



ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA

RELATÓRIO FINAL



**Relatório Final do Estudo de Viabilidade Técnica (EVT)
Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AGRESTE DE PERNAMBUCO

Airon Aparecido Silva de Melo
REITOR

Macio Farias de Moura
VICE-REITOR

José Renato Correia Ferro
PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO

Victor Netto Maia
PRÓ-REITOR DE PLANEJAMENTO

Valdeline Adriany Cardoso de Oliveira Melo
PRÓ-REITORA DE GESTÃO DE PESSOAS

Joselya Claudino de Araújo
PRÓ-REITORA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL

Emanuelle Camilla Moraes de Melo Albuquerque Lima
PRÓ-REITORA DE ENSINO E GRADUAÇÃO

José Romualdo de Sousa Lima
PRÓ-REITOR DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO

Marcos Pinheiro Franque
PRÓ-REITOR DE EXTENSÃO E CULTURA

Wagner Marques Cordeiro
CHEFE DE GABINETE DA REITORIA

Felipe Rodrigues dos Santos
ASSESSORIA DE GESTÃO DA REITORIA

Rachel Maria de Lyra Neves
CORREGEDORA

Flaviano Cassio Roque da Silva
TITULAR DA UNIDADE DE AUDITORIA INTERNA

Epaminondas Luiz Borges Filho
TITULAR DA OUVIDORIA

**GRUPO DE TRABALHO COM A FINALIDADE DE CONDUZIR ESTUDO DE
VIABILIDADE TÉCNICA SOBRE O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO**

(PORTARIA N° 331/2025-REIT, DE 13 DE OUTUBRO DE 2025)

Valdeline Adrianly Cardoso de Oliveira Melo (Coordenadora)

Carolina de Andrade Moreno Fernandes

Daniel Rafael de Queiroz Barros

Eraldo Cunha de Paula Machado

Felipe Rodrigues dos Santos

Flavia Almeida Costa Gewehr

José Renato Correia Ferro

Kézia Costa Barros

Marlon Esdras Jessé de Souza

Rodrigo Lira de Oliveira

Sarah Jackelliny da Silva Rodrigues

Vamberto de Freitas Rocha Júnior

LISTA DE SIGLAS

EVT – Estudo de Viabilidade Técnica

PGD – Programa de Gestão e Desempenho

UFAPE – Universidade Federal do Agreste de Pernambuco

PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

MEC – Ministério da Educação

MGI – Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

SEGES – Secretaria de Gestão e Inovação

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SRT – Secretaria de Relações de Trabalho

IN – Instrução Normativa

DOU – Diário Oficial da União

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SIORG – Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

TAE – Técnico-Administrativo em Educação



SUMÁRIO

1. Apresentação **6**
 2. Metodologia do estudo **10**
 3. Objetivos do estudo de viabilidade técnica para implantação do PGD **14**
 4. Pesquisa sobre ambiente de trabalho **16**
 5. Principais resultados e pontos positivos do EVT **22**
 6. Desafios identificados **26**
 7. Pontos de melhoria e sugestões **28**
 8. Atualizações normativas **30**
 9. Conclusão **35**
- Anexos **38**



APRESENTAÇÃO

1. APRESENTAÇÃO

A Universidade Federal do Agreste de Pernambuco- UFAPE, criada pela Lei Federal nº 13.651, de 11 de abril de 2018, deu seus primeiros passos rumo à efetivação de um Programa de Gestão do Desempenho (PGD), através do Estudo de Viabilidade Técnica (EVT). A UFAPE, que conta com um corpo de 149 servidores Técnicos Administrativos em Educação (TAE), iniciou o EVT com um número de 15 desses servidores, representando aproximadamente 10% dos TAE. Os servidores incluídos no estudo, de diferentes unidades administrativas que compõem a universidade, foram divididos em todas as modalidades do PGD, que sejam, teletrabalho parcial, teletrabalho integral e presencial.

O presente Relatório Final do Estudo de Viabilidade Técnica (EVT) do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE) constitui um instrumento técnico-estratégico de consolidação, análise e interpretação dos resultados obtidos ao longo de dois ciclos de implementação experimental do referido programa.

Sua elaboração atende à necessidade institucional de fundamentar, com base em evidências empíricas, análises qualitativas e alinhamento normativo, a tomada de decisão acerca da institucionalização do PGD no âmbito da Universidade, assegurando que tal decisão seja orientada por critérios de racionalidade administrativa, eficiência organizacional e interesse público. Sendo a metodologia utilizada no presente estudo delineada em colaboração interinstitucional com a servidora Tereza Cristina Borges Pinho, da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), atualmente no Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), que realizou a elaboração do projeto do estudo de viabilidade técnica intitulado “UFAPE em Movimento: Gestão e Desempenho para o Futuro”.

O EVT foi concebido não apenas como uma etapa operacional do projeto, mas como um mecanismo estruturado de validação institucional, destinado a testar, em ambiente controlado e progressivo, a aderência do modelo de gestão proposto à realidade organizacional da UFAPE. Nesse sentido, buscou-se avaliar, de forma abrangente, aspectos relacionados à governança, à cultura organizacional, à capacidade gerencial e à dinâmica das relações de trabalho.

A implementação do PGD na UFAPE insere-se em um movimento mais amplo de transformação da administração pública brasileira, que vem sendo impulsionado por

diretrizes federais voltadas à modernização do Estado, à melhoria da eficiência administrativa e à geração de valor público.

Esse movimento reflete uma mudança paradigmática relevante: a transição de modelos tradicionais, centrados no controle de jornada e na presença física, para modelos contemporâneos, orientados à entrega de resultados, à mensuração de desempenho e à responsabilização por metas.

Nesse contexto, o PGD emerge como uma política pública estruturante, que busca alinhar a gestão do trabalho no setor público às melhores práticas de governança, promovendo maior transparência, eficiência, flexibilidade e foco em resultados.

Um dos aspectos mais relevantes a ser destacado, inclusive como elemento central deste relatório, é a correta compreensão do PGD enquanto modelo de gestão. Conforme estabelecido no projeto institucional, o PGD:

- Não se confunde com teletrabalho;
- Não implica redução de jornada;
- Não representa benefício individual automático;
- Não substitui a responsabilidade funcional.

Ao contrário, trata-se de um modelo que:

- Reorganiza o trabalho com base em planos de entregas previamente pactuados;
- Exige mensuração objetiva de resultados;
- Amplia a responsabilização individual e coletiva;
- Fortalece a gestão baseada em evidências;
- Estimula a autonomia com responsabilidade.

Essa distinção é fundamental para evitar interpretações equivocadas e garantir a correta implementação do programa, alinhada aos seus objetivos institucionais .

O EVT teve como finalidade central avaliar a viabilidade técnica, operacional e institucional do PGD na UFAPE, considerando não apenas sua execução, mas seus impactos estruturais e culturais. Para tanto, o estudo buscou:

- Testar a aplicabilidade do modelo em diferentes unidades organizacionais;
- Avaliar a capacidade de definição e mensuração de entregas;
- Analisar o desempenho dos participantes e das chefias;
- Identificar benefícios concretos e desafios operacionais;
- Verificar o alinhamento do programa às diretrizes institucionais e normativas federais.

A condução do EVT adotou uma abordagem metodológica estruturada em um ciclo de 180 dias, contemplando as etapas de implementação, avaliação e aprimoramento, permitindo à instituição:

- Corrigir fragilidades identificadas ao longo do percurso;
- Adaptar o modelo às especificidades locais;
- Promover o amadurecimento gradual dos atores envolvidos.

Essa estratégia confere ao estudo um caráter não apenas avaliativo, mas também evolutivo, no qual os resultados observados refletem um processo contínuo de aperfeiçoamento.

O PGD, conforme concebido e testado no âmbito da UFAPE, encontra-se plenamente alinhado:

- Ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
- Às diretrizes do Governo Federal para modernização da gestão pública;
- Aos princípios constitucionais da administração pública, especialmente eficiência e publicidade;
- Aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com destaque para: ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico; ODS 16 - Paz, justiça e instituições eficazes .

Esse alinhamento reforça o caráter estratégico do programa e sua relevância para o fortalecimento institucional.

A realização do Estudo de Viabilidade Técnica representa um passo significativo no processo de modernização da UFAPE, demonstrando o compromisso da instituição com a inovação, a eficiência e a melhoria contínua de seus processos.

Mais do que avaliar a viabilidade de um programa, o EVT permitiu à Universidade experimentar, refletir e evoluir em direção a um modelo de gestão mais alinhado às demandas contemporâneas do serviço público.

Dessa forma, o presente relatório inaugura não apenas uma etapa decisória, mas um momento estratégico na trajetória institucional da UFAPE, no qual se delineiam os caminhos para uma gestão mais eficiente, transparente e orientada a resultados.

METODOLOGIA DO ESTUDO

2. METODOLOGIA DO ESTUDO

A condução do EVT foi estruturada de forma estratégica em ciclo único de 180 dias iniciando 03/11/2025 e com término em 30/04/2026, permitindo não apenas testar o modelo, mas também aperfeiçoá-lo continuamente a partir de evidências empíricas. O estudo contou com a participação de 15 servidores, correspondendo a aproximadamente 10% do quadro de servidores técnicos administrativos da instituição, como critério para participação foram selecionados servidores dos setores diretamente envolvidos na implantação e execução do EVT: PROGEPE, STI e Reitoria e, também, pela natureza das atividades, como a PROAD, conforme pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 - Relação de Servidores Participantes			
SERVIDOR	UNIDADE	MODALIDADE	PROCESSO
Amanda Maria Rodrigues Diniz	REITORIA	Teletrabalho parcial	23875.003176/2025-96
Amon Lucas Santos de Sousa	CGTI.STI	Teletrabalho integral	23875.003148/2025-79
Andre Luis Viana Sampaio	CCO.DCF	Teletrabalho parcial	23875.003113/2025-30
Carlos Richard Martins dos Santos	CSC.STI	Presencial	23875.003159/2025-59
Diego Guedes Rodrigues dos Santos	SAP.DQV	Teletrabalho Parcial	23875.003175/2025-41
Esthefane Rubianne Feitosa Souza	SACO.DGO	Teletrabalho integral	23875.003101/2025-13
Flaviano Cassio Roque da Silva	Auditoria	Teletrabalho integral	23875.003552/2025-42

SERVIDOR	UNIDADE	MODALIDADE	PROCESSO
Gustavo Fernandes Luz	CSC.STI	Teletrabalho parcial	23875.003155/2025-71
Jadielson Furtuoso da Silva	SCCP.DAP	Teletrabalho parcial	23875.003174/2025-05
Joao Victor Tenorio da Silva Santos	SCDP.PROA D	Teletrabalho integral	23875.003112/2025-95
Jose Maurilio da Silva Junior	CSI.STI	Teletrabalho integral	23875.003156/2025-15 23875.003156/2025-15
Luis Alves da Nobrega Neto	CEF.DCF	Teletrabalho integral	23875.003156/2025-15
Patricia Maria Viana de Castro	SPLO.DGO	Teletrabalho integral	23875.003107/2025-82
Rafael Marques Miranda	CSI.STI	Teletrabalho integral	23875.003149/2025-13
Rebeka Ellen Ferreira da Cunha	SAMP.DAP	Teletrabalho integral	23875.003165/2025-14

Além dos citados acima, os critérios para participação também consideraram a necessidade de retenção de talentos de servidores que exercem atividades estratégicas na Instituição e de maior complexidade, além de situações de saúde devidamente justificadas. Não puderam participar do estudo os servidores ocupantes de cargos CD-4, CD-3 e CD-2, bem como os integrantes da comissão e posteriormente, grupo de trabalho, responsável pela implantação do EVT. Os servidores selecionados submeteram ao GT a solicitação para participação do estudo através da abertura de processo via SIPAC, cuja aprovação se deu em reunião do GT, os números dos processos podem ser consultados na Tabela 1.

Também foi solicitada, como requisito para ingresso no estudo, a realização de cursos de capacitação fornecidos pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) tanto para os servidores participantes quanto para suas chefias imediatas, os cursos tiveram como foco o PGD, a Proteção de dados e a segurança da informação. Antes de iniciar o estudo, os servidores e suas respectivas chefias, responderam formulários da pesquisa sobre o ambiente de trabalho da UFAPE através de formulário do Google Forms. A referida pesquisa também foi aplicada ao final do estudo, com vistas à verificação do impacto no EVT na melhoria do ambiente de trabalho da instituição.

A gestão das atividades e o acompanhamento das metas e entregas dos planos de trabalho dos servidores e planos de entrega das unidades participantes do estudo foram

realizados por meio do Petrvs (Plataforma Eletrônica de Trabalho Remoto e Visão Sistêmica), para auxiliar na sua utilização foram elaborados Manuais, tanto para os gestores quanto para os servidores, e palestras com os responsáveis pela implantação da Plataforma no STI. As chefias das unidades elaboraram planos de entrega trimestrais, ao passo que os planos de trabalho dos servidores eram mensais, sendo avaliados conforme escala abaixo:

- **Excepcional:** Plano executado com desempenho muito acima do esperado.
- **Alto Desempenho:** Plano executado acima do esperado.
- **Adequado:** Plano executado dentro do esperado.
- **Inadequado:** Plano executado abaixo do esperado ou parcialmente executado (pode exigir correções e, dependendo da norma, ajuste na remuneração).
- **Não Executado:** Plano não realizado.

Ao receber uma avaliação “Excepcional”, “Inadequado” e “Não executado”, há a obrigatoriedade de justificativa por parte da chefia imediata.

OBJETIVOS DO ESTUDO DE VIABILIDADE TÉCNICA PARA IMPLANTAÇÃO DO PGD

3. OBJETIVOS DO EVT PARA IMPLANTAÇÃO DO PGD

3.1 Objetivo Geral

Avaliar a implantação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFAPE, de forma a modernizar a gestão do trabalho, aprimorar a eficiência administrativa e promover melhores condições de desempenho, qualidade de vida e resultados para os servidores e para a instituição.

3.2 Objetivos Específicos

- Aprimorar a gestão de pessoas, por meio da adoção de práticas de acompanhamento baseadas em resultados e na mensuração de entregas.
- Favorecer a motivação e o engajamento dos servidores, estimulando a corresponsabilidade na execução das atividades e no alcance dos objetivos institucionais.
- Proporcionar flexibilidade organizacional, permitindo a adoção de diferentes modalidades de execução do trabalho (presencial e remoto), conforme as necessidades institucionais.
- Promover a eficiência administrativa, por meio da redução de custos, da alocação adequada de recursos e do melhor aproveitamento da infraestrutura física da UFAPE.
- Elevar a qualidade dos serviços prestados à sociedade, assegurando entregas mais consistentes, efetivas e alinhadas às metas institucionais.
- Reduzir o absenteísmo e melhorar a saúde ocupacional dos servidores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais equilibrado.
- Fortalecer a cultura de inovação e resultados, alinhando práticas de gestão ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e às diretrizes do Governo Federal.

PESQUISA SOBRE AMBIENTE DE TRABALHO

4. PESQUISA SOBRE AMBIENTE DE TRABALHO

A pesquisa sobre o ambiente de trabalho foi aplicada no início e ao término do estudo, incluindo questões objetivas e discursivas. A percepção da chefia e do servidor sobre alguns aspectos da pesquisa será discutida nesta seção. É importante ressaltar que os resultados referentes às questões objetivas podem ser visualizados na íntegra no Anexo deste relatório, ao passo que os principais aspectos apontados nas questões discursivas foram compilados e constam nos Itens abaixo.

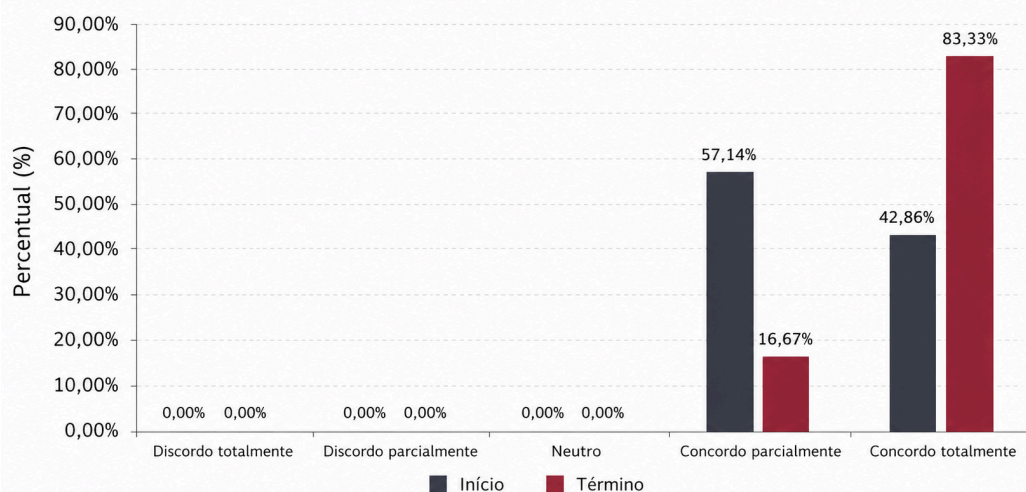
4.1 Percepção das Chefias

Entre os principais pontos observados pelas chefias imediatas durante o EVT, destaca-se a percepção de melhoria na produtividade dos servidores, especialmente no cumprimento dos resultados dentro do tempo planejado, evidenciada pelo elevado nível de concordância das chefias, conforme ilustrado no gráfico abaixo.

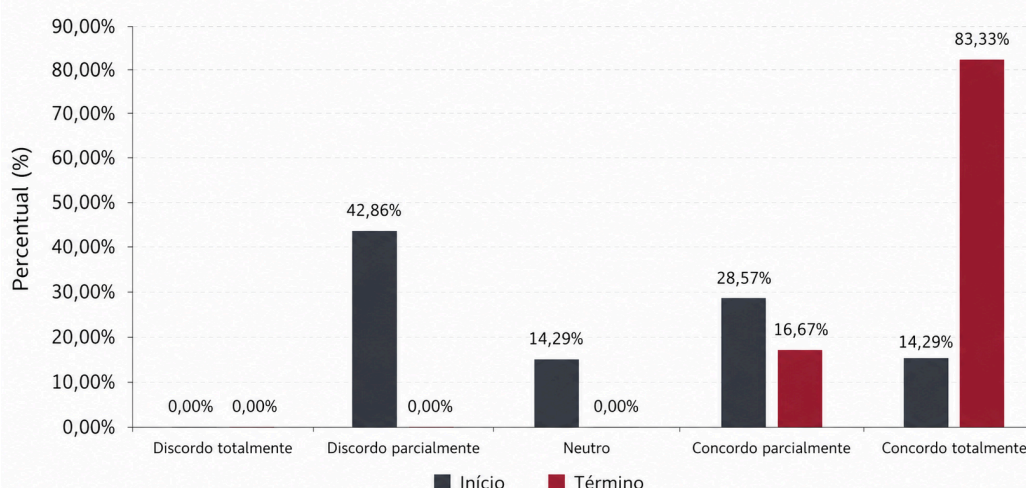
Além disso, as chefias identificaram que os modelos de teletrabalho, tanto parcial quanto integral, contribuíram positivamente para o aumento do foco e da concentração dos servidores na execução de suas atividades, conforme demonstrado no gráfico referente à pergunta 16.

Por fim, ressalta-se que a cultura de trabalho orientada a resultados, fortalecida durante o EVT, também impactou de forma positiva a comunicação entre gestores e equipes, conforme indicado nas respostas à pergunta 17.

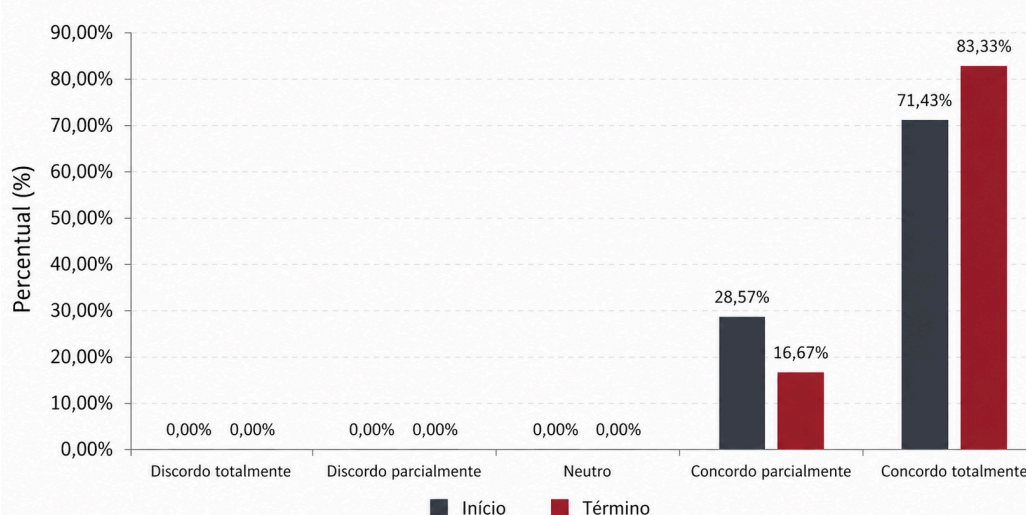
11. A sua unidade alcança os resultados esperados no tempo planejado.



16. O ambiente de trabalho atual contribui para manter a concentração e o foco nas atividades.



17. A comunicação entre gestores e servidores é clara e efetiva.



Comentários das Chefias nas questões discursivas após o EVT:

27. Quais seriam os principais desafios para a implantação do Programa de Gestão em sua unidade?

Os principais desafios levantados pelos servidores podem ser agrupados em quatro grandes dimensões:

- **Mudança de cultura organizacional:** transição do controle de presença para uma gestão orientada por resultados.
- **Adaptação e capacitação:** necessidade de preparo de servidores e lideranças para o novo modelo de trabalho.
- **Planejamento e gestão por metas:** definição clara de objetivos, indicadores e adequação dos processos.
- **Comunicação e organização do trabalho:** manutenção da integração entre equipes e ajustes operacionais, como o revezamento de pessoal.

28. Quais oportunidades você enxerga com a implantação do Programa de Gestão?

As chefias indicaram que as principais oportunidades associada à implantação do Programa de Gestão (PGD) são:

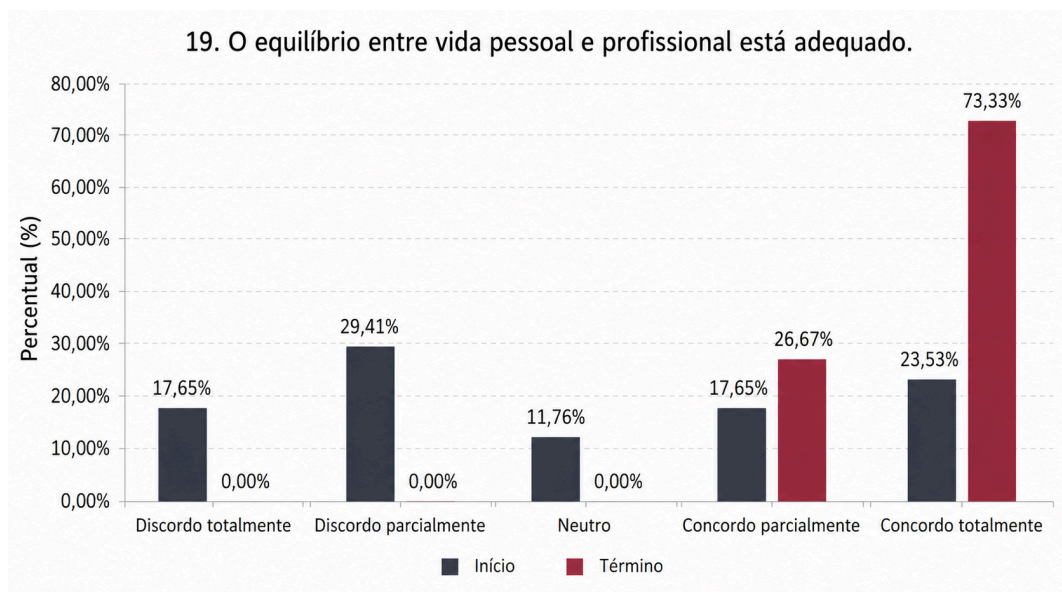
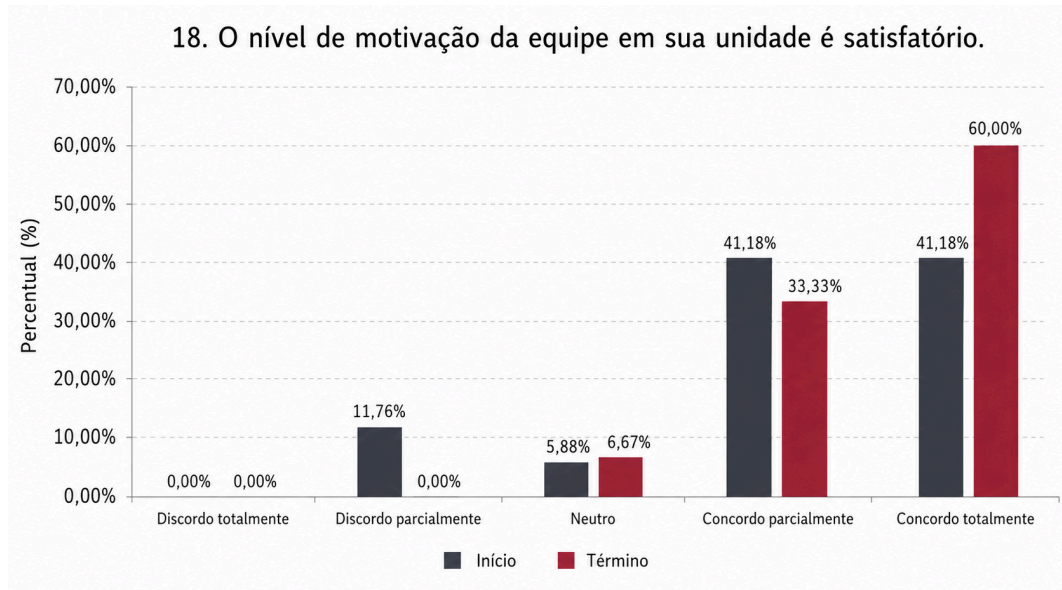
- **Modernização da gestão e foco em resultados:** adoção de um modelo mais estratégico, orientado por desempenho, indicadores e planejamento.
- **Aumento da produtividade e eficiência:** melhoria na qualidade das entregas, organização do trabalho e uso mais eficiente do tempo e dos recursos públicos.
- **Valorização e qualidade de vida dos servidores:** maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, redução de deslocamentos, aumento da motivação e retenção de talentos.
- **Autonomia, inovação e uso de tecnologias:** fortalecimento da responsabilidade das equipes, estímulo à inovação e melhor aproveitamento das ferramentas tecnológicas.

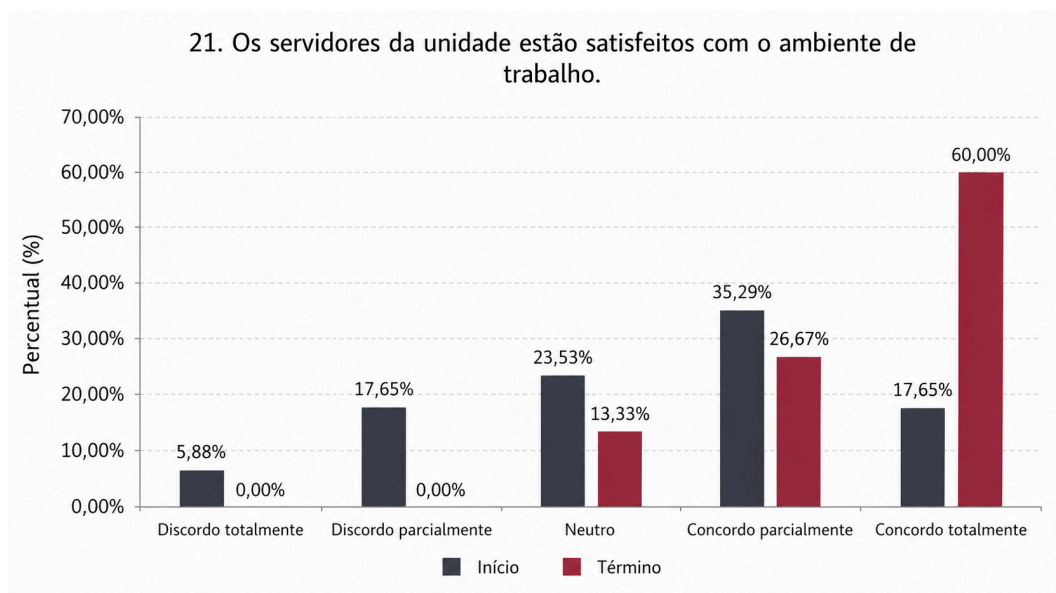
4.2 Percepção dos Servidores Participantes

Verificou-se que a realização do EVT trouxe ganhos significativos, especialmente no que se refere à motivação dos servidores, com impactos diretos nos resultados das equipes. Esse aumento no ânimo e no engajamento apresenta correlação direta com a melhoria do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, bem como com a maior satisfação em relação

ao ambiente de trabalho, conforme evidenciado nos gráficos abaixo, referentes às respostas às perguntas 18, 19 e 21 da Pesquisa sobre o Ambiente de Trabalho da UFAPE.

Além disso, os resultados indicam avanços na qualidade de vida dos participantes, refletidos na expressiva redução do absenteísmo. Durante o período do estudo, os afastamentos entre os participantes do EVT diminuíram de 31 para 3, o que corresponde a uma redução de aproximadamente 90%.





Comentários dos Participantes nas questões discursivas após o EVT:

24. Quais seriam os principais desafios para a implantação do Programa de Gestão em sua unidade?

Os principais desafios levantados pelos servidores podem ser agrupados em três grandes dimensões:

- **Cultural:** Transição do controle de jornada para uma gestão baseada em resultados, exigindo adaptação de servidores e gestores;
- **Gerencial:** Necessidade de melhor planejamento e definição de metas, organização das atividades e fortalecimento da comunicação institucional;
- **Operacional:** Capacitação para uso de sistemas, adequação da infraestrutura, conciliação entre atividades presenciais e remotas e limitações de equipe.

25. Quais oportunidades você enxerga com a implantação do Programa de Gestão?

As respostas dos servidores evidenciam que as principais oportunidades associada à implantação do Programa de Gestão (PGD) são:

- Melhoria da qualidade de vida dos servidores, especialmente em função da flexibilidade do trabalho remoto e da redução do tempo de deslocamento, o que contribui para o bem-estar, a saúde mental e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
- Aumento da produtividade e da eficiência, decorrente do maior foco nas atividades, da possibilidade de trabalhar em ambientes mais adequados e da transição para uma gestão orientada por resultados.

PRINCIPAIS RESULTADOS E PONTOS POSITIVOS DO EVT

5. PRINCIPAIS RESULTADOS E PONTOS POSITIVOS DO EVT

5.1 Impactos Institucionais

O PGD demonstrou potencial para se consolidar como um dos principais instrumentos de modernização da gestão da UFAPE. Entre os impactos observados, destacam-se:

Transição para uma gestão orientada por desempenho	Fortalecimento da governança institucional	Maior transparência nas atividades desenvolvidas
Otimização da infraestrutura física	Redução de custos indiretos operacionais	Alinhamento com práticas inovadoras do setor público

Ao longo do período de realização do estudo, os planos de trabalho dos servidores participantes foram avaliados conforme a escala do sistema Petrvs, sendo 50,67% classificados como “adequados” e 49,33% como de “alto desempenho”, sem registro de avaliações negativas. Esse resultado evidencia elevada aderência aos planos propostos e um padrão consistente de desempenho satisfatório, com predominância de avaliações em níveis iguais ou superiores ao esperado

Trata-se, portanto, de uma iniciativa que transcende a dimensão operacional, contribuindo para o posicionamento institucional da UFAPE como uma organização pública moderna, eficiente e orientada a resultados.

5.2 Impactos nos Serviços Prestados

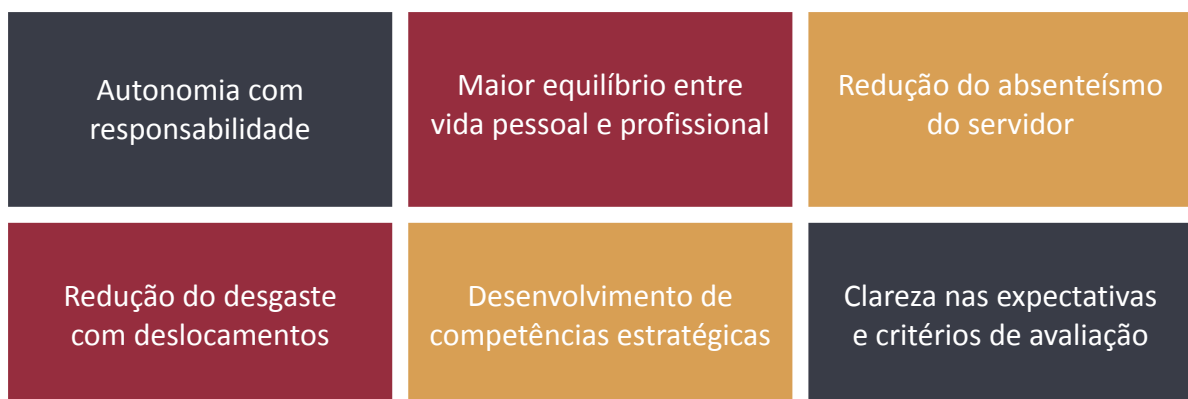
A melhoria na organização do trabalho refletiu diretamente na qualidade dos serviços, evidenciada por:

- Maior cumprimento de prazos;
- Percepção de redução de retrabalho;
- Melhor articulação entre equipes;
- Aumento da confiabilidade das entregas institucionais.
- Registro de manifestação de elogio na ouvidoria, destacando o desempenho de servidora participante do PGD em atendimento remoto.

Esses elementos são fundamentais para fortalecer a imagem institucional e a confiança da sociedade nos serviços prestados.

5.3 Benefícios para os Servidores

O PGD proporcionou ganhos relevantes para os participantes:



Esses fatores contribuem diretamente para a valorização do servidor público e para a melhoria do clima organizacional.

5.4 Benefícios para as Chefias

As chefias passaram a exercer um papel mais estratégico, com destaque para:

- Maior capacidade de planejamento;
- Gestão baseada em evidências;
- Fortalecimento da liderança;
- Melhoria na comunicação com a equipe;
- Maior foco em resultados e menos em controle formal.

Essa abordagem possibilitou:

- A validação inicial dos instrumentos de gestão, como planos de trabalho, definição de metas e mecanismos de acompanhamento;
- A identificação de lacunas conceituais, especialmente relacionadas à compreensão do modelo por parte de gestores e servidores;
- A análise da capacidade das unidades em estruturar entregas mensuráveis e alinhadas aos objetivos institucionais;
- A observação do comportamento organizacional frente a um modelo baseado em autonomia e responsabilização.

Nesse momento, emergiram desafios importantes, sobretudo no que se refere à transição cultural do paradigma da presença para o paradigma da entrega.

DESAFIOS IDENTIFICADOS

6. DESAFIOS IDENTIFICADOS

Os desafios identificados não comprometem a viabilidade do programa, mas indicam pontos críticos que demandam atenção estratégica:

- Necessidade de mudança cultural consistente;
- Dificuldade inicial na definição de indicadores;
- Capacitação insuficiente em alguns casos;
- Resistência pontual de servidores e gestores;
- Riscos de falhas de comunicação em equipes híbridas.

Cabe ainda ressaltar, entre os desafios enfrentados, nos primeiros 30 dias de estudo, o fato de um servidor não aderir plenamente às competências comportamentais exigidas para a participação do estudo, mesmo após orientação e acompanhamento, embora tenha cumprido o plano de trabalho. Considerando as diretrizes do projeto, o grupo decidiu pela substituição do servidor, decisão fundamentada em critérios objetivos, respeitando as boas práticas de gestão de pessoas e tendo como objetivo o alcance de resultados satisfatórios ao EVT.

Esses desafios são típicos de processos de inovação organizacional e tendem a ser mitigados com o amadurecimento institucional.

PONTOS DE MELHORIA E SUGESTÕES

7. PONTOS DE MELHORIA E SUGESTÕES

As recomendações a seguir visam elevar o nível de maturidade do PGD:

- Padronização metodológica dos planos de trabalho;
- Capacitação contínua;
- Criação de indicadores institucionais;
- Institucionalização de práticas de feedback;
- Monitoramento contínuo do programa e dos sistemas utilizados.

ATUALIZAÇÕES NORMATIVAS

8. ATUALIZAÇÕES NORMATIVAS – IN Nº 137/2026

A publicação da Instrução Normativa Conjunta SEGES/SGP/SRT/MGI nº 137, de 8 de abril de 2026, representa um marco relevante no processo de amadurecimento e consolidação do PGD no âmbito da Administração Pública Federal.

A norma promove alterações significativas na Instrução Normativa nº 24/2023, atualizando diretrizes, ampliando possibilidades de participação, aprimorando mecanismos de avaliação e introduzindo maior flexibilidade gerencial, sem perder de vista os princípios da eficiência, da *accountability* e da orientação para resultados .

Mais do que ajustes pontuais, a IN nº 137/2026 evidencia uma clara evolução do modelo de PGD, incorporando aprendizados institucionais acumulados nos últimos anos e respondendo a demandas concretas dos órgãos e entidades federais.

8.1 Ampliação do Acesso e Inclusão no PGD

Um dos avanços mais relevantes trazidos pela norma refere-se à ampliação do público elegível ao PGD, com destaque para:

a) Servidores em estágio probatório:

A norma passa a admitir expressamente a participação desses servidores no PGD, o que representa um avanço significativo em relação a entendimentos anteriores mais restritivos. Contudo, estabelece-se uma lógica progressiva e cautelosa:

- Vedação à participação em teletrabalho no primeiro ano de estágio probatório;
- Possibilidade de restrições nos anos subsequentes, conforme decisão institucional.

b) Análise estratégica:

Essa previsão equilibra dois objetivos fundamentais: garantir a adequada integração e acompanhamento do servidor em estágio inicial e, ao mesmo tempo, não excluir esse público de práticas modernas de gestão.

c) Inclusão de grupos com necessidades específicas:

A norma amplia a proteção e inclusão ao prever condições diferenciadas para:

- Lactantes com filhos de até dois anos;
- Pessoas em situação de violência doméstica e familiar;
- Contratados temporários, em determinadas condições.

d) Análise institucional:

Trata-se de um avanço relevante sob a perspectiva de gestão humanizada, equidade e responsabilidade social, alinhando o PGD a políticas públicas de proteção e inclusão.

8.2 Flexibilização Gerencial e Redefinição do Papel das Chefias

A IN nº 137/2026 introduz maior flexibilidade na gestão do PGD, especialmente no que se refere às funções de liderança. Destaca-se a possibilidade de dispensa da pactuação formal de plano de trabalho para determinadas chefias, especialmente aquelas que já exercem atividades de direção e coordenação estratégica. Essa mudança reconhece que:

- Nem todas as funções possuem entregas facilmente mensuráveis em formato tradicional;
- As atividades de liderança envolvem coordenação, articulação e tomada de decisão, muitas vezes de natureza transversal e dinâmica.

Impacto para a UFAPE:

- Reduz burocracia desnecessária para gestores;
- Permite foco em resultados estratégicos;
- Reforça a confiança institucional nas lideranças.

8.3 Aperfeiçoamento dos Mecanismos de Avaliação e Monitoramento

A norma promove avanços relevantes na estrutura de avaliação do PGD, com destaque para:

a) Definição de prazos objetivos:

- Registro da execução das entregas em até 30 dias após o encerramento do plano;
- Avaliação das entregas também no prazo de até 30 dias.

b) Obrigatoriedade de justificativa em determinadas avaliações:

- Especialmente em situações que envolvam avaliações fora do padrão esperado.

Essas mudanças promovem:

- Maior rigor técnico na avaliação;
- Transparência nos processos;
- Redução de subjetividade;
- Fortalecimento da cultura de responsabilização.

Para a UFAPE, isso implica a necessidade de:

- Estruturar fluxos claros de avaliação;
- Capacitar gestores para avaliação baseada em critérios objetivos;
- Implementar mecanismos de auditoria e acompanhamento.

8.4 Ajustes em Regras de Movimentação e Gestão de Pessoas

A norma também traz previsões relevantes sobre movimentação de servidores no contexto do PGD, incluindo:

a) Situações específicas em que determinadas exigências podem ser dispensadas, como:

- Cumprimento de decisões judiciais;
- Movimentações institucionais estratégicas;
- Atuação em estruturas compartilhadas (ex: serviços centralizados).

Essa flexibilização reforça a adaptabilidade do PGD às necessidades institucionais, evitando que o programa se torne um entrave à gestão de pessoas.

A IN nº 137/2026 não apenas atualiza regras, mas eleva o nível de maturidade esperado dos órgãos públicos na implementação do PGD. Se, por um lado, amplia possibilidades e flexibiliza aspectos operacionais, por outro, exige maior responsabilidade gerencial, rigor técnico e capacidade institucional. Nesse contexto, a UFAPE encontra-se em posição estratégica, uma vez que o EVT já antecipou diversos aspectos agora consolidados pela norma, o que reduz riscos e fortalece a segurança da implementação definitiva do programa.

A atualização normativa reforça que o PGD é uma política pública em consolidação no âmbito federal, com diretrizes cada vez mais claras, estruturadas e orientadas a resultados. Para a UFAPE, esse cenário representa não apenas uma obrigação de adequação, mas uma oportunidade concreta de se posicionar como referência em gestão pública inovadora, eficiente e alinhada às melhores práticas nacionais.

CONCLUSÃO

9. CONCLUSÃO

O EVT do PGD da UFAPE apresenta resultados consistentes, robustos e suficientemente fundamentados para subsidiar uma decisão institucional segura, estratégica e alinhada às diretrizes contemporâneas da administração pública.

Ao longo da implementação experimental, foi possível não apenas testar a operacionalidade do modelo, mas, sobretudo, compreender sua aderência à realidade institucional, identificar pontos de aprimoramento e, principalmente, validar seus impactos positivos sobre a gestão, os servidores e os serviços prestados à sociedade.

A análise integrada dos dados quantitativos e das evidências observadas permite afirmar que o PGD:

-  **Demonstrou viabilidade técnica plena, com capacidade de adaptação às diferentes realidades organizacionais da UFAPE;**
-  **Evidenciou ganhos concretos em eficiência administrativa, com melhor organização do trabalho e racionalização de processos;**
-  **Promoveu melhoria na qualidade das entregas, com maior previsibilidade, clareza e alinhamento às prioridades institucionais;**
-  **Contribuiu para o fortalecimento da cultura de planejamento e resultados, reduzindo a informalidade na gestão das atividades;**
-  **Gerou impactos positivos no engajamento e na motivação dos servidores, especialmente em função da autonomia responsável e da clareza de expectativas;**
-  **Fortaleceu o papel das chefias como lideranças estratégicas, deslocando o foco do controle para a gestão por desempenho.**

Essa combinação de fatores demonstra que o PGD não apenas funciona, mas agrega valor institucional de forma mensurável e sustentável.

Mais do que um modelo operacional de organização do trabalho, o PGD se consolida, à luz dos resultados do EVT, como um instrumento estruturante de transformação institucional.

9.1. Recomendações

Diante dos resultados, recomenda-se não apenas a institucionalização do PGD, mas sua implementação de forma estruturada e sustentável, com base nos seguintes direcionamentos:

- Institucionalização formal por meio de normativo próprio, alinhado à legislação federal vigente;
- Implantação progressiva, priorizando unidades com maior maturidade;
- Fortalecimento da governança do programa, com instância permanente de monitoramento;
- Capacitação contínua de gestores e servidores, com foco em gestão por resultados;
- Investimento em ferramentas tecnológicas, que suportem o acompanhamento das entregas;
- Monitoramento sistemático, com indicadores claros e relatórios periódicos.

A adoção definitiva do PGD posiciona a UFAPE de forma estratégica no cenário da administração pública federal, permitindo que a instituição:

- Atue como referência em gestão inovadora;
- Alinhe-se às diretrizes de modernização do Estado;
- Fortaleça sua governança e capacidade de entrega;
- Amplie sua contribuição para o desenvolvimento institucional e social.

Nesse sentido, o PGD não deve ser visto apenas como uma política de gestão de pessoas, mas como uma estratégia institucional integrada, com impactos diretos na eficiência, na qualidade dos serviços e na imagem da Universidade.

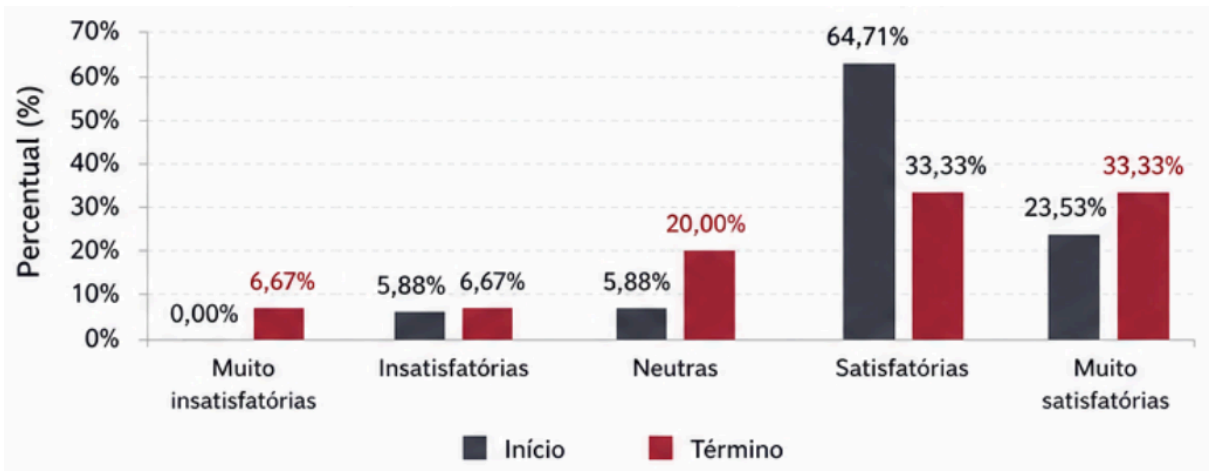


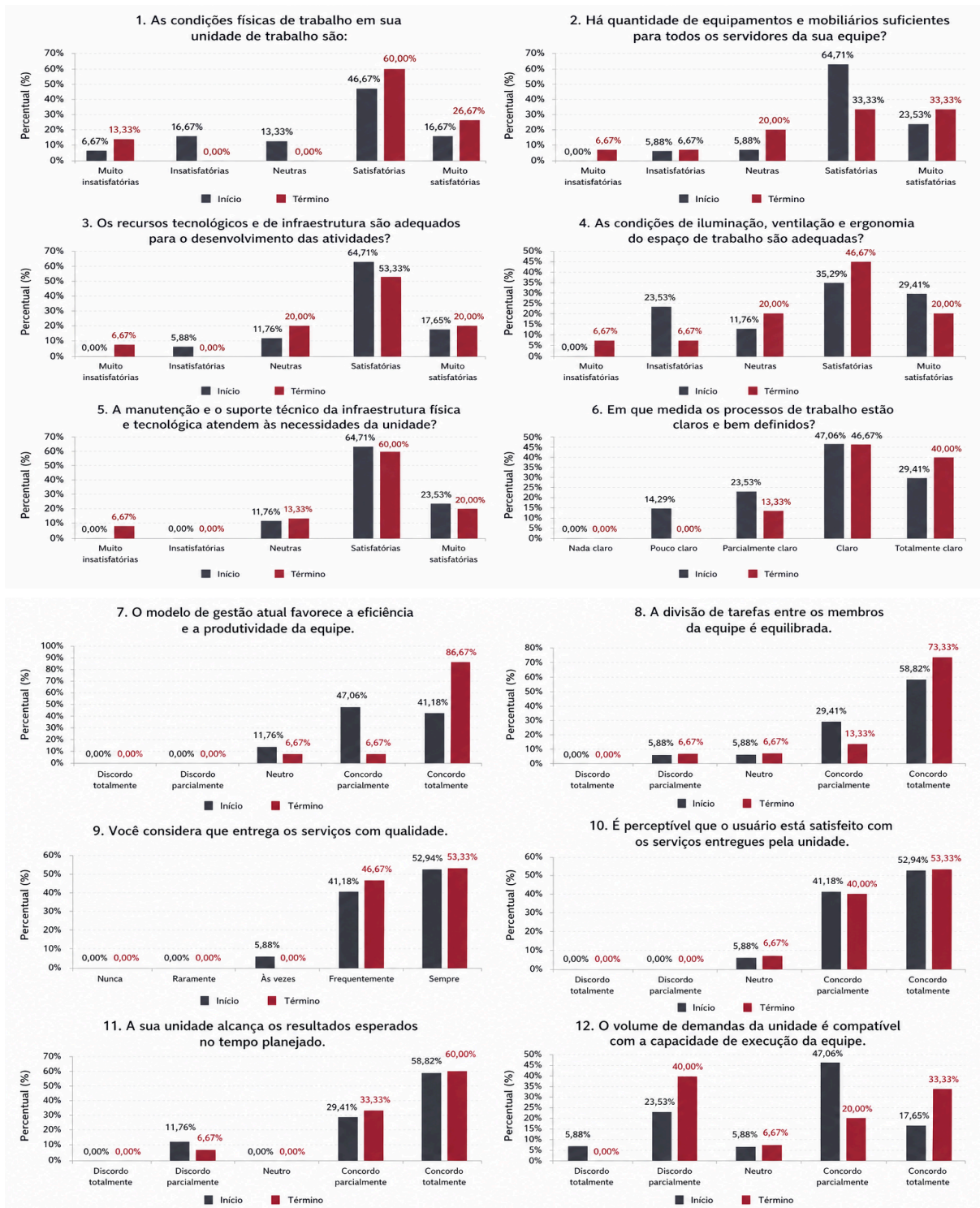
ANEXO

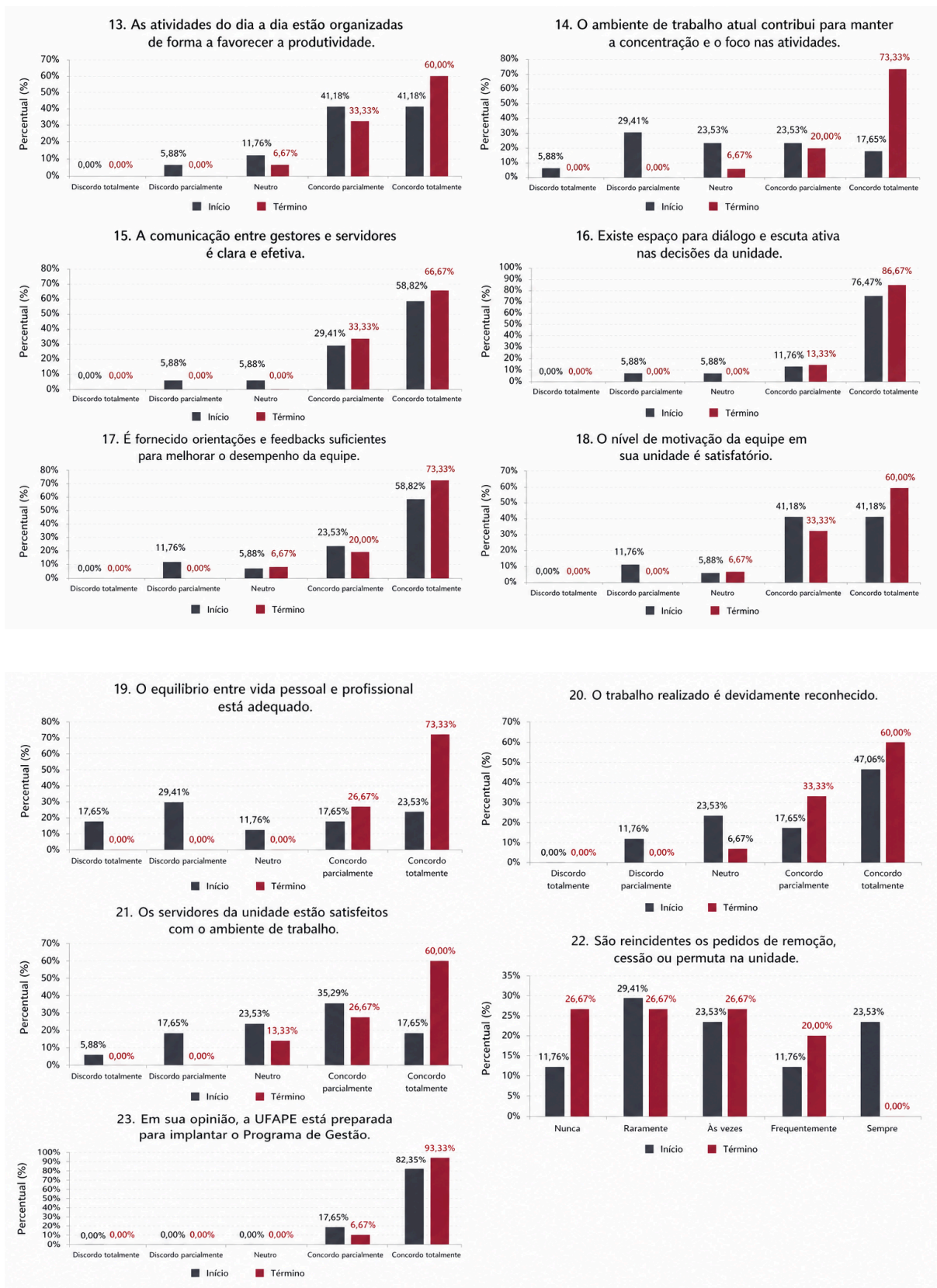
ANEXOS

Resultados quantitativos da pesquisa sobre o ambiente de trabalho da UFAPE aplicada com os servidores participantes do EVT no início e ao término do estudo.

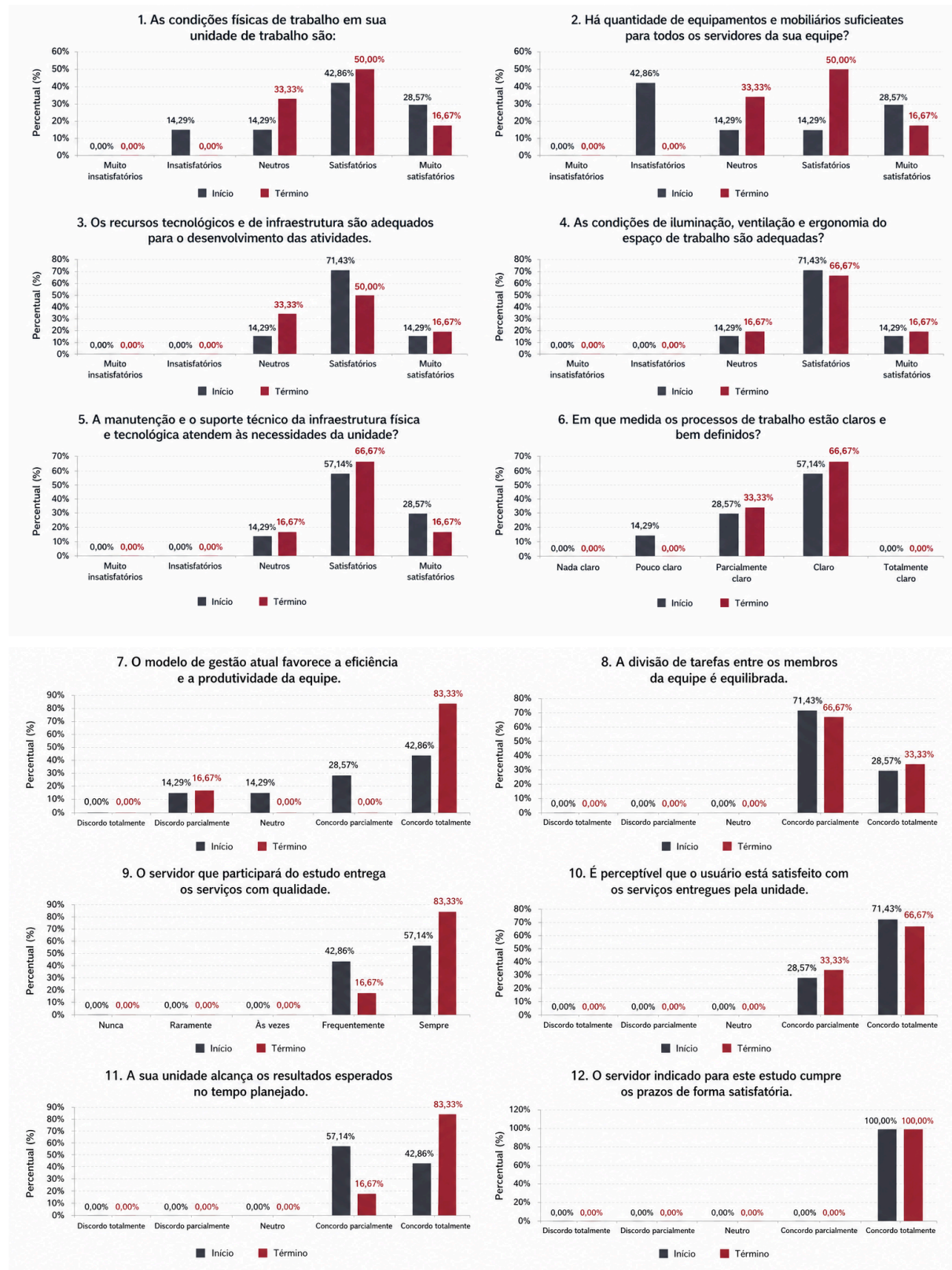
1. As condições físicas de trabalho em sua unidade de trabalho são:
2. Há quantidade de equipamentos e mobiliários suficientes para todos os servidores da sua equipe?

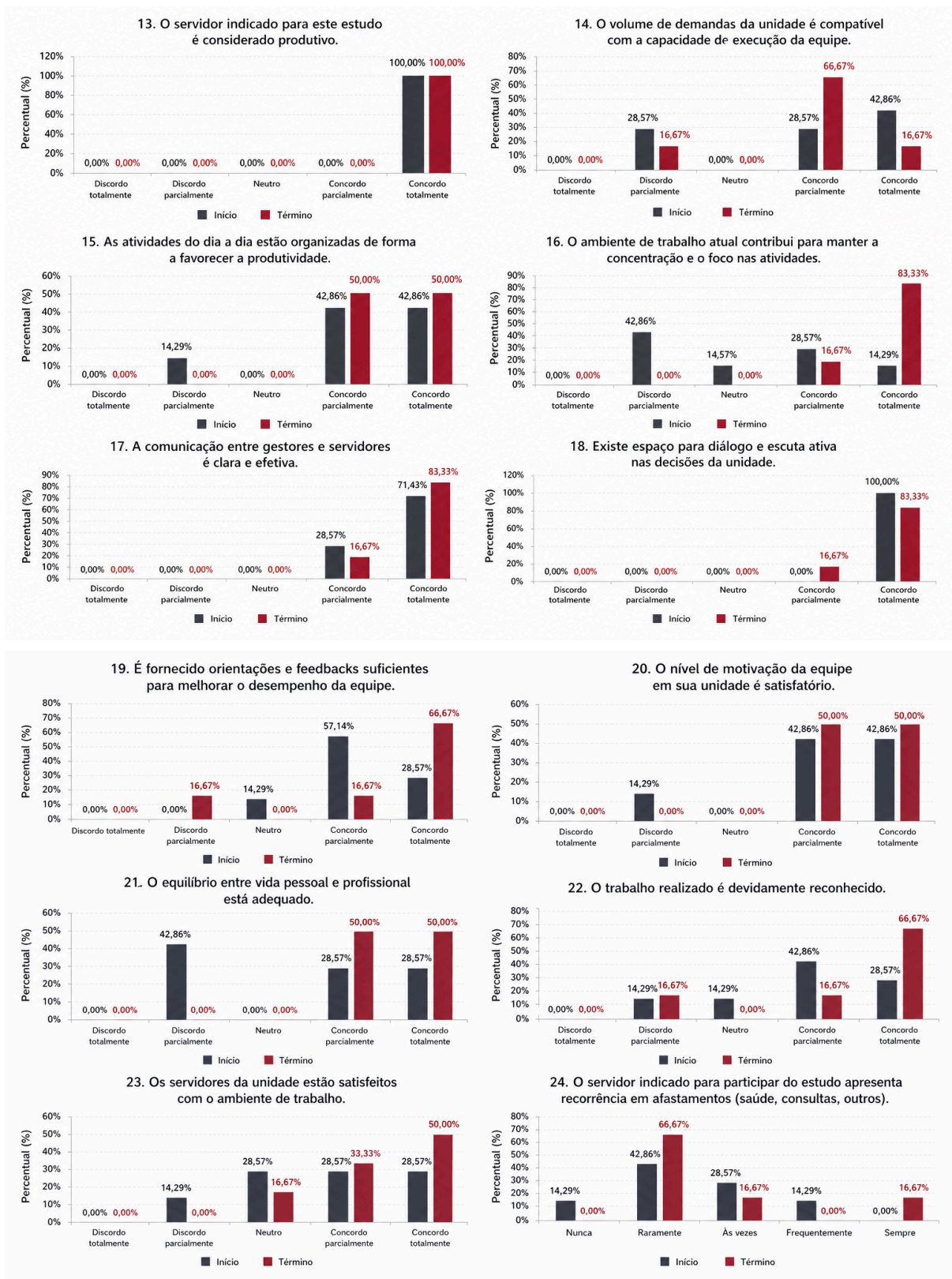




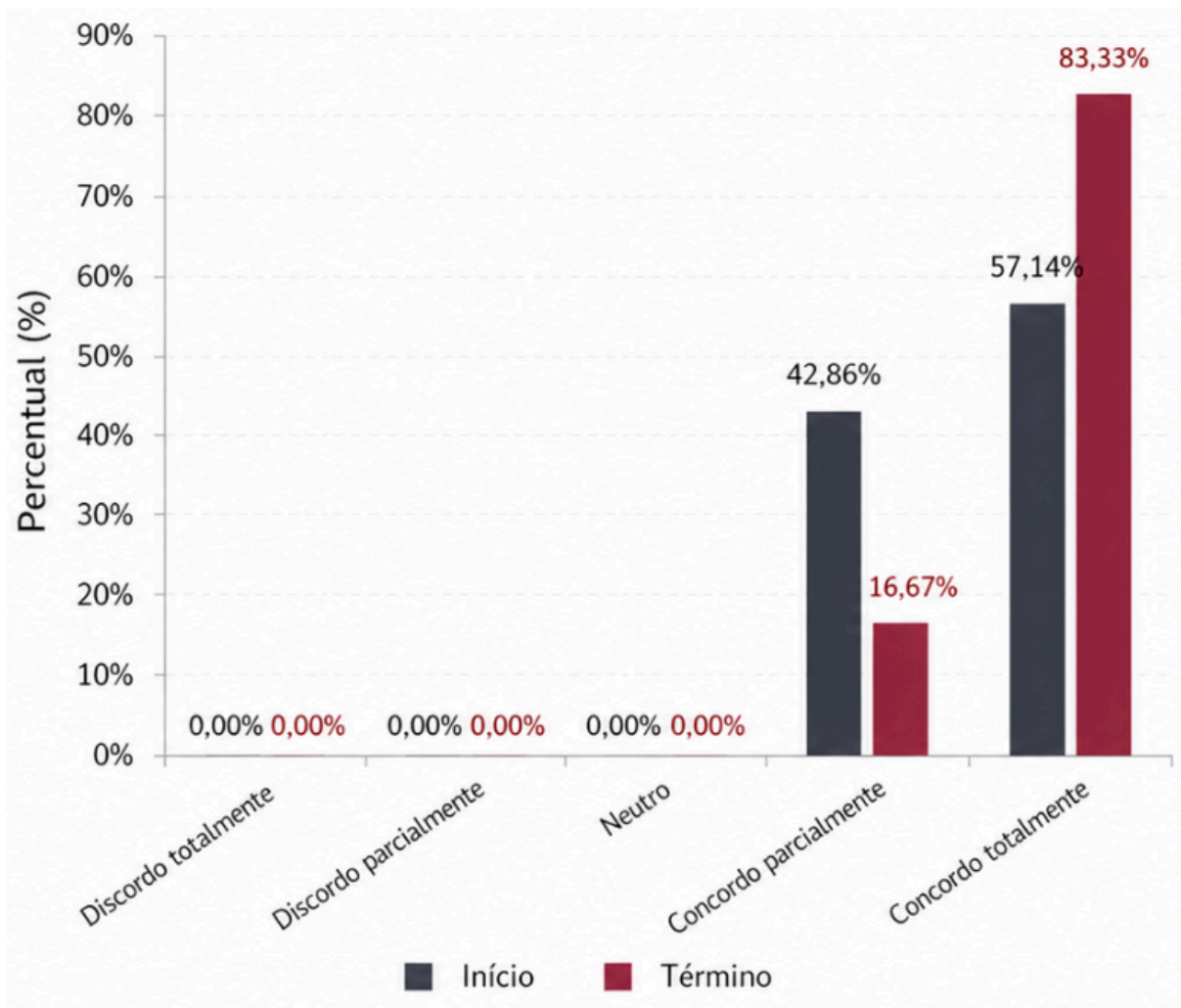


Resultados quantitativos da pesquisa sobre o ambiente de trabalho da UFAPE aplicada com as chefias dos servidores participantes do EVT no início e ao término do estudo.





26. Em sua opinião, a UFAPE está preparada para implantar o Programa de Gestão.





Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
Avenida Bom Pastor, S/N
Boa Vista - Garanhuns/PE
CEP: 55292-278