



**UNIVERSIDADE  
FEDERAL DA  
FRONTEIRA SUL**

## **Ação Preventiva Consultoria**

# **Conhecendo o Programa de Gestão e Desempenho**



**2025**

## POR QUE O TRABALHO FOI REALIZADO?

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) representa uma mudança estratégica na gestão pública, ao alinhar esforços dos agentes públicos à metas institucionais e estratégias organizacionais.

A Portaria nº 3698/GR/UFGS/2024 (alterada pela Portaria nº 3773/GR/UFGS/2024) autoriza implantação do Programa de Gestão e Desempenho no Âmbito da UFGS.

Neste contexto, torna-se necessário entender o PGD como: (a) um mecanismo que transforma a dinâmica tradicional do serviço público; (b) um programa indutor de melhoria de desempenho institucional.

Este documento apresenta, de forma resumida, fundamentos do PGD que visam conhecê-lo, adequá-lo à realidade organizacional e apresentá-lo como indutor da melhoria de gestão.

Todas as informações nele apresentadas possuem como referência o curso de capacitação da ENAP “Fundamentos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)”.

## FUNDAMENTAÇÃO NORMATIVA

O Paint 2025, aprovado pela CGU e pelo Consuni/CAPGP, prevê as consultorias do tipo assessoria/ações preventivas, as quais buscam adicionar valor e melhorar as operações da instituição apresentando informações e orientações técnicas sobre assuntos atuais em destaque.

As consultorias se fundamentam na [Instrução Normativa CGU nº 3, de 9 de junho de 2017](#) e na [Instrução Normativa CGU nº 5, de 5 de agosto de 2021](#).

## OBJETIVO E ESCOPO

Este relatório de consultoria tem como objetivo apresentar o PGD como “*um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais*”, buscando motivar a gestão da UFGS a incentivar chefias e servidores a participarem do PGD, atendendo aos normativos aplicáveis, usufruindo de seus benefícios e alcançando os objetivos reais do PGD.

### **Força de trabalho:**

Deisi Maria dos Santos Klagenberg  
Auditora-Chefe  
Marisa Zamboni Pierezan  
Chefe da Dataudin  
Taíz Viviane dos Santos  
Auditora

# Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. CONHECENDO E ENTENDENDO O PGD.....	5
2.1 Objetivos do PGD.....	5
2.2 Histórico de Criação do PGD – Bases Normativas.....	7
2.3 Manifestações do Órgão Central do Sipec com impacto no PGD.....	9
2.4 Manifestações de órgãos de controle com impacto no PGD.....	9
2.5 Formalização.....	13
2.5.1 Autorização.....	13
2.5.2 Instituição.....	13
2.5.3 Ciclo PGD.....	14
3. O PGD ADEQUADO À REALIDADE ORGANIZACIONAL.....	14
4. O PGD COMO INDUTOR DA MELHORIA DA GESTÃO.....	17
4.1 Planejamento.....	17
4.2 Execução.....	18
4.3 Monitoramento.....	18
4.4 <i>Feedback</i> .....	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	19
6. REFERÊNCIAS.....	22

## 1. INTRODUÇÃO

Para alguns temas, considerado o critério de oportunidade, a auditoria pode agregar mais valor à gestão em um trabalho de consultoria pró-ativa do que em um trabalho de avaliação.

É neste contexto que, neste momento, apresentar um relatório de consultoria/assessoria – ação preventiva –, com fundamentos técnicos/teóricos que buscam orientar a gestão da UFFS a utilizar-se do PGD, atendendo aos normativos aplicáveis, e a usufruir de todos os benefícios provenientes do programa, é mais importante do que realizar uma auditoria de conformidade em um programa que está sendo implementado e que deverá ter aprimoramentos decorrentes da experiência da execução que deve ser realizada de forma adequada por todos os envolvidos (gestores e servidores).

Esclarece-se que os serviços de consultoria, conforme apresenta a Instrução Normativa CGU/SFC n.º 8/2017, não se destinam a responder questionamentos que ensejem pedidos de autorização ou de aprovação, como “posso fazer?” e “sim ou não?”, pois a tomada de decisão é competência exclusiva do gestor, devendo essa atividade ser mais uma fonte de informações a subsidiar sua decisão.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), em parceria como a [Escola Virtual de Governo \(EV.G\)](#) da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) estão promovendo uma série de capacitações *on-line* sobre o novo modelo do Programa de Gestão e Desempenho (PGD).

Nesse sentido, a Auditoria Interna da UFFS, após realizar a capacitação [“Fundamentos do Programa de Gestão e Desempenho \(PGD\)”](#), apresenta, de forma resumida, fundamentos técnicos/teóricos do PGD para que se possa conhecê-lo e adequá-lo à realidade organizacional. Assim, apresentam-se alguns requisitos para que o PGD seja, de fato, um indutor da melhoria da gestão.

O **Relatório de Auditoria n.º 01/AUDIN/UFFS/2025**, do tipo consultoria, não visa substituir a capacitação de excelência, promovida pelo MGI em parceria com a ENAP, e o rico conteúdo apresentado pela contedista Cristina Pinheiro Castilho Portela, mas sim, apresentá-lo resumidamente à gestão da UFFS, a fim de orientá-la a utilizar o PGD atendendo aos normativos aplicáveis, usufruindo de seus benefícios.

Além disso, busca-se motivar a gestão da UFFS a incentivar/orientar gestores e gestoras, servidores e servidoras, a realizarem a capacitação da ENAP e se apropriarem do PGD para que este atenda ao seu propósito de ser “um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o traba-

lho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégicas organizacionais” (IN Conjunta Seges-Sgprt/MGI nº 24, de 28/07/2023).

## 2. CONHECENDO E ENTENDENDO O PGD

De acordo com os ensinamentos (resumidos neste documento) de Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024), o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) representa uma mudança estratégica na gestão pública, ao alinhar os esforços dos agentes públicos às metas institucionais e estratégias organizacionais.

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD), de acordo com a Instrução Normativa Conjunta Seges-Sgprt /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, é definido como “um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais”.

O PGD é um mecanismo de gestão que transforma a dinâmica tradicional do serviço público, na medida em que substitui o controle de ponto pelo foco nas entregas.

Por outro lado, o PGD não é sinônimo de teletrabalho ou *home office*. Embora o Programa promova mais flexibilidade na gestão e maior autonomia aos participantes, ele não pode ser confundido com a modalidade de trabalho escolhida. Em uma mesma unidade, por exemplo, todos os agentes públicos podem participar do PGD, podendo haver parte da equipe na modalidade remota, outra no formato híbrido e outra atuando presencialmente.

O PGD é uma mudança de cultura e, como tal, exige um esforço por parte da organização para a sua implementação, por isso, é fundamental compreender os benefícios esperados com a sua adoção e os motivos que justificam esse esforço.

### 2.1 Objetivos do PGD

Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024) apresenta 10 objetivos que podem ser alcançados com a implementação do PGD:

**1. Estimular a cultura de planejamento institucional:** o PGD requer que as organizações reflitam sobre as entregas que pretendem realizar, de modo a garantir o alinhamento entre as estratégias organizacionais, as entregas das unidades e os planos de trabalho dos agentes públicos. Significa promover a prática contínua e sistemática de planejamento institucional, com objetivos claros, prazos bem definidos e estratégias alinhadas à visão de longo prazo da instituição.

2. **Promover a gestão orientada a resultados:** o modelo do PGD é centrado na obtenção de resultados concretos e mensuráveis, com base em evidências, e visa promover a melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal.
3. **Aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos:** o PGD estimula a clareza de objetivos, metas e o planejamento das entregas no nível institucional, de equipes e indivíduos promovendo uma cultura de responsabilidade e colaboração e favorecendo um ambiente de desenvolvimento contínuo.
4. **Incentivar a cultura da inovação:** o PGD incentiva a criação de um ambiente mais flexível e dinâmico nas instituições, valorizando o aprendizado envolvido no monitoramento de resultados. Concentrar-se nas entregas implica, igualmente, aprender com elas, analisando tanto os aspectos que funcionaram bem, quanto aqueles que não tiveram o resultado esperado ou que poderiam ser aprimorados.
5. **Fomentar a transformação digital:** o PGD incentiva a adoção e integração de tecnologias digitais em todo o processo. Exemplo disso, é a exigência de sistema informatizado dedicado à gestão, controle e transparência dos planos de entregas das unidades de execução e dos planos de trabalho dos participantes.
6. **Otimizar a gestão dos recursos públicos:** as práticas de planejamento e transparência, combinadas com o uso de tecnologia, são alicerces do PGD que favorecem a gestão e a análise do uso dos recursos públicos. Refletir sobre o esforço necessário para alcançar os resultados permite, não apenas aos gestores, mas também à sociedade, avaliar o custo-benefício dos resultados obtidos.
7. **Contribuir para o dimensionamento da força de trabalho:** o PGD requer uma análise atenta para a compreensão dos objetivos e das metas organizacionais, bem como para a avaliação e o monitoramento das entregas, o que permite uma reflexão sobre a força de trabalho, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos, contribuindo para o seu dimensionamento.
8. **Atrair e reter talentos:** o Programa proporciona maior autonomia aos participantes, permitindo que eles desempenhem um papel ativo na elaboração de seus planos de trabalho, sempre alinhados às estratégias organizacionais e às entregas das unidades. Na modalidade de teletrabalho ou trabalho híbrido, essa autonomia é ainda maior, bem como a responsabilidade dos participantes. A promoção da autonomia impacta positivamente a produtividade, o engajamento, a inovação, a atração e retenção de talentos e a satisfação no trabalho.

**9. Contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho:** a saúde e a qualidade de vida no trabalho resultam de uma combinação de fatores, e o PGD contribui significativamente para alguns deles, especialmente ao promover a autonomia dos participantes, o reconhecimento e a valorização de suas entregas, além da flexibilidade, particularmente nas modalidades de teletrabalho e trabalho híbrido, que favorecem um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

**10. Contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal:** as modalidades de teletrabalho e trabalho híbrido, viabilizadas pelo PGD, reduzem a necessidade de deslocamentos por parte dos participantes contribuindo na redução da emissão de gases de efeito estufa, no trânsito, na otimização do uso de espaços urbanos, bem como no uso de materiais descartáveis.

## **2.2 Histórico de Criação do PGD – Bases Normativas**

De acordo com Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024), o PGD possui a seguinte trajetória:

**1995** – Decreto nº 1590, de 10 de agosto de 1995. Primeira menção à implantação do programa de gestão.

- ✓ O Brasil estava em um momento de transição, acompanhando as inovações globais, mas com limitações em termos de acesso, disponibilidade e infraestrutura.

**2010** – Decreto 7.133, de 19 de março de 2010. Materialidade para as mensurações de desempenho.

**2011** – Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Introduz o conceito de teletrabalho ao arcabouço legal brasileiro.

- ✓ O Brasil estava em um estado de transformação e crescimento acelerado.

**2015** – Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. O uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional é estabelecido (Sistema – SEI!)

**2017** – Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Inclui capítulo específico sobre teletrabalho na CLT.

**2018** – Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018. Primeira regulamentação publicada sobre o Programa de Gestão.

- ✓ O Brasil estava em um momento de consolidação e expansão do uso de tecnologias. Os dispositivos móveis tornaram-se essenciais na vida dos brasileiros, pro-

vocando uma profunda mudança na comunicação, no acesso à informação e nos comportamentos de consumo.

**2020** – Medida Provisória nº 927 de 22, de março de 2020. Autorizou a adoção do trabalho remoto para os servidores, cujas atividades pudessem ser exercidas fora do ambiente físico das suas respectivas unidades de exercício em decorrência do coronavírus (COVID-19).

**2020** – Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. No início da pandemia, rapidamente é construído um normativo centrado no teletrabalho e com foco no controle do esforço individual. Além disso, a ideia do novo normativo era proporcionar uma adoção mais fácil, flexível e customizável. O trabalho remoto imposto pela pandemia não equivale ao PGD, mas, sem dúvidas, aquele foi o momento mais significativo para a experimentação, expansão e consolidação do Programa de Gestão.

- ✓ O Brasil, impulsionado pela pandemia, atingiu um novo patamar de conectividade e digitalização, acelerando nossa transformação digital.

**2022** – Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. O decreto atualiza e moderniza as normas de trabalho e avaliação de desempenho do PGD, além de estabelecer regras sobre o teletrabalho no exterior.

**2023** – Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. A nova IN tem como principal objetivo incentivar a gestão por resultados em toda a administração pública federal. O normativo foi resultado de ampla pesquisa, contando com a participação de grupos focais formados com representantes de órgãos e entidades.

**2023** – Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023. A Instrução Normativa Conjunta estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais relativos aos temas de gestão de pessoas no âmbito do PGD. A Instrução aborda temas como: avaliação de desempenho, política de consequências, adicionais ocupacionais, auxílios e ajudas de custo, saúde e segurança no trabalho, estagiários, e banco de horas.

**2024** – Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-SEGES/MGI nº 21, de 16 de julho de 2024. Altera a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.

- ✓ O Brasil continuou a acompanhar as tendências globais em termos de avanços tecnológicos, mas ainda existem grandes desafios, especialmente em termos de segurança cibernética e alfabetização digital.

As bases normativas do PGD fornecem o embasamento jurídico e regulamentar que sustenta sua implementação e funcionamento na administração pública.

### **2.3 Manifestações do Órgão Central do Sipec com impacto no PGD**

Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024), apresenta as manifestações do Órgão Central do Sipec com impacto no PGD, após a publicação do Decreto nº 11.072/2022 e da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT nº 24/2023:

**Nota Técnica SEI nº 42668/2023/MGI:** Consulta sobre a possibilidade de adesão a Programa de Gestão e Desempenho, com ingresso imediato na modalidade teletrabalho, no caso de movimentação de servidor entre órgãos.

**Nota Conjunta SEI nº 14/2023/DEPRO/DECAR/SGP-MGI:** Consulta sobre Licença para Acompanhamento do Cônjuge e adesão a Teletrabalho no exterior.

**Nota Técnica nº 35769/2023/MGI:** sobre descumprimento de metas do Programa de Gestão e suas consequências, como compensação de metas e desconto remuneratório.

**Nota Técnica nº 31339/2023/MGI:** cumprimento do §1º, do art.2º, da Instrução Normativa SGP nº 65, de 30 de julho de 2020, para a participação de militares da ativa no programa de gestão.

### **2.4 Manifestações de órgãos de controle com impacto no PGD**

Decorrente do Processo **TC 020.822/2022-7**, o TCU expediu o **Acórdão nº 2564/2022 – TCU – Plenário**, no qual acordam, os Ministros do Tribunal de Contas da União, reunidos em sessão do Plenário, com fundamento nos arts. 238 e 250, inc. II, do Regimento Interno do TCU, ante as razões expostas pelo Relator, em:

9.1. dar ciência aos 195 órgãos federais que integram as estruturas organizacionais do Governo Federal, inclusive àqueles que já implantaram o PGD, de que a não observância das regras e procedimentos dispostos no Decreto 11.072/2022 e na IN-SGP 65/2020 impede a adoção de outro regime de trabalho, senão o presencial e com controle de ponto, e que o descumprimento desses normativos comporta a aplicação da sanção prevista no art. 58, inc. II, da Lei Orgânica do TCU;

(...)

9.4. recomendar à Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal – SGP e à Secretaria de Gestão – Seges do Ministério da Economia que considerem, como premissa de trabalho, que o teletrabalho é uma ferramenta de gestão e deve estar conectada com as peculiaridades da atuação de cada instituição, bem como com os resultados almejados e o in-

teresse público a ser efetivamente alcançado, não constituindo, portanto, direito adquirido dos servidores públicos;

9.5. autorizar a realização de acompanhamento na Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal – SGP e na Secretaria de Gestão – Seges do Ministério da Economia ou nos órgãos que venham a sucedê-las, para avaliar a evolução normativa e a implantação do PGD no âmbito da Administração Pública Federal;

(...).

Do relatório (Processo TC 020.822/2022-7) é possível extrair algumas conclusões importantes:

- ✓ Objetivou realizar diagnóstico preliminar sobre o teletrabalho no âmbito do serviço público civil do Poder Executivo Federal, centro das principais políticas públicas do governo.
- ✓ A concepção do modelo implantado no Poder Executivo parte do desenvolvimento de um Programa de Gestão e Desempenho, com o uso da modalidade de teletrabalho figurando como ferramenta de gestão que pode gerar mais produtividade e qualidade de vida, desde que considerado o tipo de atividade, perfil da equipe e interesse da instituição. Foram analisadas 48 normas de autorização e 189 normas de procedimentos gerais relativamente aos normativos de 89 instituições que já aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho.
- ✓ De forma geral, constatou-se que a maioria das normas dos órgãos/entidades são recentes, tendo sido emitidas após o início do relaxamento das medidas preventivas frente a pandemia.
- ✓ Verificou-se que a adoção da modalidade de teletrabalho no exterior é ainda medida de exceção e que a maioria das instituições possui menos de 20% dos seus servidores em teletrabalho total.
- ✓ A falta de transparência também demonstrou fragilidade no modelo de gestão, tendo em vista a ausência de publicação nos sítios eletrônicos oficiais dos órgãos, da documentação exigida nos normativos que regem a matéria, especificamente a IN-SGP 65/2020 e o Decreto 11.072/2022, não obstante algumas boas práticas terem sido evidenciadas nesse sentido.
- ✓ O levantamento demonstrou ser de suma importância que os órgãos tenham uma visão da contribuição do PGD para o alcance dos objetivos organizacionais, com a adoção de medidas saneadoras sempre que os resultados institucionais identifi-

carem eventuais falhas ou distorções a serem corrigidas, decorrentes do impacto dos modelos de teletrabalho adotados.

- ✓ Fato relevante observado diz respeito ao acompanhamento do desempenho institucional. Apesar desse acompanhamento estar previsto no Decreto 7.133/2010, apenas dezesseis instituições encaminharam esses relatórios. A análise desses documentos revelou também que apenas seis contemplaram índices relativos ao atendimento ao público interno/externo. A emissão de relatórios desse tipo se mostra de vital importância para avaliar de que forma a adoção de novos modelos de trabalho estão impactando as metas institucionais.
- ✓ A avaliação desses riscos merece ser aprofundada de forma a avaliar a probabilidade de ocorrerem e seu respectivo impacto. Essa análise deve ser realizada tendo em vista os controles internos estabelecidos tanto no órgão central do Sipec, como em cada instituição aderente ao PGD.
- ✓ O trabalho identificou alguns pontos de controle que exigem a atuação desta Corte de Contas em órgãos que já implementaram esse programa. (...)
- ✓ Também são consideradas passíveis de fiscalização, por parte do TCU, as questões relacionadas às atividades de implementação e controle do PGD no âmbito dos órgãos/entidades aderentes a esse modelo de gestão. (...)

Ainda, do relatório (Processo TC 020.822/2022-7), extraiu-se à lista de riscos potenciais identificados:

Tabela 01 – Riscos Potenciais

<b>Risco</b>	<b>Descrição do Risco</b>
R1	A modalidade do trabalho remoto total pode ocasionar uma desconexão dos servidores com a missão da instituição o que prejudicaria o alcance dos resultados desejados.
R2	A ausência do acompanhamento do desempenho institucional pode impedir que a instituição avalie adequadamente o impacto dos modelos de trabalho adotados prejudicando a avaliação do alcance dos resultados institucionais.
R3	Dados incompletos das páginas de transparência das instituições podem prejudicar o controle social das estratégias de gestão adotadas, aumentando a percepção negativa da sociedade sobre o modelo de trabalho adotado.
R4	A ausência de publicação da norma de procedimentos gerais de como será instituído o programa de gestão, nos sites eletrônicos oficiais dos órgãos, poderá restringir o exercício do controle social do programa e ofensa aos princípios da publicidade e transparência.
R5	A falta de controle nos sistemas informatizados das instituições resulta na não confiabilidade dos dados do programa como um todo, impactando o acompanhamento dos benefi-

	cios e resultados obtidos.
R6	A falta de limites para atendimento presencial nas instituições pode prejudicar o atendimento da população que possui acesso limitado à internet gerando queda de entrega de serviços adequados ao cidadão.
R7	A ausência de acordo sobre os horários que o servidor precisa estar disponível para contatos da equipe aumenta o risco de não atendimento de demandas urgentes e não previsíveis, o que prejudica o desempenho da equipe.
R8	A falta de critérios para a permissão da modalidade de trabalho remoto no exterior pode gerar ruídos internos de favoritismo entre os servidores ocasionando perda de motivação e entrega de produtos de má qualidade.
R9	A falta de consequências para as não entregas do trabalho podem influenciar negativamente o comportamento dos servidores, gerando baixa qualidade e tempestividade nas entregas, o que prejudica a entrega de serviços públicos adequados à população.
R10	A falta de revisão e acompanhamento dos programas de gestão pode impedir que a instituição acompanhe efetivamente as suas reais entregas a sociedade impactando negativamente a prestação de serviços à população.
R11	A ausência de análises nos relatórios de monitoramento aumenta o risco de não se corrigir rumos e de se apropriar melhor dos benefícios do programa, o que pode prejudicar o atingimento das metas institucionais.
R12	O não acompanhamento dos efeitos do trabalho remoto nos comportamentos dos servidores impede que a instituição adote medidas mitigadoras tempestivas e adequadas prejudicando o desempenho da instituição.
R13	A falta de coordenação e acompanhamento do órgão, frente às diversas normas de procedimentos gerais da instituição, impede que seja corretamente avaliado o desempenho da instituição como um todo, causando incerteza quanto ao atingimento dos objetivos institucionais.

Fonte: Tabela 3 – Lista de riscos potenciais identificados – Relatório – Processo TC 020.822/2022-7

Destaca-se que as informações referentes ao [Processo TC 020.822/2022-7](#) e ao [Acórdão nº 2564/2022 – TCU – Plenário](#), apresentadas neste relatório, não esgotam os seus conteúdos, por isso devem ser lidos na íntegra.

O relatório de levantamento, elaborado pela Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdmin, foi emitido em atendimento à proposta de realização de ação de controle, com o objetivo de se obter um “diagnóstico preliminar” acerca da implementação de teletrabalho no âmbito do serviço público civil do Poder Executivo Federal.

## **2.5 Formalização**

Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024), alerta para as etapas de formalização do PGD, pois estas são essenciais para garantir a implementação adequada e alinhada, do PGD, às normas e objetivos institucionais.

### **2.5.1 Autorização**

A autorização para a instituição do PGD deverá ser expressa, sendo de competência da autoridade máxima, ou seja, dos Ministros de Estado, dos dirigentes máximos dos órgãos diretamente subordinados ao Presidente da República e das autoridades máximas das entidades. Lembrando que a competência para a publicação do ato de autorização poderá ser delegada aos dois níveis hierárquicos imediatamente inferiores com competência sobre a área de gestão de pessoas, sendo vedada a subdelegação.

Segundo Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024), é importante entender que a autorização para a instituição do PGD poderá ser suspensa ou revogada pelo dirigente máximo do órgão/entidade, a qualquer momento, por razões técnicas ou de conveniência e oportunidade, devidamente fundamentadas. Após sua suspensão ou revogação, os participantes deverão retornar ao controle de frequência em até 30 dias (inciso II, §1º do art. 27, da IN nº 24/23).

No entanto, a autora manifesta que a suspensão ou a revogação do PGD significa o retorno ao controle de frequência e tal ação pode ser um retrocesso no sentido do foco nas entregas à sociedade. Por isso, é importante entender a motivação da suspensão ou do cancelamento.

### **2.5.2 Instituição**

De acordo com Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024), após a publicação do ato de autorização do PGD, pelo dirigente máximo do órgão ou entidade, o ato de instituição poderá ser publicado por qualquer unidade de nível não inferior ao de Secretaria ou equivalente. É no ato de instituição que serão definidas as regras gerais do programa, que deverão ser seguidas por todos os agentes públicos participantes na unidade. Assim, cada unidade instituidora poderá, olhando para sua cultura organizacional, estabelecer, dentro dos princípios do PGD, regras que sejam coerentes com seu modo de funcionamento.

### 2.5.3 Ciclo PGD

A autora explica que, para a implementação do PGD, além dos atos de autorização, instituição e seleção, os normativos exigem planos de entregas, planos de trabalho e avaliações, essas exigências constituem o ciclo PGD, que orienta o funcionamento cotidiano do Programa.

Para que o PGD seja implementado de forma adequada, é necessário que a temática seja aprofundada por todos os envolvidos, gestores, chefias e servidores. Apenas, conhecendo e entendendo cada etapa/ciclo do PGD será possível qualificar, cada vez mais, o trabalho de forma institucional e alcançar ao objetivo do PGD de ser “um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais”.

### 3. O PGD ADEQUADO À REALIDADE ORGANIZACIONAL

Para Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024), analisar o contexto organizacional é o primeiro passo para compreender as especificidades da sua realidade e identificar as melhores estratégias para implementar o PGD com sucesso.

De acordo com a autora, gestores/lideranças precisam ter em mente que várias decisões não serão fáceis, mas são necessárias. Evitar conversas difíceis podem representar enfraquecer a cultura de responsabilidade e transparência e prejudicar o clima institucional, podendo gerar um ambiente tóxico e de baixa produtividade. As consequências de postergar decisões ou conversas difíceis, podem levar a consequências bem piores. Gerir uma equipe demanda esforço, dedicação e disponibilidade.

Dito isso, ela explica que os normativos do PGD foram produzidos para proporcionar flexibilidade às instituições, permitindo que cada uma adapte as regras à sua realidade organizacional. Ainda, explica que quando falamos em implementar o PGD ou robustecer o Programa, é preciso refletir sobre alguns pontos:

- *Patrocínio da alta administração, ou seja, apoio formal e explícito dos principais líderes da organização: a alta administração sabe o que é o Programa? Existe patrocínio da alta administração para a implementação ou a manutenção do PGD?*

Se sim. O patrocínio é fundamental para a implementação e até mesmo para a manutenção do PGD, especialmente se ele não está bem “enraizado” na cultura organizacional.

(...) ter a alta administração não apenas ciente, mas “por dentro” do Programa, é fator-chave para o sucesso. É preciso investir na consolidação do patrocínio, mantendo a alta administração informada sobre o que está acontecendo no âmbito do PGD, sejam os passos que estão sendo dados para a implementação ou o acompanhamento de sua evolução – indicadores, metas, condições de trabalho das equipes.

Se não. Não há patrocínio da alta administração, é necessário concentrar seus esforços para conquistá-lo! Ter a alta administração não apenas ciente, mas “por dentro” do Programa é fator-chave para o sucesso. (...)

- *Experiência-piloto: o PGD já foi ou está sendo implementado de alguma forma?*

Se sim. Ótimo! Vivenciar uma fase de experimentação é importante para o aprendizado. A experiência-piloto ajuda na identificação de falhas e no processo de correção. Além disso, permite a coleta de dados e a avaliação pelos participantes. Durante o processo de adaptação o time é incentivado a experimentar, entendendo as diferentes possibilidades e melhorando o processo nesse ciclo de aprendizagem.

Se não. (...) Vivenciar uma fase de experimentação é importante para o aprendizado e fator crítico para o sucesso da implementação. A experiência-piloto ajuda na identificação de falhas e no processo de correção. Além disso, permite a coleta de dados e a avaliação pelos participantes. Durante o processo de adaptação o time é incentivado a experimentar, entendendo as diferentes possibilidades e melhorando o processo nesse ciclo de aprendizagem.

Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024) entende que o PGD não pode ser uma “surpresa”, pelo contrário, os conceitos sobre o PGD, as ferramentas que serão utilizadas, o passo a passo de como o projeto será implementado ou evoluído, tudo precisa estar compartilhado com todos os participantes. O famoso “eu não sabia!” não pode ser uma desculpa dos envolvidos.

Destaca-se que os envolvidos vão muito além dos servidores que participam do programa de gestão, eles envolvem a instituição como um todo, servidores, docentes, chefias, gestores e comunidade acadêmica.

Nesse sentido, vem a necessidade da **COMUNICAÇÃO** com qualidade. Para autora, investir tempo para o desenvolvimento de um plano de comunicação é uma ótima escolha. Desenvolver e implementar um plano de comunicação é estratégico porque com ele aumentam as chances de sucesso da implementação do PGD ou de sua evolução. Entre outros destaques, ela apresenta a necessidade de monitoramento “como qualquer outro tipo de projeto, a implementação do PGD ou sua evolução, precisa ser acom-

panhada, por isso, é necessário acompanhar a eficácia da comunicação, avaliando o nível de engajamento, compreensão das mensagens, adesão ao PGD e satisfação.”

Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024) apresenta que, um dos argumentos contrários à adoção do PGD é que “dá muito trabalho!” Segundo palavras da autora “Você também já ouviu essa frase? Se não ouviu, é bem provável que ainda ouça”. Refletindo sobre frase “dá muito trabalho”, sobre as camadas que fazem parte dela, a autora diz perceber duas muito importantes, uma que diz respeito ao aspecto de registro e outra de gestão. Na camada de registro, pensando na mudança cultural que o PGD traz, sai-se do registro de frequência para o registro de entregas. E aqui ela concorda plenamente que é mais trabalhoso mesmo. Afinal, no registro de frequência o colaborador chega, registra o ponto e o gestor simplesmente homologa no final do mês e, quando necessário, faz algum ajuste pontual. Já no sistema de registro de entregas, que é necessário ao PGD, exige-se uma pactuação entre colaborador e gestor sobre as entregas para o período. Ela explica que o plano de trabalho precisa estar alinhado ao plano de entregas da unidade e, para isso, faz-se necessário saber quais são os resultados pretendidos. - é preciso parar e definir o que se faz, quem faz, quanto faz, quando faz e para quem se faz. Planejar como será o trabalho nos períodos posteriores. Ela explica que quando se pensa na teoria, parece básico exigir que a equipe saiba quais são as metas e entregas previstas, mas aqui é preciso falar sobre a vida real e nela não é raro observar gestores que estão “engolidos” pelas demandas do dia a dia e não conseguem fazer o mínimo planejamento de entregas. Portanto, na camada de registro, o PGD exige a pactuação entre participante e gestor sobre o plano de trabalho, bem como o seu acompanhamento. No caso, o participante precisa registrar suas entregas e o gestor avaliá-las. Quanto à camada de gestão, o PGD não “dá muito trabalho”, ele, na verdade, é um indutor na melhoria do trabalho, ou seja, ele convida o gestor a efetivamente exercer o seu papel. Por óbvio, para a chefia que não está acostumada com esse papel de gestão, é natural que no início haja desconforto, mas a ideia é que com o passar dos ciclos de aprendizagem a situação melhore progressivamente. É importante entender que o PGD, quando bem implementado, induz a melhoria na gestão. Sobre sistemas e ferramentas, o PGD já avançou muito e deve avançar cada vez mais.

A autora destaca que a **CAPACITAÇÃO**, especialmente diante de uma mudança cultural como a proposta pelo PGD, é crucial para o seu sucesso. A capacitação acelera o processo de mudança, fomenta o engajamento, reduz resistências, alinha expectativas e facilita a adaptação ao novo contexto. Para capacitar lideranças e participantes do

PGD, é possível preparar oficinas alinhadas ao contexto do órgão, mas, caso não seja possível, encontra-se excelentes materiais que foram produzidos e são atualizados pela equipe do órgão central do Siorg. Antes mesmo de investir energia em capacitações personalizadas, é importante avaliar o que já foi produzido, sejam os cursos disponíveis na Escola Nacional de Administração Pública– Enap, seja o material disponível dentro do Portal do Servidor, no espaço dedicado ao PGD.

Além disso, ela destaca a importância de capacitar a organização para que líderes e colaboradores se sintam confortáveis em oferecer e receber *feedback* de forma construtiva. Investir na cultura de *feedback* impulsiona a performance individual e coletiva, favorece o desenvolvimento e promove um ambiente de trabalho mais colaborativo e saudável.

#### **4. O PGD COMO INDUTOR DA MELHORIA DA GESTÃO**

Planejamento, execução, monitoramento e *feedback* são essenciais para o desenvolvimento do PGD e a retroalimentação do processo. Alinhado a todas estas etapas/ciclos está a comunicação de qualidade e a capacitação de todos os envolvidos, além de um planejamento adequado.

##### **4.1 Planejamento**

Para Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024), o planejamento no contexto do PGD é fundamental para alinhar objetivos, recursos e prazos, garantindo que as entregas sejam realizadas com eficiência e foco nos resultados. Diferentemente do planejamento estratégico, que possui períodos mais longos de monitoramento, o PGD é o planejamento operacional, está no dia a dia dos servidores e gestores.

A autora explica que, como gestora, gosta de fazer o exercício de pensar no ano com sua equipe, de janeiro a dezembro, nas entregas exigidas, ou seja, aquelas que precisam ser realizadas, geralmente aquelas com prazos estabelecidos em lei, por órgãos de controle ou pelo órgão central. Após o exercício livre, começa-se a refinar, entendendo em que mês seria mais adequado o início e o fim de cada um dos avanços que foram propostos. Melhoria de processos e novos projetos entram nessa parte do avanço. Realizar o exercício faz o PGD ficar mais fácil. Ela explica que sua proposta foi para o anual, mas pode se fazer para um período menor, um semestre ou o trimestre. O exercício do planejar, como o passar dos ciclos, vai sendo ajustado e, com o tempo, gestor e equipe vão sentir que o planejamento faz parte da rotina e é tratado com naturalidade.

## 4.2 Execução

Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024) relata que a execução são as ações se movendo rumo aos objetivos, porém, é natural que durante a execução haja ajustes e isso não significa que houve um erro na fase do planejamento, no entanto, é preciso estar atento aos motivos que levaram aos ajustes.

## 4.3 Monitoramento

A autora explica que o monitoramento é o processo contínuo de coleta, análise e avaliação de informações para acompanhar o progresso de um projeto, atividade ou processo em relação aos objetivos e metas estabelecidos. É no processo de monitoramento dos planos de trabalho e do plano de entrega da unidade que se pode fazer o registro dos dados e construir indicadores para entender mais sobre a alocação de recursos e a evolução das entregas propostas. A qualidade do acompanhamento e da própria análise de dados está diretamente relacionada a forma como os planos de trabalho são preenchidos. O equilíbrio para não haver detalhes em excesso ou a falta deles é um exercício de aprendizado.

Ela explica que quando se fala em PGD tem que se ter em mente que o foco é os resultados e isso deve ser efetivamente a preocupação. Possuir ferramentas que nos ajudem a olhar por diferentes ângulos é fundamental. Nesse sentido, o sistema informatizado é um aliado, assim como a construção de painéis de gestão. Por vezes, será preciso olhar para um plano de trabalho específico. Em outros momentos, será necessário enxergar a evolução de entregas de um colaborador, seja para propor um plano de desenvolvimento individual ou para identificar oportunidades de contribuição. Há também situações em que, para compreender um resultado é preciso olhar para o todo, analisando os esforços coletivos e a alocação dos recursos. Portanto, utilizar ferramentas que ampliem o repertório e ofereçam diferentes ângulos e novas perspectivas contribuem para a melhoria da gestão.

## 4.4 Feedback

Cristina Pinheiro Castilho Portela (ENAP, 2024), apresenta o *feedback* como a última parte do ciclo, a retroalimentação do processo. É essencial para a responsividade da gestão. Ela convida a se pensar o *feedback* sobre duas perspectivas, ambas igualmente importantes. A primeira perspectiva é a do processo, ou seja, o aprendizado gerado

pelo processo. Identificando melhorias e adaptações necessárias, bem como os sucessos alcançados. A segunda perspectiva é a do indivíduo. Aqui ela convida a investir tempo em conversas individuais, procurando entender as dificuldades, o potencial, as perspectivas e as necessidades de cada colaborador. Para que os momentos de *feedback* sejam efetivos, é importante que lideranças e liderados sejam capacitados para oferecer e receber *feedback*.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O PGD é uma mudança de cultura que exige esforço por parte da organização para a sua implementação, por isso, é fundamental compreender os benefícios esperados com a sua adoção e os motivos que justificam esse esforço.

Planejamento institucional, alinhamento entre as estratégias organizacionais, as entregas das unidades e os planos de trabalho são essenciais e vitais para o PGD. Nesse sentido, o PGD estimula a instituição ao planejamento com clareza de objetivos e metas.

Um planejamento adequado leva a uma execução adequada. Por sua vez, o monitoramento é aprendizado, ou seja, concentrar-se nas entregas implica, igualmente, aprender com elas, analisando tanto os aspectos que funcionaram bem, quanto aqueles que não tiveram o resultado esperado ou que poderiam ser aprimorados.

O PGD fomenta a transformação digital, otimiza a gestão de recursos públicos, aperfeiçoa as práticas de planejamento e transparência, que combinado com o uso de tecnologia são alicerces do programa e favorecem a gestão.

A compreensão dos objetivos e das metas organizacionais, bem com a avaliação e o monitoramento das entregas, permitem uma reflexão sobre a força de trabalho, tanto em termos quantitativos, quanto qualitativos, contribuindo para seu dimensionamento. Neste sentido, destaca-se a necessidade do envolvimento de todas as partes (servidores, gestores e chefias).

Observa-se que a promoção da autonomia, oriunda do PGD, impacta positivamente a produtividade, o engajamento, a inovação, a atração e retenção de talentos (que está alinhada a satisfação no trabalho), além disso o PGD pode contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho, especialmente ao promover a autonomia dos participantes, o reconhecimento e a valorização de suas entregas, além da flexibilidade, particularmente nas modalidades de teletrabalho e trabalho híbrido, que favorecem um maior equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

O PGD também contribui para a sustentabilidade ambiental uma vez que nas modalidades de teletrabalho e trabalho híbrido, por ele viabilizadas, reduzem a necessidade de deslocamentos por parte dos participantes, contribuindo, assim, na redução da emissão de gases de efeito estufa, no trânsito, na otimização do uso de espaços urbanos, bem como no uso de materiais descartáveis.

É preciso lembrar que:

- ✓ PGD não é teletrabalho (sendo esta uma modalidade de trabalho do programa).
- ✓ PGD é trabalhar por resultados.
- ✓ Merecem atenção antes e durante a implantação do PGD, bem como na consolidação do programa: documento de autorização e implantação; apoio da alta administração; experiência-piloto; comunicação adequada; alinhamento com as lideranças; mobilização de equipes; capacitação; planejamento (em todos os sentidos – institucional – operacional – individual – por equipe); monitoramento (necessidade de avaliação efetiva) e *feedbacks* reais.
- ✓ O PGD precisa da atenção e envolvimento de todos os envolvidos, em especial dos servidores e das chefias.

Para que o PGD seja implementado de forma adequada, é necessário que a temática seja aprofundada por todos os envolvidos, gestores, chefias e servidores. Apenas, conhecendo e entendendo cada etapa/ciclo do PGD, será possível qualificar, cada vez mais, o trabalho de forma institucional e alcançar ao objetivo do PGD, qual seja, “ser um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais”.

As mudanças propostas pelo programa exigem das organizações uma mudança de cultura, o que não é um processo simples. Envolve pessoas (todos os envolvidos) e se trata de um comprometimento coletivo, no qual é necessária adaptação contínua e capacitação adequada por parte de todos os níveis da organização.

A Audin, por meio deste trabalho, espera que a gestão da UFFS incentive servidores e chefias para que se apropriem do PGD, aprofundando-se na temática e capacitando-se para que o Programa seja um indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público.

A Auditoria Interna reafirma seu compromisso com a melhoria contínua e com a qualidade dos serviços prestados à instituição, sempre buscando agregar valor à administração pública.

Vale acrescentar que a Audin não realiza e não se responsabiliza pelos atos de gestão. As ações da Audin visam a fortalecer os controles internos /gestão de riscos/melhorias na governança, mas não eliminam ou prejudicam os controles internos administrativos, que devem ser exercidos em todos os níveis hierárquicos, bem como, não elide a responsabilidade de cada chefia (Art. 17 do Decreto n.º 3.591/2000).

Esta atividade de assessoramento, realizada de forma pró-ativa pela auditoria interna, busca adicionar valor e melhorar as operações da instituição, atualizando as diferentes áreas administrativas e acadêmica da UFFS quanto à temas relacionados à governança, gestão de riscos e controles internos, preservada sua autonomia técnica e sua objetividade.

Chapecó, 09 de maio de 2025.

DEISI KLAGENBERG  
Auditora-chefe

MARISA Z. PIEREZAN  
Chefe da Dataudin

TAIZ V. DOS SANTOS  
Auditora

## 6. REFERÊNCIAS

BRASIL. **Instrução Normativa nº 3, de 9 de junho de 2017**. Aprova o Referencial Técnico da Atividade de Auditoria Interna Governamental do Poder Executivo Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 jun. 2017. Disponível em: [6-instrucao-normativa-no-3\\_referencial-tecnico\\_9jun2017.pdf](#). Acesso em: 11/02/2025.

BRASIL. **Instrução Normativa nº 5, de 27 de agosto de 2021**. Dispõe sobre o Plano Anual de Auditoria Interna, sobre o Relatório Anual de Atividades de Auditoria Interna e sobre o parecer sobre a prestação de contas da entidade das unidades de auditoria interna governamental sujeitas à supervisão técnica do Sistema de Controle Interno do Poder Executivo Federal. Disponível em: [INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 5, DE 27 DE AGOSTO DE 2021 - DOU - Imprensa Nacional](#). Acesso em: 11/02/2025.

BRAISL. Tribunal de Contas da União. **TC 020.822/2022-7/Acórdão nº 2564/2022 – TCU – Plenário**. Diagnóstico preliminar acerca da implementação de teletrabalho no âmbito do serviço público civil do Poder Executivo Federal. Disponível em: [https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/processo/\\*/NUMEROSOMENTENUMEROS%253A2082220227/DTAUTUACAOORDENACAO%2520desc%252C%2520NUMEROCOMZEROS%2520desc/0](https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/processo/*/NUMEROSOMENTENUMEROS%253A2082220227/DTAUTUACAOORDENACAO%2520desc%252C%2520NUMEROCOMZEROS%2520desc/0). Acesso em: 11/02/2025.

PORTELA, Cristina Pinheiro Castilho. **Fundamentos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**. Enap. Brasília, 2024.