

Documento elaborado por: Erica de Aguiar Botelho e Julliana Nazareth Vieira da Paixão

Documento submetido em Abril/2025 ao:

Editais de Chamamento Público SGP Nº 1/2025 para Manifestação de Interesse em Participar da Seleção de Experiências Inspiradoras em Gestão De Pessoas no Setor Público - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - Secretaria de Gestão de Pessoas

Título da experiência relatada: **PGD/UFG - Modelo de Implementação do Programa de Gestão e Desempenho em Instituição Federal de Ensino Superior**

Equipe responsável pela implementação do PGD/UFG:

- Sauli dos Santos Junior - Pró-Reitor de Gestão de Pessoas - PROPESSOAS/UFG
- Erica de Aguiar Botelho - Coordenadora de Planejamento e Projetos Estratégicos em Gestão de Pessoas - CPPE/PROPESSOAS/UFG
- Julliana Nazareth Vieira da Paixão - CPPE/PROPESSOAS/UFG
- Gabriella Batista Neves Martins - CPPE/PROPESSOAS/UFG

Descrição detalhada da experiência inspiradora a seguir.

Descrição detalhada da experiência inspiradora

a) Título

PGD/UFG - Modelo de Implementação do Programa de Gestão e Desempenho em Instituição Federal de Ensino Superior

b) Contexto e Justificativa

A experiência aqui relatada está inserida no contexto de implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD). A normatização desse programa na Administração Pública Federal (APF) pode ser traçada a partir do Decreto nº 1.590/1995, pela menção inicial à autorização de realização de programa de gestão com dispensa de controle de assiduidade aos servidores envolvidos, tendo hoje, como normas vigentes, o Decreto nº 11.072/2022, a IN nº 24/2023 (e suas alterações) e a IN nº 52/2023.

Com as orientações para a implementação e a execução do PGD estabelecidas na IN nº 24/2023, que abrangem desde a declaração de objetivos, conceitos e responsabilidades, até o detalhamento de etapas de implementação, fases do ciclo do PGD e conteúdos de documentos, tem-se o fortalecimento do programa como instrumento indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público. Dessa forma, esse cenário tornou-se uma oportunidade para a consolidação de um programa institucional que possibilitasse a busca de amplos objetivos com o potencial de proporcionar benefícios para a sociedade, a organização, seus gestores e os servidores participantes.

Entre as instituições integrantes da APF, há um expressivo número de organizações do tipo Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A título de menção, uma consulta realizada nos sites da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) e do Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), indicou a existência de 69 Universidades e 2 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) filiadas à ANDIFES e 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), 2 CEFETs e 1 Colégio congregados à CONIF, totalizando mais de 100 organizações do tipo IFES.

Todavia, faz-se necessário ressaltar que as IFES possuem especificidades que podem se constituir desafios adicionais para a implementação e execução do PGD, exigindo-se que haja uma apropriada adequação do modelo ao seu contexto organizacional. Essas instituições apresentam uma grande heterogeneidade relacionada a pontos como sua estrutura organizacional, suas áreas de atuação, diversidade de cargos dos servidores, além de ampla autonomia gerencial em suas unidades organizacionais. Para exemplificar, a Universidade Federal de Goiás (UFG) conta com 115 cursos de graduação e 103 cursos de pós-graduação stricto sensu, sendo que o seu quadro de servidores técnico administrativo em educação

(TAE) atua em áreas administrativas e no apoio ao ensino, pesquisa e extensão, em todas as grandes áreas de conhecimento: ciências agrárias, ciências biológicas, ciências da saúde, ciências exatas e da terra, engenharias, ciências humanas, ciências sociais aplicadas, linguística, letras e artes.

A implementação do PGD é relevante para a gestão de pessoas no setor público sob vários aspectos. O programa tem sido constantemente mencionado como uma mudança estratégica e cultural para a APF, destacando-se o redesenho da dinâmica do trabalho e os impactos para o planejamento, desempenho, comunicação, transformação digital, retenção de talentos, desenvolvimento de competências, entre tantos outros. Destarte, o modelo de implementação do PGD/UFG pode ser uma experiência inspiradora para boas práticas na implementação do PGD, em especial nas IFES.

c) Objetivo

O objetivo da experiência foi a implementação do PGD de maneira eficaz, em conformidade normativa e adequada à realidade organizacional, propiciando a obtenção dos objetivos institucionais com o programa e a sua coordenação geral pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFG (PROPESSOAS/UFG).

Para o alcance do objetivo, foram considerados como requisitos:

1 - PGD/UFG com foco no alinhamento estratégico

Conforme estabelecido na IN nº 24/2023, o PGD tem foco na “vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais”. Dessa maneira, o alinhamento estratégico do PGD/UFG foi tomado como um requisito.

2 - PGD/UFG como um programa institucional que atenda à heterogeneidade característica da organização

Este requisito refere-se à exigência de o PGD/UFG estar em conformidade com os normativos superiores em nível federal e que suas normativas internas sejam comuns para toda a organização, com objetivos institucionais e coordenação geral do programa, ao mesmo tempo que permita uma implementação ajustada a diferentes características e necessidades de suas estruturas organizacionais integrantes.

3 - Desenvolvimento de competências gerenciais para a implementação e execução do PGD/UFG

Considerada uma condição para o alcance dos objetivos institucionais do PGD/UFG, o desenvolvimento de competências relacionadas ao gerenciamento do programa foi colocado como um requisito.

d) Descrição da Experiência Inspiradora

Para o alcance dos objetivos, foram necessárias 6 iniciativas complementares, inseridas no Planejamento Estratégico da PROPESSOAS/UFG, no formato de Projetos e Plano de Ação. A equipe da PROPESSOAS/UFG diretamente envolvida nas iniciativas compreende as integrantes da Coordenação de Planejamento e Projetos Estratégicos em Gestão de Pessoas (CPPE/PROPESSOAS), com atuação de 3 a 4 servidoras ao longo do período, e os gestores da PROPESSOAS. Essas ações foram conduzidas em paralelo, com interações em diferentes fases, o que permitiu que os produtos obtidos fossem interdependentes e contribuíssem para o objetivo maior de implementação do PGD na UFG. Suas principais características, incluindo os atores envolvidos e recursos tecnológicos chave, serão detalhados a seguir.

Figura 1 - Projetos e Plano de Ação relacionados ao PGD/UFG



Fonte: CPPE - Equipe PGD/UFG

1 - Projeto Piloto

Execução de ciclos do PGD em caráter experimental, coordenada pela CPPE/PROPESSOAS e com a participação de 5 órgãos administrativos e 2 unidades acadêmicas, a fim de se construir um aprendizado gerencial para a coordenação do programa e a adequação para o modelo estabelecido na IN nº 24/2023.

2 - Normativa PGD/UFG

Elaboração de minuta de normativa interna para regulamentar a implementação e a execução do PGD na UFG, que resultou na publicação da Resolução CONSUNI/UFG nº 264/2024.

Destaca-se que uma minuta inicial foi apreciada a partir da realização de reuniões agendadas com a PROPESSOAS/UFG para apresentação e esclarecimento de dúvidas sobre a proposta, de reuniões com gestores da UFG e colocada em Consulta Pública para a comunidade acadêmica que fez considerações por meio de um formulário eletrônico para o registro de sugestões. As diversas contribuições foram analisadas pela equipe da PROPESSOAS/UFG, tendo-se como referência o alinhamento das sugestões com:

- a) os objetivos almejados com a implementação do PGD/UFG,
- b) os guias de orientação divulgados pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI),
- c) os documentos normativos vigentes em âmbito nacional sobre o programa - Decreto nº 11.072/2022, a IN nº 24/2023 e a IN nº 52/2023.

As sugestões foram classificadas em 25 categorias e, com os resultados obtidos na análise, que foram documentados em um Relatório de Alterações, foi realizada uma revisão da proposta de minuta, já com a incorporação de algumas das sugestões. O documento revisado foi, então, apreciado pelo Conselho Universitário (CONSUNI), órgão máximo de função normativa, deliberativa, de planejamento e de recurso da UFG. Com as alterações resultantes da plenária, a proposta aprovada foi publicada como a Resolução CONSUNI/UFG nº 264/2024, que dispõe sobre a implementação e a execução do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da Universidade Federal de Goiás.

3 - Sistema informatizado

Desenvolvimento do Módulo PGD/SIPEP para utilização na UFG.

Para a condução dessa iniciativa, foi estabelecida uma parceria entre a PROPESSOAS/UFG e a Secretaria de Planejamento, Avaliação e Informações Institucionais (SECPLAN/UFG) que gerencia o Sistema de Planejamento Estratégico e de Projetos (SIPEP/UFG). Assim, a equipe dedicada a essa iniciativa teve ampliação com os esforços de um grupo de trabalho que teve composição de outras áreas técnicas incluindo os responsáveis pelo desenvolvimento/manutenção do SIPEP/UFG. Esse sistema, cuja utilização já se encontrava estabelecida na UFG, permite o cadastro e monitoramento de planos estratégicos, metas, indicadores, projetos e planos de ação. Dessa forma, o desenvolvimento de um módulo integrante do referido sistema foi pensado visando o seu potencial de promover a implantação do PGD/UFG de maneira totalmente alinhada ao planejamento estratégico da UFG, tendo ainda benefícios em que se destacam a racionalização do processo do PGD com a integração de registros em um único sistema para planejamento, acompanhamento e avaliação e a aplicação do PGD em sistema já customizado para a realidade institucional, incluindo a sua heterogeneidade de estruturas organizacionais.

4 - Implantação

Estruturação das bases para a efetivação da implementação e execução do PGD/UFG.

Essa iniciativa teve como principal norteador o conjunto de indicadores do Painel de Implementação do PGD consolidado pelo MGI. Assim, merecem relevo, nesta iniciativa, ações como a publicação pela autoridade máxima da Instituição da Portaria nº 3.117/2024, que autoriza a instituição do PGD/UFG e a indicação de representantes para a Rede PGD. Outro ponto de destaque foi a criação e o lançamento do site institucional do PGD/UFG, pgd.propessoas.ufg.br, que tem constante criação e atualização de conteúdo sobre o programa, incluindo normativos, documentos, cronogramas, eventos, perguntas e respostas, fluxos, procedimentos e guias para registros no Módulo PGD/SIPEP. Esse site passou a se constituir um canal oficial do PGD/UFG e principal meio de disponibilização de conteúdo sobre o programa na UFG, priorizando aspectos como o maior alcance de pessoas e a transparência das informações.

5 - Instrumentação

Proposição de novas metodologias e ferramentas para o gerenciamento do PGD/UFG.

Para a implementação do PGD/UFG, foi necessário, no âmbito da PROPESSOAS/UFG, o estabelecimento de processos organizacionais, definição de procedimentos, templates de documentos, emissão de orientações normativas e portarias, bem como o desenvolvimento de relatórios e painéis com dados sobre o PGD/UFG. Destaca-se a publicação pela PROPESSOAS/UFG de documentos regulamentadores como a Portaria nº 3.910/2024, que descreve as áreas para o desenvolvimento de atividades compatíveis com teletrabalho; a Portaria nº 4.541/2023, que estabelece regra de remoção para fins do PGD, e a Portaria nº 821/2025, que estabelece o formato e o conteúdo do TCR.

Cumprindo ainda destacar a Orientação Normativa publicada pela PROPESSOAS/UFG, ON/PROPESSOAS nº 6R/2024, que estabelece os termos para a adesão de Unidades de Execução ao PGD/UFG no âmbito das Unidades Acadêmicas e Unidades Acadêmicas Especiais. Essa normativa traz, entre outros elementos, as diretrizes para configuração de equipes que atuam em Unidades Acadêmicas como coordenações técnicas com potencial para adesão como Unidades de Execução do PGD/UFG.

Com essa ferramenta, buscou-se uma adequação do contexto diferenciado das Unidades Acadêmicas para o modelo do PGD. A técnica proposta considera 3 critérios para o delineamento da Unidade de Execução:

a) natureza da atuação da equipe:

- Gestão de rotinas e processos no âmbito administrativo
 - Gestão administrativa de Processos Acadêmicos
 - Apoio Acadêmico/Científico
 - Suporte Técnico/Operacional
- b) a organização interna da equipe, caracterizada pela oferta de serviços prioritariamente para:
- toda a Unidade Acadêmica
 - um Curso de Graduação ou um Programa de Pós-Graduação
- c) a formalização da instituição da coordenação técnica
- identificação de vínculo com a estrutura organizacional e gestão da equipe

Com essa proposição, foi possível estabelecer de forma clara o delineamento de coordenações técnicas, a exemplo de Secretarias Acadêmicas, Laboratórios de Ensino e Pesquisa, Revistas eletrônicas, entre outros, como Unidades de Execução do PGD/UFG e, dessa forma, obter a identificação das entregas sob sua responsabilidade como integrantes dos serviços ofertados pelas Coordenações de Curso e/ou Coordenações de Programas de Pós-Graduação. A análise conjunta dos critérios acima elencados permitiu que as especificidades de Unidade Acadêmica fossem respeitadas ao passo que possuíam uma referência padronizada de estruturação e gerenciamento da equipe que permitia sua adesão ao PGD/UFG.

6 - Implementação de ciclos

Implementação gradual e contínua de Ciclos do PGD/UFG.

Com a adoção de ciclos do PGD conforme o estabelecido na IN nº 24/2023, foi escolhido na UFG um método de implementação do PGD que é continuamente seguido de maneira gradual. Dessa forma, para cada ciclo que terá o início com a elaboração de Planos de Entregas, há a abertura e oferta de suporte para a instituição e adesão do PGD em novas unidades organizacionais da UFG. O PGD/UFG permanece como programa institucional único e com regulamentação e coordenação geral, mas as unidades, dentro do regramento estabelecido nos normativos para o âmbito institucional, podem discricionariamente implementar o PGD/UFG de forma adequada para as suas especificidades.

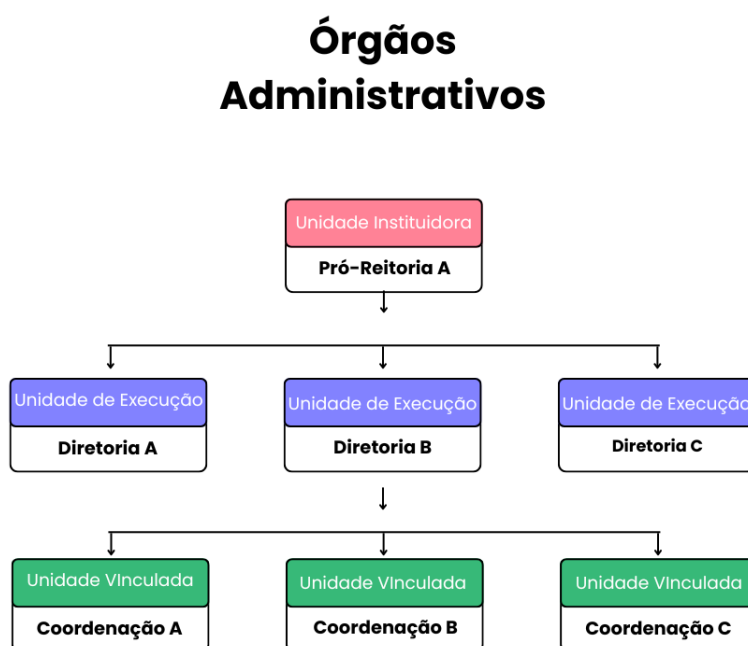
Dessa maneira, o primeiro nível hierárquico (como Secretarias, Pró-Reitorias, Unidades Acadêmicas), podem optar pela instituição do PGD/UFG considerando a sua natureza de atuação, características de suas entregas, entre outros fatores, estabelecendo seu documento instituidor que deve ser seguido por todas as suas Unidades de Execução integrantes. As Unidades de Execução são estabelecidas posteriormente, naquelas estruturas superiores que já tenham sua portaria de instituição, por meio da adesão ao PGD/UFG. Essas Unidades de Execução têm seguimento com a elaboração de seus Planos de Entregas e com a possibilidade de que seus gestores realizem a seleção dos participantes do PGD/UFG e a atribuição das modalidades de participação, de maneira adequada ao contexto específico.

Assim, a adesão ao PGD/UFG ocorre de maneira estrutural, com a implementação do programa nas unidades, de forma que os servidores são selecionados como participantes em unidades que já optaram pela implementação do modelo. Esse método de implementação contribui para a possibilidade de implementação do PGD/UFG respeitando-se a heterogeneidade das unidades organizacionais e a sua autonomia gerencial.

É importante destacar que, para a definição das Unidades de Execução no PGD/UFG, são consideradas duas formas de estruturas organizacionais, para uma melhor adequação à heterogeneidade da Universidade. Assim, há um modelo para Órgãos Administrativos e um modelo para Unidades Acadêmicas. Em ambos os casos, podem se constituir Unidades de Execução o primeiro nível hierárquico ligado à estrutura definidora do regramento instituidor do PGD naquela grande estrutura organizacional. Já dentro das Unidades de Execução, especialmente nos órgãos administrativos, foi criada a concepção de Unidades Vinculadas à Unidade de Execução, de maneira que equipes com suas chefias imediatas tenham sua representação no PGD/UFG de maneira interdependente, contribuindo para um mesmo Plano de Entregas de sua Unidade de Execução.

Nos órgãos administrativos, as Unidades de Execução referem-se às diretorias ou estruturas equivalentes:

Figura 2 - Exemplo de estrutura organizacional do PGD/UFG para Órgãos Administrativos

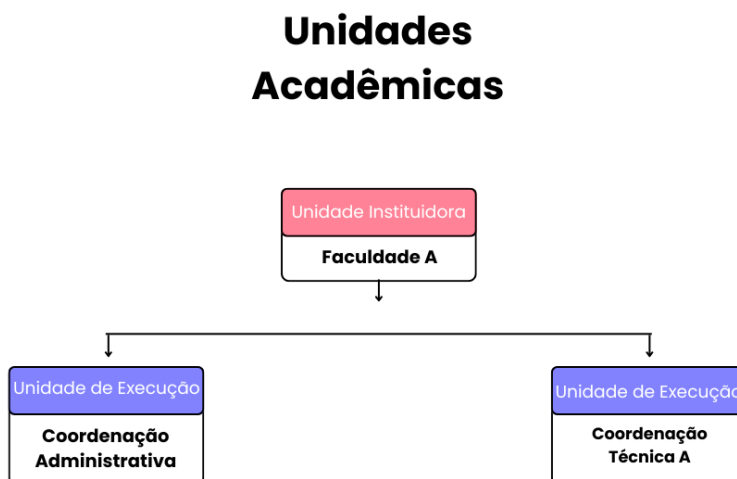


Fonte: CPPE

As Unidades Acadêmicas, por sua vez, tem como Unidades de Execução as Coordenações Administrativas ou Coordenações Técnicas (Gestão administrativa

de Processos Acadêmicos, Apoio Acadêmico/Científico ou Suporte Técnico/Operacional como detalhado acima):

Figura 3 - Exemplo de estrutura organizacional do PGD/UFG para Unidades Acadêmicas



Fonte: CPPE



Ademais, reforçando o caráter institucional da adesão, outra proposta da experiência do PGD/UFG foi a criação do papel de um assessor/multiplicador que represente a Unidade de Execução junto à Coordenação Geral do PGD/UFG. Assim, cada Unidade de Execução na UFG designa um servidor para o papel de Agente PGD. Esse servidor tem as seguintes responsabilidades nesse método de implementação do PGD/UFG:

- a) manter comunicação com a Equipe PGD/UFG da PROPESSOAS
- b) providenciar informações conforme requisitado
- c) atuar como multiplicador de informações para todos os integrantes da Unidade de Execução
- d) assessorar a Gestão da Unidade de Execução com os processos do PGD/UFG
- e) outras atividades inerentes ao PGD

Por fim, com vistas à eficácia e efetividade da implementação e execução do PGD/UFG, esse processo é conduzido simultaneamente à oferta de ação de desenvolvimento gerencial planejada especificamente para o desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas ao PGD. Tal ação, intitulada Encontro de Gestores do PGD/UFG, é formatada em 5 módulos, cada um com a disponibilidade de uma série de reuniões com foco em uma das etapas da implementação e execução do PGD/UFG:

- a) Diretrizes, Instituição e Adesão
- b) Modalidades e Adesão
- c) Plano de Entregas da Unidade de Execução
- d) Seleção e Desligamento dos Participantes, TCR
- e) Plano de Trabalho do Participante

Figura 4 - Conteúdo programático dos Encontros de Gestores do PGD/UFG

 ENCONTROS DE GESTORES DO PGD/UFG 					
Módulo:	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4	Módulo 5
Nome do Evento:	Encontro de Gestores do PGD/UFG: Diretrizes, Instituição e Adesão	Encontro de Gestores do PGD/UFG: Modalidades e Adesão	Encontro de Gestores do PGD/UFG: Plano de Entregas da Unidade de Execução	Encontro de Gestores do PGD/UFG: Seleção e desligamento de participantes, TCR e Tabela de atividades	Encontro de Gestores do PGD/UFG: Plano de Trabalho dos Participantes
CH	5h 2 eventos	5h 2 eventos	16h 6 eventos	6h 2 eventos	8h 3 eventos
Público-alvo:	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades que podem solicitar a Instituição do PGD em sua unidade ou órgão. 	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades que podem solicitar a instituição do PGD. Autoridades que podem solicitar adesão ao PGD. 	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades que podem solicitar a instituição do PGD. Autoridades que podem solicitar adesão ao PGD. Agentes PGD 	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades que podem solicitar a instituição do PGD. Autoridades que podem solicitar adesão ao PGD. Agentes PGD Chefias Imediatas 	<ul style="list-style-type: none"> Autoridades que podem solicitar a instituição do PGD. Autoridades que podem solicitar adesão ao PGD. Agentes PGD Chefias Imediatas
Conteúdo programático:	<ul style="list-style-type: none"> PGD: conceito do programa, princípios e objetivos Alinhamento: Planos de Entregas e Planejamento Institucional Equipe PGD local Etapas da implementação Estrutura organizacional do PGD/UFG Documentos: portarias, TCR e planos Tipos de atividades Quantitativo de vagas Estabelecimento dos ciclos Sistema e API Responsabilidades das chefias das unidades instituidoras Coordenação Técnica para Unidades Acadêmicas 	<ul style="list-style-type: none"> Modalidades: tipos e requisitos Seleção de participantes: critérios de seleção, vedações, condições para atribuição das modalidades, prioridades e períodos mínimos Compatibilidade com cargo e jornada de trabalho Pactuação dos TCRs Promoção da integração e engajamento dos integrantes das equipes Desligamento dos participantes Sistema e API Responsabilidades das chefias das unidades de execução Responsabilidades dos participantes 	<ul style="list-style-type: none"> Agente PGD Elaboração e monitoramento dos planos de entregas Entregas: características e requisitos Alinhamento estratégico Avaliação: critérios e escala Prazos para elaboração, aprovação, registros e avaliação Sistema e API Responsabilidades das chefias das unidades de execução 	<ul style="list-style-type: none"> Operacionalização da Seleção de participantes: critérios de seleção, vedações, condições para atribuição das modalidades, prioridades e períodos mínimos Compatibilidade com cargo e jornada de trabalho Termos e Pactuação dos TCRs conforme IN 21/24 Ferramentas para a integração e engajamento dos integrantes das equipes Desligamento dos participantes Tabela de Atividades Sistema e API Responsabilidades das chefias Responsabilidades dos participantes 	<ul style="list-style-type: none"> Pactuação, monitoramento e avaliação dos planos de trabalho Vinculação com Plano de entregas Carga horária disponível Tipos de vinculação dos trabalhos Registros: formalização e detalhamento Avaliação: critérios e escala Políticas de consequências da IN 52/2023 Prazos para elaboração, aprovação, registros e avaliação Sistema e API Responsabilidades das chefias das unidades de execução Responsabilidades dos participantes
Instrutora	<ul style="list-style-type: none"> Erica de Aguiar Botelho Gabriella Batista Neves Martins Julliana Nazareth Vieira da Paixão 	<ul style="list-style-type: none"> Erica de Aguiar Botelho Gabriella Batista Neves Martins Julliana Nazareth Vieira da Paixão 	<ul style="list-style-type: none"> Erica de Aguiar Botelho Gabriella Batista Neves Martins Julliana Nazareth Vieira da Paixão 	<ul style="list-style-type: none"> Erica de Aguiar Botelho Gabriella Batista Neves Martins Julliana Nazareth Vieira da Paixão 	<ul style="list-style-type: none"> Erica de Aguiar Botelho Gabriella Batista Neves Martins Julliana Nazareth Vieira da Paixão
Orientações e Dúvidas	Orientações gerais. Espaço para dúvidas dos participantes.	Orientações gerais. Espaço para dúvidas dos participantes	Orientações gerais. Espaço para dúvidas dos participantes	Orientações gerais. Espaço para dúvidas dos participantes	Orientações gerais. Orientações para início da execução do ciclo. Espaço para dúvidas dos participantes.

Fonte: CPPE - Equipe PGD/UFG

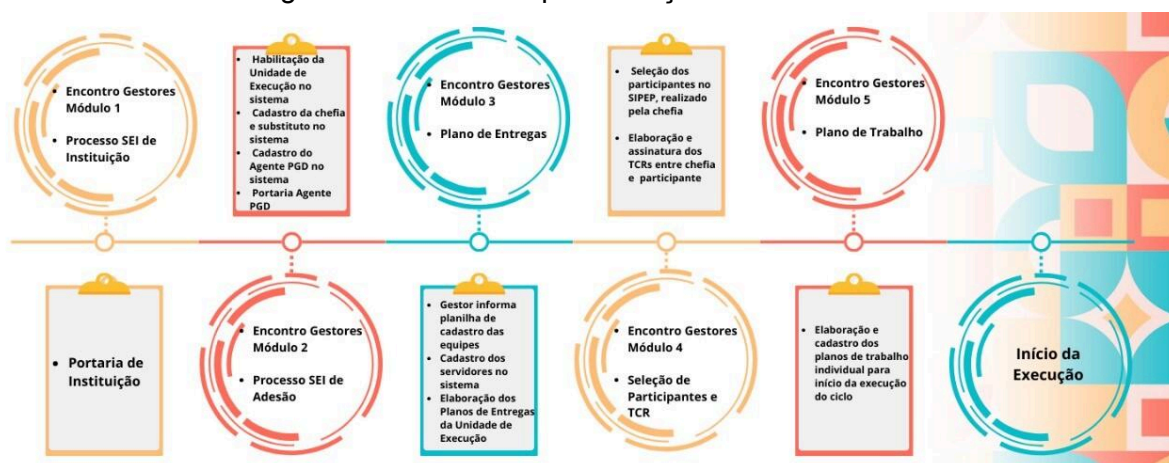
* Informações referentes à 3ª edição da ação de desenvolvimento gerencial (Ciclo do PGD/UFG 2025/1)

Cada módulo ocorre conforme o cronograma de implementação e execução e tem como público alvo diferentes gestores responsáveis por diferentes etapas do processo. A ação permite a oferta de informações que contribuem para as decisões de implementação e seleção dos participantes, bem como para a qualidade da execução do programa após o seu efetivo início nas unidades. A partir do terceiro módulo, são também convidados para os encontros os Agentes PGD designados nas Unidades de Execução para sua formação como assessores da gestão e multiplicadores aos demais integrantes das equipes. Os servidores são convidados

a cada módulo, conforme a conclusão das etapas anteriores, de forma que se possa atender de maneira mais direcionada aqueles atores que estão em cada etapa do processo. Além disso, nas edições posteriores (dos próximos ciclos abertos para a implementação), aqueles gestores e Agentes PGD de unidades que já aderiram ao programa são continuamente convidados a participar dos encontros, de maneira que, além do repasse dos conteúdos pela equipe da PROPESSOAS/UFG, haja um ambiente propício para a troca de experiência entre os gestores e Agentes PGD.

A figura abaixo resume as etapas de implementação do PGD/UFG:

Figura 5 - Fluxo de implementação do PGD/UFG



Fonte: CPPE - Equipe PGD/UFG

e) Resultados Alcançados

Serão aqui apresentados resultados encontrados que possam indicar o sucesso da experiência relatada com o alcance do objetivo de implementar o PGD na UFG de maneira eficaz, em conformidade normativa e adequada à realidade organizacional, propiciando a obtenção dos objetivos institucionais com o programa e a sua coordenação geral pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFG (PROPESSOAS/UFG). Ressalta-se que a CPPE continua em fase de coleta, tratamento e análise de dados relativos ao PGD/UFG, com o intuito de aprofundar e ampliar os resultados para retorno aos stakeholders envolvidos. Nesse sentido, já estão disponíveis no site do PGD/UFG dados iniciais publicamente disponíveis em formato de painel. Espera-se que, com o aprofundamento e ampliação dos resultados obtidos, haja melhorias contínuas nos processos gerenciais do programa (coordenação geral e gestão das Unidades de Execução), bem como maior transparência para a sociedade.

Para os fins da presente proposta, serão selecionados para exibição alguns resultados qualitativos e quantitativos que demonstrem evidências relativas a cada um dos requisitos elencados como necessários para o alcance dos objetivos: PGD/UFG com foco no alinhamento estratégico, PGD/UFG como um programa institucional que atenda à heterogeneidade característica da organização e

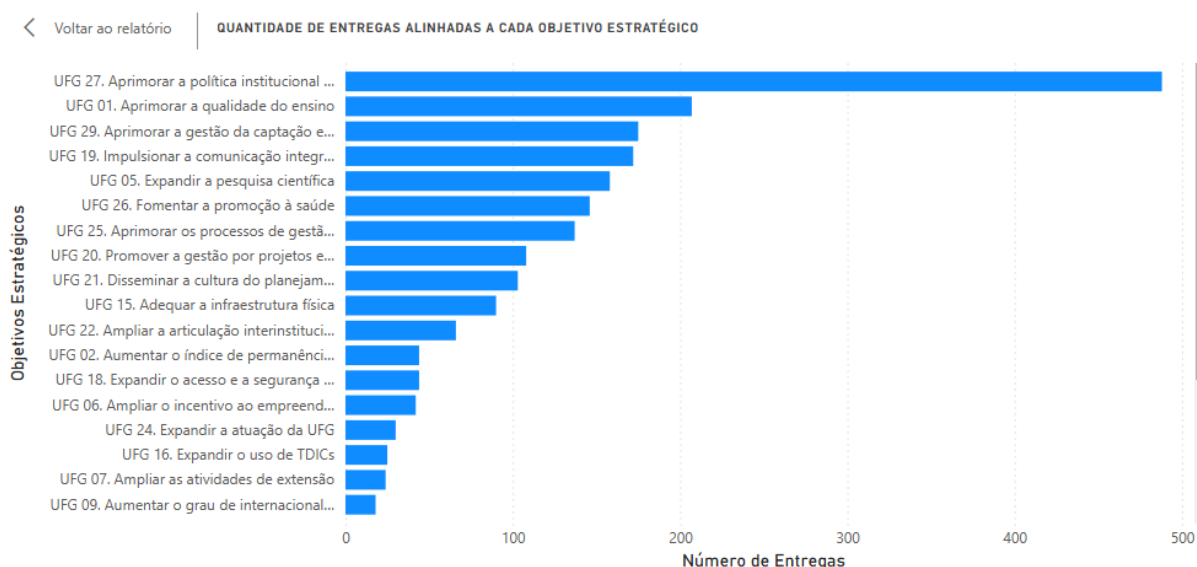
desenvolvimento de competências gerenciais para a implementação e execução do PGD/UFG.

Requisito 1 - PGD/UFG com foco no alinhamento estratégico

O alinhamento estratégico do PGD/UFG foi tomado como um requisito central para a sua implementação e execução. Assim, a escolha pela utilização do sistema informatizado de planejamento estratégico já em uso na Universidade para o desenvolvimento do módulo PGD favoreceu o alcance e a visualização desse alinhamento. Como exemplo, o Módulo PGD/SIPEP permite que projetos ou planos de ação já cadastrados no sistema (como integrantes do planejamento das unidades) sejam importados para os Planos de Entregas das Unidades de Execução.

Para além disso, o sistema exige, no momento de cadastro do plano de entregas, que cada entrega seja alinhada a um objetivo estratégico já cadastrado no Planejamento UFG. Esses objetivos, 29 no total, derivam do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFG e abrange todas as suas áreas de atuação. Desse modo, a cada entrega registrada, é indicado, pelo gestor da Unidade de Execução, um ou mais desses objetivos estratégicos a que o produto ou serviço incluído no plano da unidade está alinhado. Além de direcionar o alinhamento das entregas aos objetivos estratégicos da UFG, esse procedimento permite que as contribuições registradas nos planos de entregas do PGD/UFG sejam mapeados em cada objetivo estratégico, de maneira que se tem uma visualização da medida em que o PGD/UFG contribui para cada objetivo. Essa afirmação pode ser ilustrada pela figura a seguir, que mostra a distribuição de entregas cadastradas por objetivo estratégico:

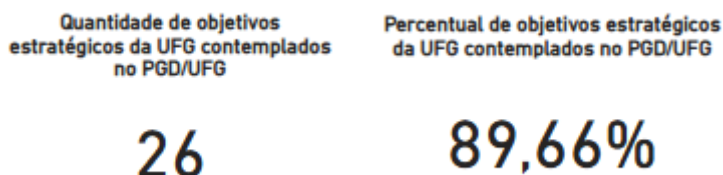
Figura 6 - Quantidade de Entregas alinhada a cada objetivo estratégico



Fonte: CPPE - extração abril/2025

Esse alinhamento entre entregas e planejamento estratégico é ainda mais evidente ao se observar que 26 dos 29 objetivos estratégicos da UFG já estão contemplados pelas entregas cadastradas, o que corresponde a aproximadamente 90% de aderência, assim apresentado na Figura 7.

Figura 7: Quantidade e percentual de objetivos estratégicos contemplados nas entregas do PGD/UFG



Fonte: CPPE - extração abril/2025

Podem ser também relatadas as percepções observadas pela equipe com relação a resultados positivos relacionados a objetivos do PGD como o estímulo à cultura de planejamento institucional. Essa observação se refere tanto ao crescente engajamento com a elaboração dos planos do PGD/UFG (planos de entregas e planos de trabalho), mas também ao interesse na busca de informações relativas aos planejamentos estratégicos das unidades.

Cabe ainda ressaltar que, como disposto na IN nº 24/2023, cada plano de trabalho dos participantes relaciona os esforços individuais aos tipos de contribuição (entregas da sua unidade, de outra unidade ou sem vinculação direta a entregas), de maneira que se reforça o alinhamento central como estabelecido na IN nº 24/2023, com foco na “vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais”. Esse relacionamento marca não somente o alinhamento estratégico do PGD/UFG, mas contribui também para a coerência de sua aplicação com o primeiro dos princípios do PGD/UFG como disposto na Resolução CONSUNI/UFG nº 264/2024, a valorização das atividades realizadas na UFG, uma vez que permite o mapeamento das contribuições dos servidores participantes aos objetivos estratégicos da Universidade.

Requisito 2 - PGD/UFG como um programa institucional que atenda à heterogeneidade característica da organização

Este requisito foi atendido considerando-se que o PGD/UFG está em conformidade com os normativos superiores em nível federal e que possui normativas internas comuns para toda a organização, com objetivos institucionais e coordenação geral do programa, ao mesmo tempo que permite uma implementação ajustada a diferentes características e necessidades de suas estruturas organizacionais integrantes.

Como exemplo de normativas internas comuns, podem ser retomados alguns documentos já mencionados anteriormente:

- Resolução CONSUNI/UFG nº 264/2024: dispõe sobre a implementação e execução do PGD/UFG
- Portaria PROPESSOAS nº 3.910/2024: descreve as áreas para o desenvolvimento de atividades compatíveis com teletrabalho
- Portaria PROPESSOAS nº 4.541/2023: estabelece regras de remoção para fins do PGD
- Portaria PROPESSOAS nº 821/2025: estabelece o formato e o conteúdo do TCR
- ON/PROPESSOAS nº 6R/2024: estabelece os termos para a adesão de Unidades de Execução ao PGD/UFG no âmbito das Unidades Acadêmicas e Unidades Acadêmicas Especiais

Já no que se refere à possibilidade de atendimento à heterogeneidade das estruturas organizacionais, cabe reforçar que o método desenvolvimento para a implementação do PGD/UFG permitiu que as especificidades dos ambientes organizacionais fossem considerados. A título de exemplo, verifica-se que, refletindo diferenças com relação à natureza do trabalho e outros fatores, diferentes unidades instituíram o PGD/UFG com diferenças no quantitativo de vagas por modalidade, como pode ser ilustrado na figura 8:

Figura 8 - Diferenças no quantitativo máximo de vagas por modalidade

QUANTITATIVO DE VAGAS POR MODALIDADE % EM RELAÇÃO AO QUADRO DA UNIDADE DE EXECUÇÃO		
Presencial	Teletrabalho Parcial	Teletrabalho Integral
100%	100%	60%
0	100%	0
100%	100%	40%
100%	100%	0
100%	70%	0

Fonte: CPPE - extração abril/2025

Os dados revelam também que o PGD/UFG tem sido implementado em diferentes tipos de estruturas, ainda prioritariamente na área administrativa, porém já com grande alcance na atuação em Unidades Acadêmicas. Como pode ser observado na figura 9, em março de 2025, 47% das unidades com potencial para instituir o PGD/UFG já tinham seu documento formalizado, sendo 52,2% na área administrativa e 47,8% na área acadêmica. O gráfico demonstra, ademais, que a quantidade de unidades por ciclo condiz com a implementação gradual adotada na UFG.

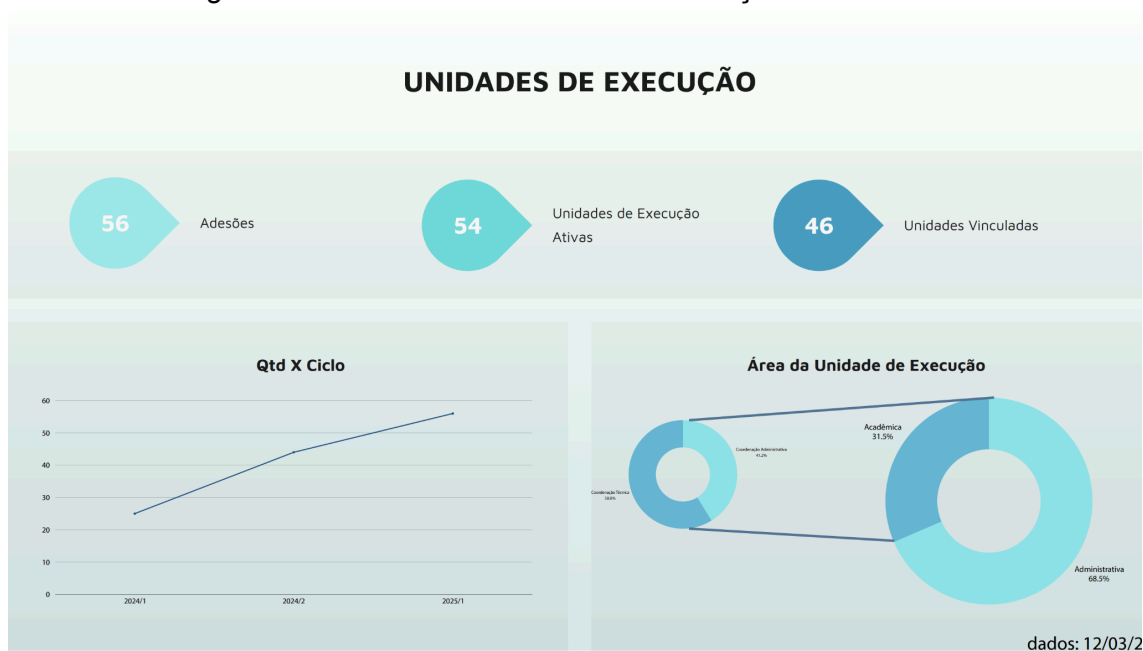
Figura 9 - Cenário de Unidades Instituidoras do PGD/UFG



Fonte: I Seminário de Gestão de Pessoas - PROPESSOAS/UFG - março/2025

Com relação às adesões como Unidade de Execução, como observa-se na figura 10, a predominância de quantidade de unidades na área administrativa mostra-se ainda maior, com 68,5% das Unidades de Execução classificadas nessa área e 31,5% na área acadêmica. Faz-se mister destacar que a classificação desenvolvida no PGD/UFG para a formalização de coordenações técnicas permitiu a adesão de unidades de execução com competências em áreas diversas, de maneira que, das Unidades de Execução na área acadêmica, 58,8% eram do tipo Coordenações Técnicas e 41,2% Coordenações Administrativas.

Figura 10 - Cenário de Unidades de Execução do PGD/UFG

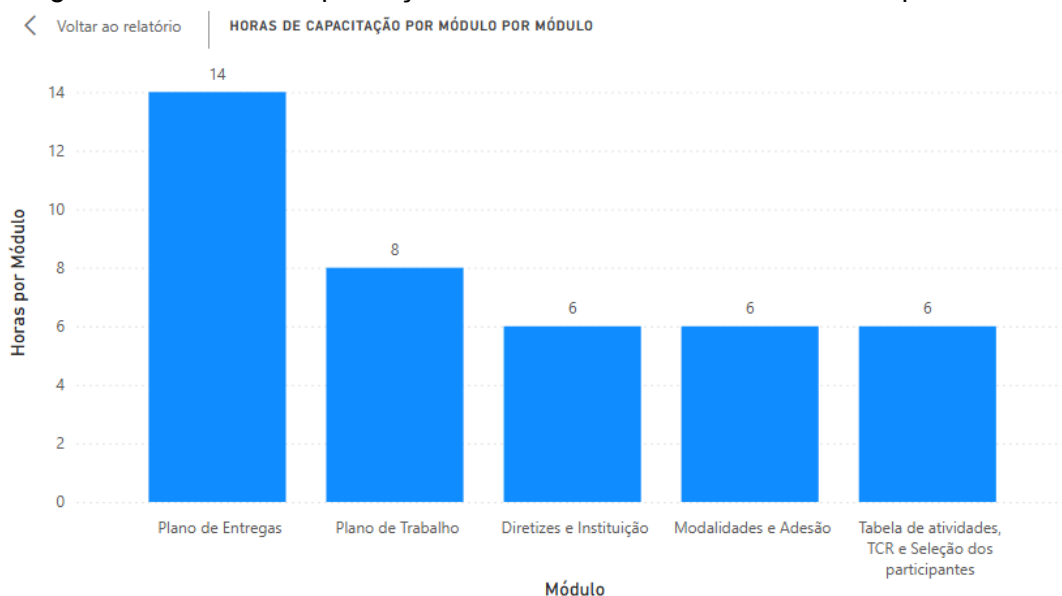


Fonte: I Seminário de Gestão de Pessoas - PROPESSOAS/UFG - março/2025

Requisito 3 - Desenvolvimento de competências gerenciais para a implementação e execução do PGD/UFG

Esse requisito foi atendido considerando-se a oferta de 4 edições dos Encontros de Gestores do PGD/UFG até o momento. Como já mencionado, essa ação de desenvolvimento gerencial é formatada em 5 módulos que correspondem a diferentes fases de implementação e execução do PGD/UFG. Tendo-se a participação de gestores e Agentes PGD tanto de novas instituições e adesões, quanto daqueles que já estão estabelecidos no PGD/UFG, a ação permite uma capacitação continuada com repasse de informações e trocas de experiências. Cada edição é planejada para ter a duração total de 40h, distribuídas por módulos conforme exibido na figura 11.

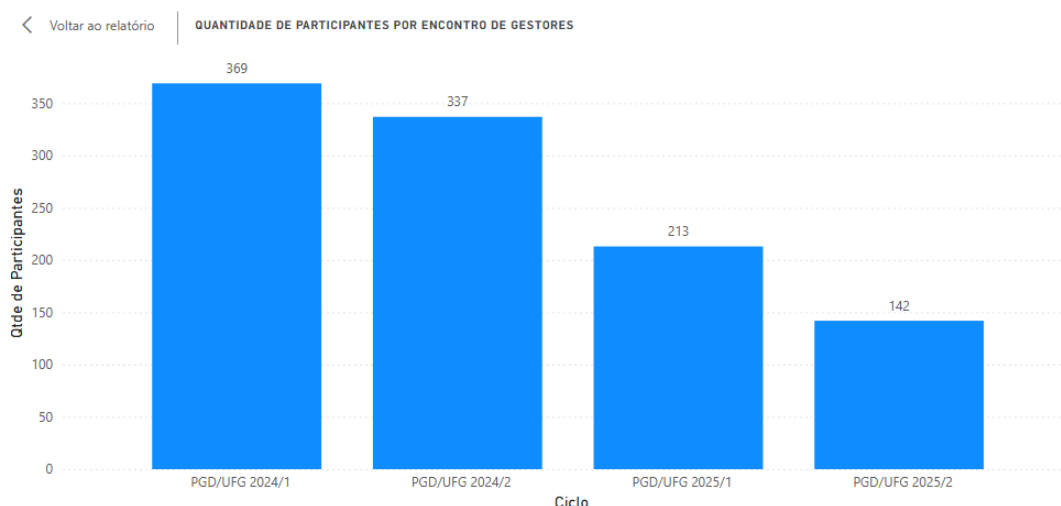
Figura 11: Horas de capacitação do Encontro de Gestores do PGD por módulo



Fonte: CPPE

No que tange ao alcance dessa ação, ao longo das 4 edições, os números já ultrapassaram mais de 1.000 participações, sendo que os registros são realizados a cada reunião de maneira que um mesmo servidor pode ter 1 ou mais participações. Por conseguinte, os encontros têm se consolidado como espaços privilegiados de formação, troca de experiências e alinhamento de diretrizes, permitindo o compartilhamento de boas práticas entre os gestores e Agentes PGD das unidades. A figura 12 mostra a quantidade de participantes por edição dos Encontros de Gestores. Importa esclarecer que o quantitativo decrescente de participações refere-se ao fato de que a maior procura pelos interessados ocorre proveniente daquelas unidades que estão em processo de implementação inicial do PGD/UFG, tendo sido os 2 primeiros ciclos aqueles em que ocorreu a maior quantidade de instituições e adesões.

Figura 12: Quantidade de participantes por edição dos Encontros de Gestores



Fonte: CPPE

f) Fatores de Sucesso

Para o sucesso da experiência PGD/UFG, foram considerados críticos os seguintes fatores:

- 1 - Adaptação para o Contexto Organizacional: O método de implementação do PGD/UFG reflete a realidade e especificidades da UFG
- 2 - Envolvimento da Comunidade Acadêmica: a comunidade teve participação por meio de diferentes canais, como experiência piloto, reuniões com gestores, consulta pública e plenária CONSUNI
- 3 - Desenvolvimento de um Plano de Comunicação: o PGD/UFG passou a contar com um plano de comunicação que abrange o site institucional do PGD/UFG, e-mail próprio pgd@ufg.br, listas de e-mails para informes direcionados da equipe da PROPESSOAS/UFG para diferentes atores (instituidores.pgd@ufg.br, gestores.pgd@ufg.br, agente.pgd@ufg.br e servidores.pgd@listas.ufg.br)
- 4 - Estabelecimento de Parceria entre a PROPESSOAS/UFG e SECPLAN/UFG: o PGD/UFG conta com o alinhamento entre as áreas de Pessoas e Planejamento, em especial considerando o Módulo PGD/SIPEP e a Comissão Permanente PGD
- 5 - Oferta de ações de desenvolvimento de gestores: toda a implementação é conduzida com o desenvolvimento de competências gerenciais relacionadas ao PGD nos Encontros de Gestores do PGD/UFG.

g) Aprendizado

A experiência de implementação do PGD/UFG trouxe muitos aprendizados, especialmente relacionados aos de coordenação geral do programa. Os maiores desafios encontrados pela equipe referem-se a:

- a) complexidade e heterogeneidade do tipo de organização, incluindo os tipos de unidades que integram a estrutura organizacional, natureza da atuação dos servidores, diversidade de cargos dos servidores e públicos atendidos
- b) a necessidade de atenção a uma curva de aprendizagem sobre o novo programa por diferentes atores: coordenação geral do programa, gestores das Unidades de Execução, Agentes PGD e os participantes do PGD/UFG
- c) tamanho da instituição, tanto com relação ao quantitativo de unidades para adesão quanto do quadro de pessoal.

Em muitos aspectos, os desafios se tornaram oportunidades de desenvolvimento de propostas para a adequação do modelo à realidade organizacional, como já explicado nos itens anteriores. Espera-se um aprendizado constante sobre o programa, de maneira a se promover melhorias contínuas na continuidade de implementação e execução e a consolidação do programa institucional.

h) Inovação

A experiência relatada mostra um modelo de implementação do PGD que apresenta o potencial de inspirar boas práticas nesse processo, em especial no contexto de IFES. O conjunto de métodos, ferramentas e documentos desenvolvidos permitiram o alcance de resultados positivos, destacando-se:

- a) a forma de mapeamento das entregas alinhadas aos objetivos estratégicos da UFG
- b) o delineamento de configuração de coordenações técnicas de Unidades Acadêmicas para adesão como Unidades de Execução do PGD/UFG
- c) a designação para o papel de Agente PGD
- d) a definição de um modelo de adesão ao PGD/UFG diferente para órgãos administrativos e unidades acadêmicas
- e) a implementação conduzida com suporte de ação de desenvolvimento gerencial no formato de Encontro de Gestores do PGD/UFG

i) Potencial de Replicabilidade

A experiência relatada tem potencial de replicabilidade, principalmente no que se refere a boas práticas que podem ser identificadas e adotadas por outras instituições. Em especial, acredita-se que o contexto da organização pode ser muito semelhante ao de outras instituições do tipo IFES. Esse cenário pode ser muito relevante, por exemplo pela constatação em consulta ao painel de implementação

do PGD consolidado pelo MGI que mostra, em consulta no momento da redação deste texto, que, de um total de 215 instituições na APF, 191 tem o PGD autorizado, sendo 58 instituições do tipo Universidade (30,37%) e 41 do tipo Instituto Federal de Educação (21,47%), totalizando 99 instituições do tipo IFES, ou seja 51,83% do total de instituições com PGD na APF.

Alguns aspectos podem ser diretamente replicados, destacando-se que já há muito conteúdo disponibilizado no site institucional do PGD/UFG, como documentos, fluxos, conteúdos dos Encontros de Gestores do PGD/UFG. Já outros podem necessitar de adaptações, a exemplo do alinhamento das entregas aos objetivos estratégicos da organização, caso a IFES não tenha esse tipo de objetivo listado como na experiência relatada.