das atividades realizadas pelo conjunto de servidores do setor.

O sistema disponibilizado pelo órgão central - SUSEP - SISGP possui questões sensíveis no que diz respeito a sua usabilidade, tendo em vista que na versão utilizada pela UFCSPA os participantes não recebem e-mail automático informando sobre a avaliação do plano de atividades, bem como o chefe não é notificado via sistema quando ocorre a necessidade de readequação do plano de atividades do participante.



---

Vale ressaltar que na experiência piloto da UFCSPA não conseguimos efetuar a conexão via API de dados ao SIPEC. Por não se tratar de um sistema integrado aos demais sistemas estruturantes de governo ligados à área de gestão de pessoas, tivemos que utilizar na Universidade o sistema SEI - Sistema Eletrônico de Informações para acompanhamento da efetividade dos servidores que ainda não se encontram em PGD e listagem dos servidores que estão na experiência piloto do Programa de Gestão, a fim de registrar os dias de atividade presencial para fins de auxílio transporte.

Importante salientar que mesmo tendo dificuldades operacionais, buscamos auxílio de outras instituições com o objetivo de aprimorar nossa experiência institucional. Conversamos com servidores de outras universidades, tais como: UFPEL, UFRGS, UNIFAL, entre outras instituições do serviço público federal. Participamos de Grupos de Trabalho nacionais, nos atualizando através de formações nas escolas de governo sobre o PGD na esfera pública.

Há a compreensão de que o Programa de Gestão é um novo arranjo laboral que se apresenta como essencial para garantir a eficiência, a produtividade e o bem-estar dos servidores em um ambiente de trabalho em constante evolução. Com as mudanças no mercado de trabalho, impulsionadas pela tecnologia, globalização e pandemia, as instituições públicas estão se adaptando a novos modelos, como o trabalho remoto, horários flexíveis e abordagens mais focadas no resultado. Há grandes desafios a serem superados, mas que são necessários para possibilitarmos maior compromisso com a missão institucional e engajamento das equipes.

---

# Resultados do PGD na UFCSPA

De acordo com o Art. 2º, da Resolução 89/2022/Consun, os objetivos desejáveis com a implantação do PGD são:

I - modernizar os serviços prestados pela UFCSPA, estimulando o desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital;

II - estabelecer procedimentos que visem à desburocratização da gestão administrativa e à redução de custos na UFCSPA;

III – ampliar a possibilidade de trabalho para aqueles com dificuldade de deslocamento ou que necessitem de horário especial para o trabalho;

IV – contribuir para a melhoria das políticas socioambientais;

V – promover a cultura orientada a resultados, com foco no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados pela UFCSPA à sociedade;

VI – contribuir para a motivação e o comprometimento dos participantes com os objetivos da UFCSPA;

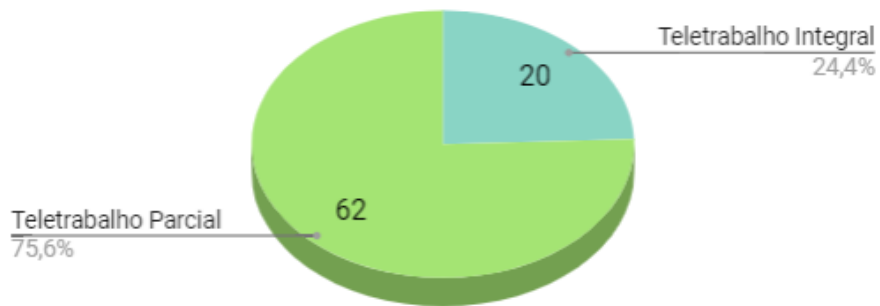
VII – atrair e manter novos talentos;

VIII - proporcionar maior qualidade de vida aos servidores, principalmente por meio da otimização do tempo com mobilidade, escolha do ambiente de trabalho, flexibilidade de horários, redução de custos com transporte, entre outros.

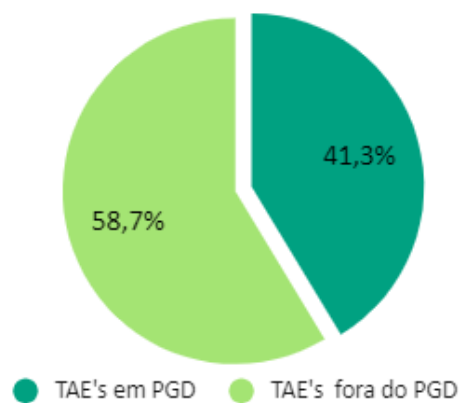
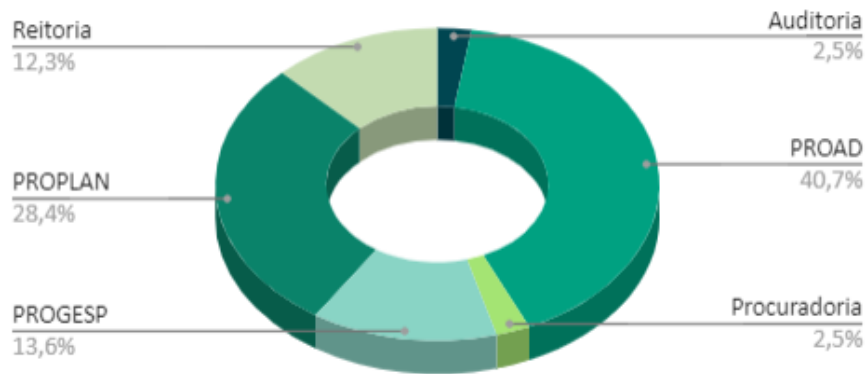
Com o intuito de verificar a percepção das equipes em relação ao PGD UFCSPA foi solicitado pela Pró-reitoria de Gestão com Pessoas relatórios por áreas participantes, sendo que o primeiro relatório foi solicitado em 08/11/2022 e o segundo relatório em 21/07/2023. Em 10/10/2023 foi realizada reunião com as chefias e equipes participantes do PGD.

Os relatórios encaminhados pela Reitoria, PROAD, PROPLAN, PROGESP, Procuradoria Federal e Auditoria Interna, em geral, apontaram benefícios com a implementação do PGD em suas unidades. Nos gráficos abaixo temos o número de participantes do PGD por unidade vinculada e modalidade: presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral.

## Modalidade de trabalho dos servidores em PGD



## Servidores em PGD por Pró-Reitoria



\*Fonte:

\*\*Dados analisados em setembro/2023

A PROAD foi a Pró-reitoria que apresentou resultados mais robustos em relação à redução de custos operacionais para a universidade, economia estimada em R\$ 37.765,92 para os cofres públicos. Contando com cerca de 20 servidores em teletrabalho integral, houve a dinamização do espaço físico da Pró-reitoria com a liberação de 145 m<sup>2</sup> de salas para utilização geral da instituição, possibilitando, assim, a realocação de espaços e atendimento prioritário para as atividades fins da UFCSPA, reduzindo a necessidade de locação de novos prédios e/ou reformas para ampliação.

<b>ECONOMIA DE ESPAÇO - PROAD</b>	
<b>SALAS</b>	<b>M<sup>2</sup></b>
<b>Liberação da sala do DCC</b>	34,93
<b>Liberação da sala do DILIC</b>	66,26
<b>Liberação da sala do DEO</b>	19,66
<b>Liberação do Gabinete da PROAD</b>	24,25
<b>TOTAL ESPAÇO LIBERADO</b>	145,10

Com o objetivo de manter espaço para interações e execução de atividades presenciais, a PROAD inovou em termos de gestão de espaço físico na UFCSPA, inaugurando a sala de coworking, a qual conta com seis estações de trabalho completas além de duas mesas livres para notebooks. A fim de manter a conexão entre os participantes do PGD, as equipes da PROAD mantiveram com regularidade reuniões presenciais, sendo o espaço compartilhado uma oportunidade para encontros. No caso da PROGESP, a equipe foi alocada em sala menor, tendo em vista que os participantes do PGD utilizam espaço compartilhado com o Departamento de Administração de Pessoas - DAP. Além disso, foram feitas reuniões mensais presenciais com toda a equipe e reuniões semanais com as Coordenações.



Imagem do espaço coworking

A maioria dos participantes do PGD na UFCSPA está na modalidade de teletrabalho parcial. Importante ressaltar que além dos participantes da PROAD, no DAP/PROGESP temos uma participante em teletrabalho integral no exterior. Com a possibilidade de compor a força de trabalho da UFCSPA, através do PGD, tivemos duas licenças para acompanhar o(a) cônjuge revertidas em força de trabalho para a Universidade.

A definição da modalidade de trabalho dos servidores passou por uma análise criteriosa das funções de cada unidade participante da experiência piloto do PGD. Além do atingimento dos propósitos de cada unidade foi levado em consideração a necessidade de qualidade do atendimento ao público, quando existente tal necessidade. Em observância ao TC 020.822/2022-7 - relatório de levantamento elaborado Tribunal de Contas da União - TCU, no qual traz um “diagnóstico preliminar” acerca da implementação de teletrabalho no âmbito do serviço público civil do Poder Executivo Federal, levando em consideração o apontamento de que o PGD em modalidade teletrabalho não pode prejudicar o atendimento ao público, os participantes do PGD trabalharam em escala de revezamento semanal. Outra estratégia utilizada também foi o agendamento de atendimentos presenciais, a fim de aglutinar os atendimentos por temática.

---

# Benefícios e Prejuízos

O Programa de Gestão foi avaliado de forma positiva pelos gestores de cada área, tendo em vista que houve melhorias de gestão, como a melhor percepção das tarefas realizadas, a divisão mais equânime do trabalho e a melhoria na organização do trabalho.

Como principais benefícios percebidos temos a redução de despesas e a racionalização do uso dos espaços físicos, associado ao aumento da qualidade de vida e satisfação dos servidores.

O teletrabalho exigiu habilidades de autogerenciamento, comunicação eficaz, capacidade de resolver problemas e uma grande dose de resiliência e comprometimento das equipes, proporcionando uma reflexão tanto aos servidores como às chefias sobre as atividades que são realizadas pelas unidades. A oportunidade do teletrabalho parcial trouxe benefício para atividades que demandam maior concentração.

O principal prejuízo associado ao PGD foi a menor interação pessoal, que pode prejudicar a gestão das equipes, a cultura organizacional e o comprometimento dos servidores. Além disso, há a necessidade de maior transparência no site da UFCSPA em relação às unidades que estão em PGD, bem como o estabelecimento de comunicação mais eficaz entre as unidades participantes do PGD. O PGD traz um modelo de gestão no qual a liderança precisa ser mais participativa, por meio da escuta, da promoção de espaços de interação e comunicação efetiva e do conhecimento das atividades do setor pelo qual é responsável, auxiliando os servidores a alcançar os resultados organizacionais efetivos. Podemos ressaltar também a dificuldade técnico operacional de contarmos com poucos servidores para o desenvolvimento do PGD na Instituição e a sinalização pelo Governo Federal sobre a mudança de paradigma pela qual o PGD passaria, com edição de novo normativo, bem como a alteração de sistema operacional vinculado às entregas da unidade e não mais as atividades individuais dos servidores.

---

# Desafios e Oportunidades

A partir da experiência trazida pela pandemia de COVID-19, a qual impôs o trabalho remoto emergencial na instituição, pôde se verificar que algumas atividades realizadas na UFCSPA seriam possíveis de serem executadas em teletrabalho.

A UFCSPA já possui o Sistema Eletrônico de Informações - SEI implementado, sendo importante ferramenta de gestão de documentos e processos eletrônicos, promovendo a eficiência administrativa.

Como desafio importante está a mudança de pensamento introduzida pela gestão voltada para o desempenho, em oposição ao modelo anterior que registrava o tempo de trabalho meramente por horas trabalhadas. Isso requer um nível de maturidade e consciência dos servidores sobre suas responsabilidades para com a instituição e a sociedade, bem como o compromisso com as atividades acordadas, dada a maior autonomia e flexibilidade de horários, característica do PGD. Um dos desafios dos servidores foi ajustar suas atividades, levando em consideração o prazo para execução, as solicitações de órgãos de controle e as necessidades imprevistas. Para isso, foi necessário definir prioridades e, quando necessário, negociar prazos para a execução das atividades.

Com a publicação da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº24/2023 temos o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) como indutor de melhoria do desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais. Não há mais a tabela de atividades preconizada pela IN nº65/2020, temos com a IN nº24/2023 são as tarefas executadas para gerar entregas. O participante distribuirá o percentual de seu esforço para o atingimento da entrega de sua unidade, podendo colaborar com outras unidades da Universidade e projetos no setor público.



---

Dessa forma, se amplia a visão da avaliação de atividade, para avaliação de entregas, entendendo entrega um produto ou serviço que é criado ou entregue como resultado de um projeto ou iniciativa. As entregas podem ser tangíveis (por exemplo, um relatório, um software ou um hardware) ou intangíveis (por exemplo, um treinamento, um processo ou uma mudança cultural).

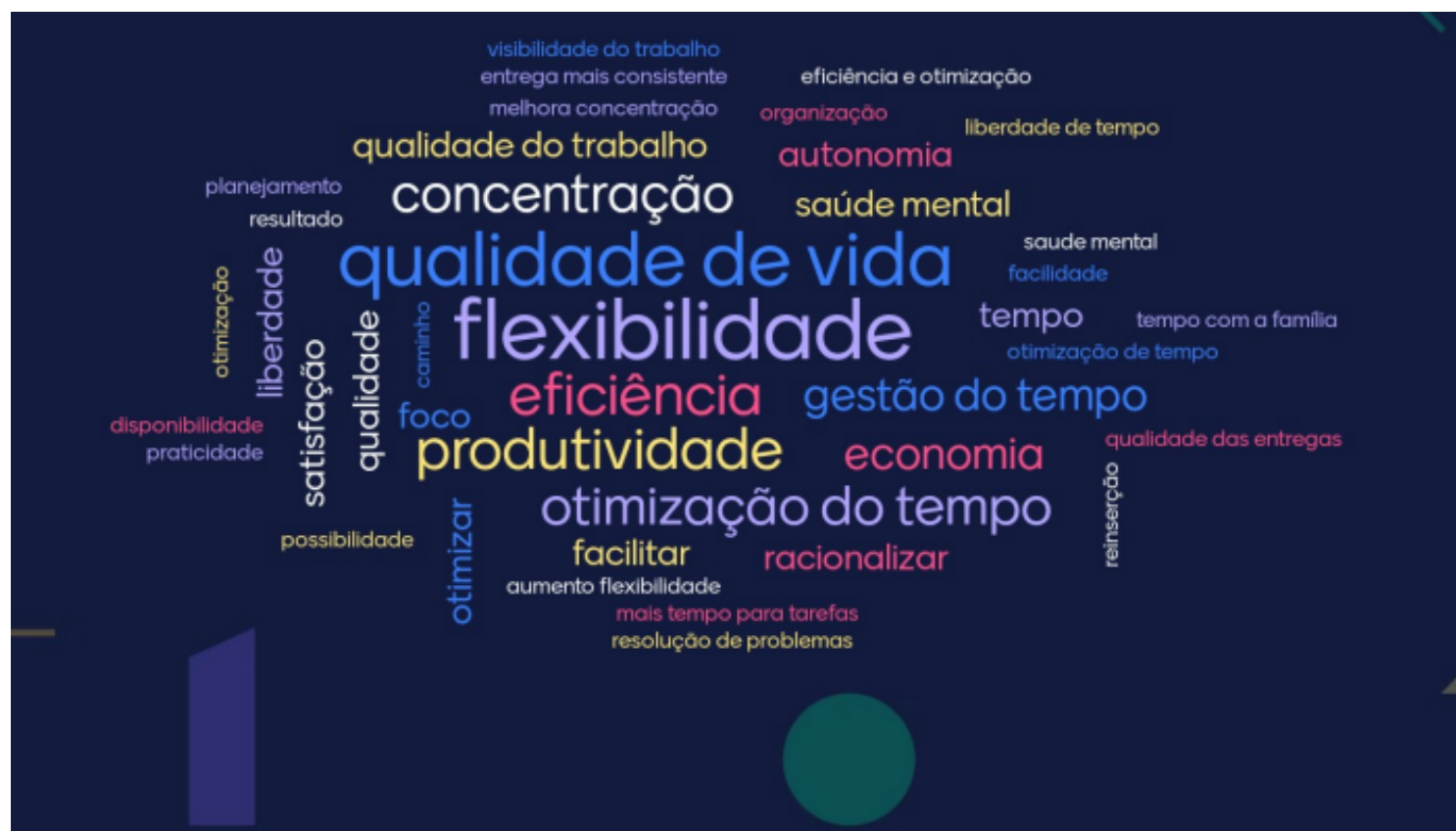
O Programa de Gestão é uma iniciativa que busca melhorar a qualidade de vida no trabalho e aumentar a eficiência da administração pública, promovendo o bem-estar e realização dos servidores públicos. No entanto, a implantação do Programa de Gestão em uma Instituição que sofre com alto déficit de servidores técnico-administrativos em áreas estratégicas pode ser um desafio.

Apesar das limitações, é importante lembrar que a gestão pública está passando por mudanças estratégicas e os servidores estão em busca de um maior balanceamento entre o trabalho e a vida pessoal. O Programa de Gestão propõe essa flexibilidade, visando arranjos laborais que possibilitem ao servidor melhor gestão do seu tempo, melhor qualidade de vida e bem-estar.

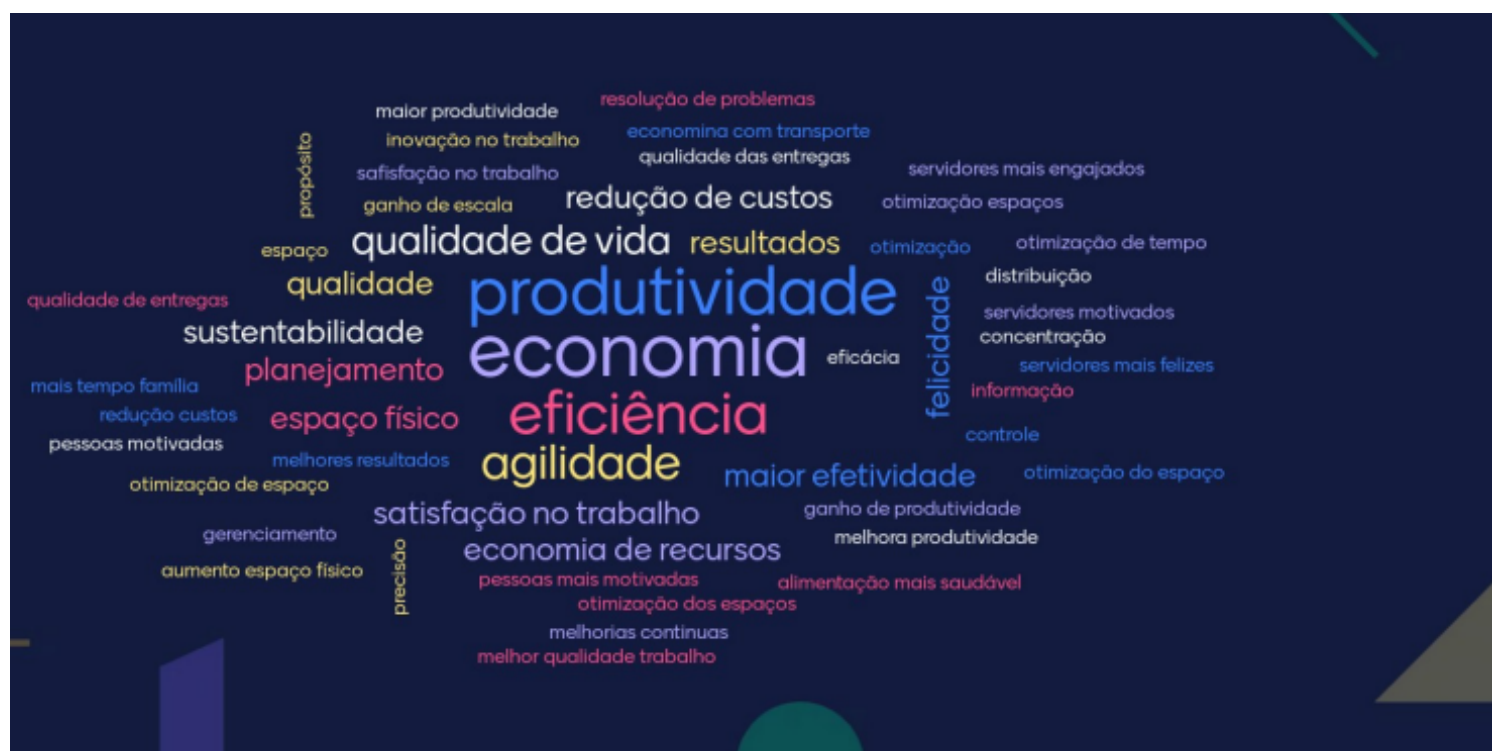
Os servidores participantes estão felizes com seu trabalho e estão aprendendo a desenvolver suas atividades de maneira mais produtiva, comprometidos com a organização. Além disso, os servidores que têm mais flexibilidade e controle sobre seu trabalho estão menos estressados e são mais propensos a permanecer na instituição.

Em reunião realizada dia 10/10/2023 com os participantes do PGD experiência piloto, fizemos as seguintes perguntas:

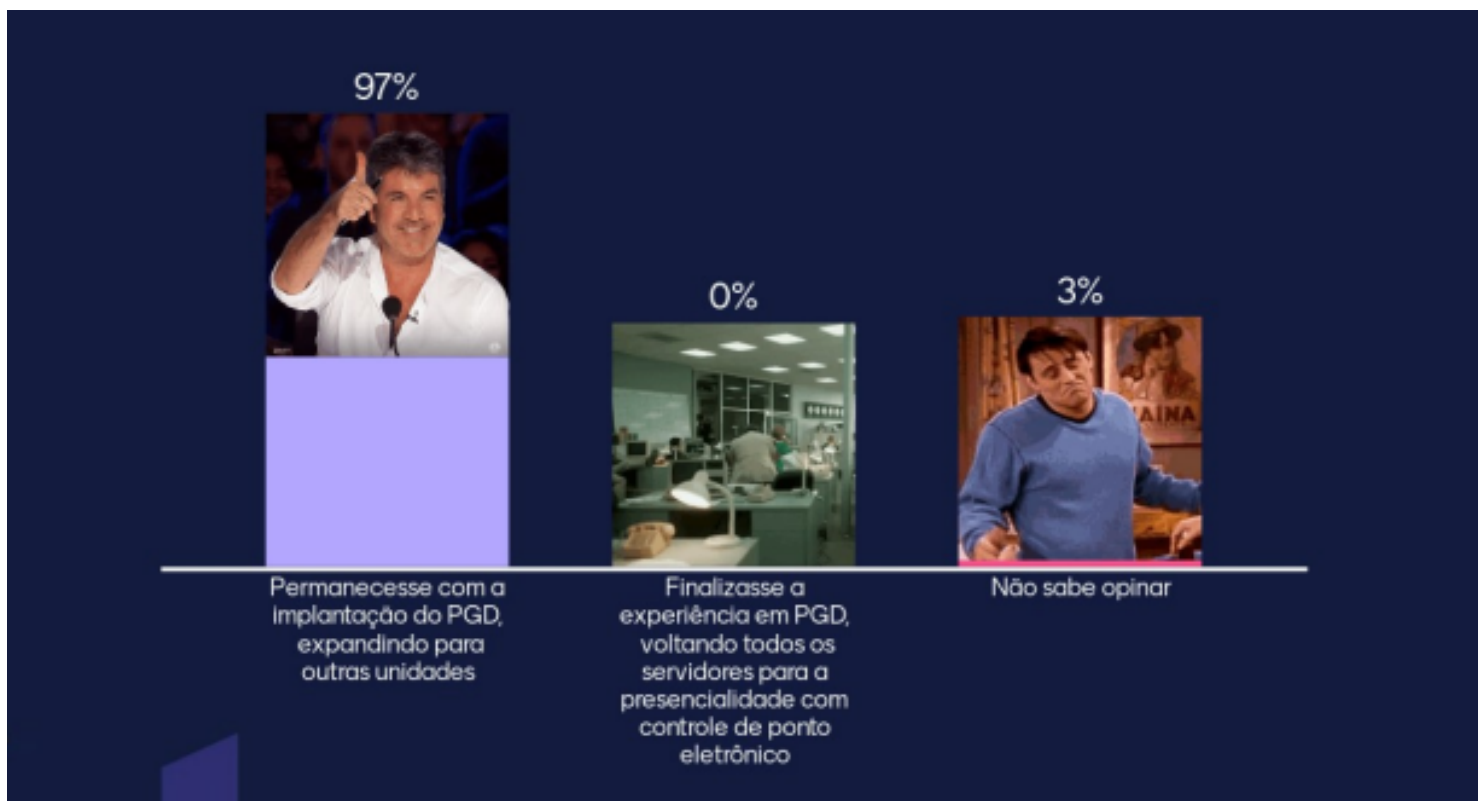
Quais os principais benefícios do PGD para você?



Quais os principais benefícios do PGD para a UFCSPA?



## A partir de sua experiência, você recomendaria que a UFCSPA:



Compreendemos que a experiência piloto oportunizou aprendizado e que podemos aprimorar a implementação do PGD no formato da IN nº24/2023 com um projeto que atenda os seguintes aspectos:

- 1) Sensibilização da comunidade em relação à Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº24/2023;
- 2) Estudo do novo sistema informatizado a ser disponibilizado pelo Governo Federal, possibilitando capacitação de chefias e servidores;
- 3) Capacitação de chefias e servidores abordando ferramentas de comunicação e colaboração. Essas capacitações são essenciais para que os servidores possam se comunicar e colaborar de forma eficaz com os colegas de trabalho e os usuários dos serviços da UFCSPA;

O Programa de Gestão é uma iniciativa positiva que pode trazer muitos benefícios para os servidores públicos. Compreendemos que a UFCSPA está comprometida com o sucesso do Programa de Gestão e está trabalhando para garantir que ele seja implementado de forma eficaz nos moldes da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº24/2023, sendo possível expandir sua implementação.