



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CENTRO DE EDUCAÇÃO ABERTA E À DISTÂNCIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

NAIARA AMORIM DA SILVA AGUIAR

**PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFPI: UMA ANÁLISE SOB A
PERSPECTIVA DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA**

Teresina – PI

2024

NAIARA AMORIM DA SILVA AGUIAR

**PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFPI: UMA ANÁLISE SOB A
PERSPECTIVA DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública - PROFIAP, Centro de Educação Aberta e à Distância - CEAD, da Universidade Federal do Piauí - UFPI, na área de concentração Administração Pública, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Flávia Loreenne Sampaio Barbosa

Teresina – PI

2024

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Comunitária Jornalista Carlos Castello Branco Divisão de
Representação da Informação

A283p Aguiar, Naiara Amorim da Silva.

Programa de gestão e desempenho na UFPI : uma análise sob a perspectiva da capacidade organizacional para mudança / Naiara Amorim da Silva Aguiar. – 2024.

108 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí, Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública - PROFIAP, do Centro de Educação Aberta e à Distância - CEAD, Teresina, 2024.

“Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Flávia Lorene Sampaio Barbosa ”

CDD 351

NAIARA AMORIM DA SILVA AGUIAR

**PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFPI: UMA ANÁLISE SOB A
PERSPECTIVA DA CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública - PROFIAP, do Centro de Educação Aberta e à Distância
- CEAD, da Universidade Federal do Piauí - UFPI, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.
Área de concentração: Administração Pública.
Linha de Pesquisa: Administração Pública.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Flávia Loreenne Sampaio Barbosa

Aprovada em: 29 de novembro de 2024.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
FLAVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA
Data: 10/01/2025 14:58:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dr^a. Flávia Loreenne Sampaio Barbosa (UFPI) Orientadora



Documento assinado digitalmente
FRANCISCO RICARDO DUARTE
Data: 13/01/2025 16:07:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Prof. Dr. Francisco Ricardo Duarte (UNIVASF) Examinador
Interno ao Programa**



Documento assinado digitalmente
LEONARDO VICTOR DE SA PINHEIRO
Data: 13/01/2025 09:26:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Prof. Dr. Leonardo Victor de Sá Pinheiro (UFPI) Examinador
Interno**



Documento assinado digitalmente
FABIANA PINTO DE ALMEIDA BIZARRIA
Data: 17/01/2025 17:39:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Prof^a. Dr^a. Fabiana Pinto de Almeida Bizarria (PUC/MG)
Examinadora Externa**

Dedico este trabalho ao meu sobrinho Izan,
símbolo de amor e esperança, cuja presença
inspira a busca por dias melhores.

Dedico.

AGRADECIMENTOS

Escrever estas palavras é muito significativo para mim. Ao refletir sobre essa trajetória, passo um filme pela minha mente, relembrando minha jornada com a educação. Este mestrado foi um sonho realizado, conquistado com amor e dedicação dentro das minhas possibilidades.

Agradeço primeiramente a Deus, que foi meu refúgio e fortaleza nos dias difíceis, restaurando minha fé e esperança para que tudo desse certo. Deus é fiel em todas as situações. Obrigada meu Deus, pelos livramentos nos muitos quilômetros percorridos de Bom Jesus a Teresina para assistir às aulas presenciais.

À minha família, especialmente à minha mãe, Maria Aparecida (Cida), e aos meus irmãos, Alisson e Adail, deixo minha eterna gratidão por sempre me apoiarem, compreenderem minhas ausências e, sobretudo, por torcerem por mim e me incentivarem a alcançar esta conquista. Sem vocês, nada disso seria possível.

Não posso concluir essa etapa sem lembrar do meu pai João Clímaco (Janjão) (in memoriam), meu maior fã. Essa conquista também é sua, e sei que está torcendo e vibrando por mim de onde estiver. Nos momentos mais difíceis, pensar no quanto estaria orgulhoso de mim deu forças para continuar. Obrigada, pai, por estar presente em meu coração e por me ensinar a nunca desistir.

Agradeço também aos meus amigos, tanto os de perto quanto os de longe, os de longas datas e os novos, por me incentivarem, animarem e tornarem essa jornada mais leve e feliz. Vocês foram fundamentais! Aos meus colegas de trabalho e chefes, obrigado pela colaboração na pesquisa e pela disposição em ajudar. Agradeço também aos colegas de turma pelas experiências trocadas e pela companhia nessa jornada.

Minha gratidão se estende à minha orientadora, Flávia, por me guiar e mostrar que eu sempre poderia ir além, incentivando-me a melhorar e a descobrir novos caminhos. Agradeço também aos membros da Banca, cujas contribuições enriqueceram esta pesquisa. Estendo esse agradecimento também ao Coordenador do PROFIAP, professor Alexandre, a Zilda e o Ruan, que sempre foram solícitos e me deram todo o suporte necessário durante o mestrado.

Por fim, agradeço novamente à minha mãe, minha primeira professora, que, mesmo diante de tantas responsabilidades e limitações, sempre esteve disponível para ensinar aquela menina ávida por aprender. Aos cinco anos, movida pelo desejo de me matricular e estudar,

convenci minha família a se mudar da zona rural para a cidade para que eu pudesse realizar meu grande sonho de estudar. Hoje, aquela menininha se orgulha de onde a sua determinação a levou e a nunca esquecer que somos capazes de muito mais do que imaginamos. Através da educação, transformei minha realidade e me tornei exemplo e inspiração para minha família. Estou profundamente grata pelo aprendizado acadêmico, profissional e de experiência de vida que o mestrado me proporcionou.

RESUMO

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) exigiu a incorporação de novos sistemas digitais, abrindo portas para oportunidades estratégicas e mudanças significativas no serviço público do país. Em busca de compreender essas transformações, a pesquisa teve como objetivo principal analisar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Universidade Federal do Piauí (UFPI), sob a perspectiva da capacidade organizacional para mudança. Para isso, foi realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa e descritiva, utilizando grupos focais em duas sessões: um com 12 servidores participantes do PGD e outro com 2 chefes de unidades vinculadas ao PGD no Campus Professora Cinobelina Elvas (CPCE). A análise dos dados foi conduzida por meio da análise de conteúdo, seguindo o método de Laurence Bardin. Os resultados apontaram que: (i) Contexto Organizacional – houve consenso entre chefias e servidores sobre as resistências iniciais e a importância da articulação entre a SRH e a comissão para a manutenção do PGD. A postura organizacional da UFPI foi considerada positiva pela forma como gerenciou o processo de mudança; (ii) Processo de Mudança – A mudança foi eficaz, conduzida gradualmente pela SRH e pela comissão, permitindo maior adaptação de chefias e servidores. Identificaram-se fatores que facilitaram e dificultaram o processo de mudança, bem como os desafios culturais relacionados à construção de uma cultura de desempenho; (iii) Processo de Aprendizagem – a UFPI apresentou evolução significativa em sua capacidade de mudança, especialmente em comparação com processos anteriores. Destacaram-se melhorias nas práticas de gestão, com a substituição de métodos tradicionais por abordagens mais eficientes. O PGD, além de seus benefícios tangíveis, também representa uma nova perspectiva, promovendo maior abertura em uma cultura institucional resistente à mudança. Assim, o desenvolvimento da capacidade organizacional para gerenciamento de mudanças tornou-se essencial para maximizar os benefícios e minimizar os desafios associados ao programa na UFPI. Por fim, foram elaboradas recomendações para reduzir as resistências ainda existentes, especialmente entre algumas chefias, e para aprimorar a adesão ao PGD na UFPI.

Palavras-Chaves: Programa de Gestão e Desempenho-PGD; Mudança; Capacidade organizacional para mudança; Serviço Público.

ABSTRACT

The implementation of the Performance Management Program (PGD) required the incorporation of new digital systems, creating opportunities for strategic advancements and significant changes in the country's public service. Aiming to understand these transformations, this research primarily sought to analyze the implementation of the Performance Management Program (PGD) at the Federal University of Piauí (UFPI) from the perspective of organizational capacity for change. To achieve this, a case study was conducted using a qualitative and descriptive approach, employing focus groups in two sessions: one with 12 PGD participants and another with 2 unit managers involved in the PGD at the Professora Cinobelina Elvas Campus (CPCE). Data analysis was carried out through content analysis using Laurence Bardin's method. The results revealed the following: (i) Organizational Context – There was a consensus among managers and employees regarding initial resistance and the importance of coordination between the Human Resources Office (SRH) and the committee for sustaining the PGD. The organizational approach adopted by UFPI was deemed positive due to its effective management of the change process. (ii) Change Process – The change was effective, as it was gradually implemented by the SRH and the committee, allowing greater adaptation for managers and employees. Factors that facilitated and hindered the change process were identified, along with cultural challenges related to establishing a performance-oriented culture. (iii) Learning Process – UFPI demonstrated significant progress in its capacity for change, particularly when compared to previous processes. Improvements in management practices were highlighted, including the replacement of traditional methods with more efficient approaches. The PGD, in addition to its tangible benefits, represents a new perspective by fostering greater openness within an institution traditionally resistant to change. Thus, developing organizational capacity for change management has become essential to maximize the benefits and minimize the challenges associated with the program at UFPI. Lastly, recommendations were proposed to reduce existing resistance, particularly among some managers, and to improve adherence to the PGD at UFPI.

Keywords: Organizational capacity for change, Change, Public service, Performance, Management Program.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Capacidade de mudança organizacional	32
Figura 2 - Postura organizacional da UFPI na implementação do PGD.....	50
Figura 3 - Aprendizados individuais.....	56
Figura 4 - Práticas coletivas com a implementação do PGD.....	59
Figura 5 - Processos de mudanças construídos coletivamente.....	61
Figura 6 - Fatores que contribuíram para o processo de mudança.....	71
Figura 7 - Dificultadores do processo de mudança.....	76
Figura 8 - Situação do PGD na UFPI.....	77
Figura 9 - Melhoria nas práticas de gestão.....	80
Figura 10 - Práticas de gestão antigas × Novas práticas de gestão.....	82
Figura 11 - Informação durante o processo de implementação do PGD.....	85

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos no modelo de Capacidade Organizacional para Mudança.....	33
Quadro 2 - Perfil dos participantes.....	43
Quadro 3 - Mudança gradual na implementação do PGD na UFPI.....	54
Quadro 4 - Coesão Cultural no processo de implementação do PGD na UFPI.....	64
Quadro 5 - Quadro síntese.....	85

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CPCE	Campus Professora Cinobelina Elvas
NGP	Nova Gestão Pública
NAP	Nova Administração Pública
ORC	Organizational Readiness for Change
PG	Programa de Gestão
TCLE	Termo de consentimento Livre e Esclarecido
HVU	Hospital Veterinário Universitário
CTBJ	Colégio Técnico de Bom Jesus
OMS	Organização Mundial da Saúde
SISPG	Sistema de Programa de Gestão
UFPI	Universidade Federal do Piauí
PGD	Programa de Gestão e Desempenho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Objetivos.....	17
1.1.1	Objetivo geral.....	17
1.1.2	Objetivos específicos.....	17
1.2	Justificativa.....	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1	Gestão de Desempenho na Administração Pública.....	19
2.2	Programa de Gestão e Desempenho: da institucionalização a implementação	22
2.3	Programa de Gestão e Desempenho no âmbito federal: análises, desafios e perspectivas.....	24
2.4	Mudança organizacional.....	27
2.5	Capacidade organizacional para mudança.....	30
3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	36
3.1	Caracterização da pesquisa.....	36
3.2	Lócus e sujeitos da pesquisa.....	37
3.3	Instrumento de coleta de dados.....	38
3.4	Procedimentos.....	39
3.5	Análise dos dados.....	41
4	ANÁLISES E DISCUSSÃO.....	43
4.1	Perfil dos participantes.....	43
4.2	Contexto organizacional.....	44
4.3	Processo de mudança.....	51
4.4	Processo de aprendizagem.....	78
4.5	Recomendações.....	86
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
	REFERÊNCIAS.....	91
	APÊNDICES.....	97

1 INTRODUÇÃO

O setor público tem sido cobrado a ser mais inovador, estabelecer laços mais próximos com a sociedade, ser mais eficiente e prestar serviços de maneiras diferentes (Damian; Valentim; Oliveira, 2022). E, enfrentar desafios como; o excesso de burocracia, serviços ineficientes em quantidade e qualidade, mudanças nas expectativas dos cidadãos, baixa motivação dos servidores, falta de recursos ou sua má distribuição, recessões e crises exige uma abordagem estruturada e proativa para que uma mudança real ocorra (Feitosa; Costa, 2016). Essa abordagem é essencial para viabilizar melhorias contínuas, garantir a qualidade e promover inovação, possibilitando adaptação eficiente às transformações (Botti; Vesci; Paolo, 2018).

Assim, o Estado está evoluindo para se adequar aos novos modelos de gestão, enfrentando crescente pressão para melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços públicos. Este contexto impulsionou mudanças organizacionais na administração pública, notadamente através da adoção de práticas oriundas do setor privado (Lima; Jacobini, 2015). Destacam-se, nesse sentido, a incorporação de tecnologia da informação, como no caso do governo eletrônico, a implementação de metas e indicadores de desempenho, e a adoção de práticas gerenciais externas para a qualidade do serviço e resultados (Bortolo; Santos, 2022).

Logo, as significativas transformações socioculturais e os rápidos avanços tecnológicos exercem impactos profundos nas dinâmicas organizacionais, repercutindo diretamente na forma como as pessoas são gerenciadas. A velocidade e a abrangência desses fenômenos em escala global têm gerado repercussões substanciais nas práticas de trabalho no contexto organizacional (Damian; Valentim; Oliveira, 2022).

Considerando as mudanças na administração pública, Chowdhury e Shil (2021) explicam que durante as décadas de 1980 e 1990, a expressão Nova Administração Pública-NAP foi usado para denotar uma série de reformas realizadas por vários países do mundo que provocou mudanças e influenciou a forma de gestão de forma globalizada. Por certo, Petersen, Laumann e Jakobsen (2018) destacam que organizações públicas em âmbito global têm adotado amplamente sistemas de gestão de desempenho.

Nesse sentido, Noordiatmoko, Riyadi e Saputra (2023) apontam que desenvolver a gestão do desempenho e incentivar as organizações a serem adaptáveis e receptivas é essencial, pois as organizações do setor público não podem ser estáticas e passivas. Dessa feita, Oliveira e

Pantoja (2023) complementam que as organizações devem buscar um ambiente favorável para as inovações tecnológicas, possibilitando arranjos flexíveis de trabalho, visando a redução de custos e maiores níveis de qualidade e produtividade.

Diante desse cenário, Barreto *et al.* (2020) enfatizam que as mudanças no setor público abrangem aspectos tecnológicos, estruturais, organizacionais e relacionados ao pessoal, impõem a necessidade de os servidores serem flexíveis e adaptáveis às novas funções, bem como os modelos inovadores de realização de tarefas e de ambientes de tarefas, configurando um trabalho diferente dos convencionais, exigindo assim uma mudança de paradigmas.

Em vista disso, foi desenvolvida no governo Bolsonaro compreendido entre o período de 2019 e 2022, uma das iniciativas mais significativas no que diz respeito à gestão de desempenho, a implementação do Programa de Gestão e Desempenho-PGD (Elvira; Bezerra, 2023). O programa foi implantado primeiramente de forma emergencial durante o período pandêmico, posteriormente foi normatizado pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho-PGD no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional e estabelece diretrizes para a simplificação e implementação do PGD nos órgãos e entidades que têm interesse em adotar a ferramenta. O ato normativo também aprimora as regras relacionadas ao teletrabalho e à gestão de resultados dos órgãos e agentes públicos (Brasil, 2022).

De acordo com Moraes, Pena e Paiva (2022), ao analisarem a implementação do PGD, identificaram tantos aspectos positivos quanto desafios significativos. Entre os pontos positivos destacados, notou-se um aumento na produtividade e melhorias nas rotinas, além de um impacto positivo na qualidade de vida dos servidores que aderiram ao PGD. Por outro lado, as maiores dificuldades relacionadas incluíram a elaboração do plano de trabalho e a definição de critérios para avaliação dos resultados por parte da chefia imediata.

Corroborando com isso, Kleiman *et al.* (2023) destacam que as oportunidades e desafios para melhorar a eficiência do serviço público residem na aplicação de sistemas, na adequação da legislação e na promoção de mudanças culturais, iniciadas pelo PGD. E os autores Moraes, Pena e Paiva (2022) evidenciaram que o PGD representa uma mudança de cultura, ao substituir controle de frequência por controle de produtividade, com metas, prazos e tarefas definidas. Bem como, Elvira e Bezerra (2023, p.17) acrescentam que “essa mudança tem um impacto transformador na organização do trabalho tradicional do serviço público”.

Em relação às instituições públicas brasileiras de ensino superior, Nepomuceno *et al.* (2021) destacam que essas entidades têm passado por significativas transformações, resultantes

de sua expansão, do avanço tecnológico e da implementação de novas metodologias de ensino e de trabalho, as quais são impostas por legislações e órgãos reguladores, além de mudanças nas administrações.

No âmbito da gestão universitária, Virgílio e Burigo (2023) destacam em sua pesquisa, a expansão significativa do PGD, evidenciando o aumento progressivo na adesão das universidades públicas federais desde 2021, fato que sugere uma mudança paradigmática na concepção de gestão e na interação com o trabalho. Esclarecem ainda que diante desse cenário, torna-se inevitável que as instituições estejam adequadamente preparadas para assimilar essa transformação, repensem concepções prévias de gestão em prol de uma abordagem mais orientada a resultados. Considerando o âmbito da UFPI, Pacheco *et al.* (2023, p.12) explicam que " O PGD é considerado como importante inovação incremental à UFPI, embora haja uma percepção de certa resistência à novidade por parte de Algumas chefias e servidores mais tradicionais".

Nesse contexto, as contribuições de Pacheco *et al.* (2023) corroboram a importância do programa como uma ferramenta que não apenas regulamenta a execução de atividades mensuráveis, mas também visa incentivar o desenvolvimento do trabalho criativo, promover a inovação e cultivar a cultura do governo digital, do planejamento institucional e da inovação. Já Kleiman *et al.* (2023) destacam que a implementação do PGD demandou a incorporação de novos sistemas digitais, abrindo portas para oportunidades estratégicas e mudanças significativas no serviço público do país.

De acordo com Feitosa e Costa (2016), as mudanças no ambiente organizacional podem provocar incertezas e inquietações, gerando resistências por parte dos indivíduos. Isso ocorre porque essas alterações frequentemente retiram as pessoas de uma situação conhecida, inseridas em um contexto desconhecido. Essa transição pode impactar o comprometimento do indivíduo com a instituição, resultando em uma facilidade gradativa ou em uma resistência inicial às mudanças propostas.

Com base na observação de Huamán (2023), destaca-se que a mudança organizacional pode suscitar resistências e desafios, tanto individual como coletivamente. Para lidar eficazmente com essas situações, é crucial concentrar-se na compreensão das emoções, percepções e comportamentos dos colaboradores, fomentando assim uma cultura que valorize a abertura, aprendizagem e adaptabilidade. Adicionalmente, é importante mitigar os potenciais impactos negativos da mudança na organização, enquanto se busca otimizar os benefícios a longo prazo.

Nesse contexto, tem-se que a capacidade organizacional para mudança é uma estratégia para lidar com essa resistência, integrando cultura e liderança na organização. Esta capacidade é definida por fatores que influenciam a facilidade ou dificuldade da mudança, representando características organizacionais que contribuem ou dificultam esse processo (Vargas *et al.*, 2018). Adicionalmente, Neiva e Domingos (2011) destacam que essa capacidade é resultado tanto das condições individuais quanto das circunstâncias organizacionais necessárias para efetivar a mudança

Além disso, Rosa *et al.* (2020) ressalta que compreender o processo de mudança e adaptação de uma organização traz diversas vantagens, como maior clareza na tomada de decisões, ampliação da percepção das oportunidades no ambiente, identificação das potencialidades e fragilidades organizacionais, e, de forma geral, no aprimoramento dos processos gerenciais e da formulação de estratégias. Widiyanto *et. al* (2021) complementam orientando que a atitude face à mudança funciona como uma condição limite para a ligação entre a capacidade organizacional para a mudança e o desempenho organizacional.

Assim, conforme evidenciado por Nunes (2023 p. 7) “o PGD é apresentado como uma ferramenta promissora de gestão, que também enfrenta desafios, como a falta de clareza nas etapas de pactuação de metas e avaliação de desempenho.” Por conseguinte, é crucial ponderar sobre os desafios e obstáculos potenciais, priorizando a capacidade de adaptação organizacional e a acessibilidade social das alterações inovadoras (Oliveira *et al.*, 2020).

Diante desse cenário, surge a necessidade de investigar, a partir do seguinte questionamento: Como a UFPI analisa os processos de implementação do PGD, considerando sua capacidade organizacional para mudança?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o processo de implementação do Programa de Gestão e Desempenho-PGD no âmbito Universidade Federal do Piauí-UFPI, sob a perspectiva da capacidade organizacional para mudança.

1.1.2 Objetivos específicos

- Especificar o contexto organizacional da UFPI com a implementação do PGD;
- Detalhar o processo de mudança organizacional da UFPI com a implementação do PGD;
- Caracterizar o processo de aprendizagem da UFPI com a implementação do PGD;
- Recomendar práticas de gestão para uma melhor operacionalização do PGD na UFPI.

1.2 Justificativa

Com a implementação do PGD, a UFPI enfrenta um cenário que vai além da simples mudança no controle de ponto, transformando-se em uma abordagem focada em resultados. Esta nova realidade demanda uma postura de gestão diferente para lidar com as mudanças desencadeadas pelo PGD. Esses desafios não estão apenas relacionados à reorganização da gestão da força de trabalho, mas também envolvem a introdução de novas práticas de gestão.

Diante dessa percepção, Virgílio e Burigo (2023) enfatizam que, em face das significativas transformações em curso na sociedade, é indispensável que a universidade

reavalie sua abordagem em relação à prática da gestão. Nesse cenário, torna-se essencial desvendar os desafios e identificar as novas perspectivas que o PGD propicia, promovendo uma maior integração da universidade com a sociedade em evolução. Essa abordagem visa fornecer *insights* que contribuam para orientar a UFPI em sua postura estratégica em relação a esse programa, permitindo uma adaptação eficaz diante dos desafios e a maximização das oportunidades apresentadas.

Sob a perspectiva da contribuição para o campo da pesquisa, este estudo se destaca ao proporcionar um aprofundamento mais substancial no entendimento do Programa de Gestão e Desempenho-PGD. Notavelmente, as publicações existentes até a presente data têm se concentrado predominantemente nas abordagens iniciais do PGD, especialmente durante a fase piloto do projeto. Nesse sentido, este estudo se propõe a preencher essa lacuna ao descrever mais profundamente a sua implementação e do processo de mudanças vivenciado.

Ainda no contexto de contribuição para pesquisa, Klarner, Probst e Soparnot (2008) identificaram em sua pesquisa que ainda há carência de estudos que analisem e comparem a capacidade de mudança das organizações em diferentes contextos. Além disso, os estudos existentes focam principalmente no setor privado por serem mais tradicionais os cursos de administração empresarial, enquanto as organizações do setor público ainda precisam avançar nesses estudos, porque também precisam desenvolver essa capacidade. Dessa forma, a pesquisa torna relevante ao contemplar lacunas relacionadas ao PGD e a Capacidade Organizacional para Mudança. Além de trazer contribuições práticas para UFPI contribuindo para o melhoramento dos seus processos de gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Desempenho na Administração Pública

Ao introduzir a abordagem trazida pela Nova Administração Pública-NAP a gestão no setor público adotou a promoção de uma cultura de desempenho (Jasen, 2008). A cultura orientada para o desempenho tem recebido ampla atenção tanto de acadêmicos como de profissionais devido ao seu impacto no desempenho das organizações (Mohiya, 2022).

Sob a influência do movimento da Nova Gestão Pública, a gestão do desempenho tornou-se uma parte importante da reforma da gestão pública (Wang; Yeung, 2019, p. 85). O termo direciona o foco na gestão, na avaliação de desempenho e eficiência; no uso de quase-mercados e terceirização para promover a concorrência; no corte de custos; e um estilo de gestão que enfatiza, entre outras coisas, metas de produção, prazo limitado de contratos (Bevir; Rodes; Weller, 2003).

No contexto de uma nova administração pública, surgiram novos movimentos teóricos que buscam abordar os desafios contemporâneos. Esses desafios abrangem desde restrições orçamentais cada vez mais severas até a rápida evolução tecnológica, à satisfação das exigências dos cidadãos e à necessidade de melhoria do desempenho do setor público. Essas tendências estão impulsionando uma reavaliação das abordagens tradicionais e estimulando a busca por novas estratégias e modelos de gestão pública (Gomes, 2018).

A NGP já era um modelo adotado em outras partes do mundo, tendo como um dos pioneiros o Reino Unido. Era um modelo de gestão que experimentava as práticas da iniciativa privada no serviço público estimulando uma maior inovação no serviço público e com foco nos resultados, conforme Polliti (2016) esclarece a seguir:

O Gerencialismo é uma ideologia que posiciona uma melhor gestão como transformadora. É *a gestão* que, no setor público, entregará mais com menos e, no setor privado, garantirá a competitividade no mercado global. É *a gestão* que estimulará uma maior inovação no governo e no setor empresarial. É *a gestão* que irá direcionar e canalizar as competências profissionais de forma a focar nos objetivos prioritários. É *a gestão* que transformará amplas aspirações políticas em produtos e resultados mensuráveis. (Polliti, 2016, p. 435).

Historicamente, o Estado e administração pública brasileira possuem três fases de referência para contextualização de suas reformas. A primeira fase foi a Administração

Patrimonialista predominante no Brasil-Colônia, Império e República Velha, até o período de 1930; a segunda fase foi a Administração Burocrática que nasce no Estado Autoritário-Capitalista entre o período de 1930 a 1985 e por fim, a Nova Administração Pública ou Administração Gerencial (Bresser-Pereira, 2001).

Essa abordagem inovadora é direcionada para uma perspectiva holística e integrada da gestão pública, realçando a importância da colaboração e da formação de redes entre os diversos atores envolvidos. Ela enfatiza não apenas os incentivos financeiros, mas também a valorização de uma ampla gama de fatores, como a interdisciplinaridade e a responsabilidade dos servidores perante a sociedade. Além disso, destaca o engajamento e a participação ativa da sociedade como atores fundamentais no funcionamento da gestão pública (Cavalcante, 2018).

Alinhando-se a essa perspectiva, Doro *et al.* (2020) ressaltam que o processo de gestão de desempenho no setor público muitas vezes se mostra restritivo ao se concentrar principalmente na avaliação do desempenho. Observa-se que a avaliação de desempenho tem sido frequentemente empregada como uma ferramenta para a mensuração fragmentada dos resultados, o que impede a obtenção de uma visão mais abrangente da gestão do desempenho. Nesse contexto, evidencia-se uma lacuna significativa entre a avaliação de desempenho e as estratégias organizacionais (Mesquita *et al.*, 2019).

Como assinalado por Bergue (2019), a redução da gestão de desempenho à mera avaliação de desempenho representa uma simplificação que acarreta implicações significativas, das quais se destacam: negligenciar que a gestão envolve uma etapa de planejamento (do trabalho), organização (dos recursos necessários para alcançar os volumes e condições de trabalho previsto), execução (que inclui o acompanhamento, entre outros aspectos) e, por fim, a avaliação.

Visando contribuir para sanar ou diminuir os desafios da gestão de desempenho na administração pública, Orsi e Silva (2014) propuseram um conjunto abrangente de alternativas que inclui uma abordagem do desempenho como um processo contínuo, evitando a ênfase excessiva em proteção ou recompensa na avaliação de desempenho, bem como o desenvolvimento de instrumentos de gestão de desempenho claros e consistentes que garantam que os propósitos estabelecidos sejam efetivamente cumpridos, demonstrando a relação entre os resultados da gestão de desempenho e o alcance dos objetivos das unidades e dos gestores.

Outra contribuição significativa nessa direção emerge na forma de um modelo de gestão do desempenho que tem a capacidade de abarcar, de maneira integrada, as dimensões institucionais, representadas pelos governos e organizações, bem como as dimensões de

pessoas, englobando equipes e indivíduos. Compreender e abordar apenas uma dessas dimensões se revela insuficiente para garantir um modelo de gestão de desempenho robusto e sustentável a longo prazo. Nesse contexto, o modelo se alicerça em três pilares fundamentais: estratégia, tecnologias da informação e gestão de pessoas, que atuam de forma sinérgica para promover a eficácia e a eficiência da gestão do desempenho (Vilhena; Martins, 2022).

Já Noordiatmoko, Riyadi e Saputra (2023) observaram que o principal desafio nas questões governamentais é alinhar as ações do governo com os anseios e necessidade da sociedade. Para promover esse balizamento, precisam identificar, avaliar e priorizar as necessidades levantadas, e partir disso, conseguir proporcionar o desenvolvimento de serviços apropriados para satisfazer e atender as necessidades elencadas. Corroborando com isso, Evans *et al.* (2021) enfatizam que entre os esforços para melhorar e atender às necessidades da sociedade, destacam-se as políticas e programas de grande escala destinados a estimular o desempenho.

Nesse contexto, Petersen, Laumann e Jakobsen (2018) destacam que organizações públicas em âmbito global têm adotado amplamente sistemas de gestão de desempenho. A finalidade desses abrangentes sistemas de gestão de desempenho é aprimorar o desempenho organizacional, promovendo a transição para organizações orientadas por dados e prontas para responder eficazmente às informações de desempenho.

Nesse cenário de novas tecnologias e de inovações, a administração pública brasileira tem buscado no mundo globalizado, fomentar a capacidade produtiva dos servidores públicos, exigindo novas competências e estratégias administrativas, desenvolvendo e aprimorando suas atividades com atenção voltada ao resultado do trabalho prestado com qualidade e eficiência, sobretudo, com redução dos custos operacionais (Mendes; Oliveira; Veiga, 2020).

O gerenciamento de desempenho engloba uma ampla gama de atividades, políticas, procedimentos e intervenções projetadas visando auxiliar os servidores a melhorarem seu desempenho. Estes programas não se limitam à mera realização de avaliações de desempenho, mas também compreendem a disponibilização de feedback, o estabelecimento de metas, a oferta de treinamento tanto para avaliadores quanto avaliados, bem como a implementação de sistemas de recompensa (Neiva, 2020). Nesse sentido, foi desenvolvida no último mandato governamental uma das iniciativas mais significativas no que diz respeito à gestão de desempenho, a implementação do Programa de Gestão e Desempenho-PGD (Elvira; Bezerra, 2023).

Ademais, com o intuito de atender às demandas da sociedade por uma administração pública centrada no desempenho, Chagas (2020) identifica que o PGD representa uma alternativa na gestão do desempenho no serviço público. Essa proposta implica a adoção de um modelo de trabalho orientado por metas e resultados, em contraposição ao tradicional controle da jornada de trabalho. As metas são delineadas em alinhamento com a gestão e os objetivos organizacionais/institucionais, consolidando-se como uma possibilidade concreta no que concerne à implementação de práticas voltadas para a gestão por resultados no serviço público.

2.2 Programa de Gestão e Desempenho: da institucionalização a implementação

O PGD foi regulamentado pelo Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022 da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Foi definido como um instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade. O programa representa uma mudança de cultura, ao substituir controle de frequência por controle de produtividade, com metas, prazos e tarefas definidas e podendo ser adotada a modalidade de trabalho presencial ou teletrabalho, no país ou no exterior (Brasil, 2022).

De acordo com Assunção *et al.* (2023), o Decreto nº 11.072, de 2022, introduziu significativas inovações em relação à norma anterior, conferindo autonomia aos dirigentes máximos das entidades da administração pública federal indireta, como autarquias e fundações públicas federais, para autorizar a implementação do PGD, o que resulta em uma desburocratização na sua adoção. Outra notável inovação consiste na permissão para que agentes públicos realizem teletrabalho enquanto residem no exterior, desde que atendidos determinados requisitos. Essa nova abordagem está alinhada à modernização das formas de trabalho, possibilitando a execução adequada das atribuições do cargo mesmo à distância.

A Instrução Normativa nº 24/23, evidenciou 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 organizacional" (Brasil, 2023). À medida em que o programa foi ganhando mais consistência, manifestou-se como um instrumento genuinamente disruptivo, com impactos que podem ser considerados comparáveis,

senão maiores, do que qualquer reforma administrativa em discussão. O programa se destaca não apenas por formalizar as previsões do teletrabalho, mas também representa um notável avanço qualitativo em relação aos métodos tradicionais de gestão de desempenho amplamente adotados na maioria das carreiras (Elvira; Bezerra, 2023).

Considerando os ajustes nas práticas de gestão e a inserção de novas atividades advindas da adesão ao PGD, Neiva (2020) analisa e orienta que o cerne de um programa de gestão de desempenho reside em capacitar o gestor a realizar as atividades de gerenciamento dos indivíduos que fazem parte de sua equipe, atividades intrínsecas às suas responsabilidades. Essas tarefas englobam a elaboração de planos de trabalho, a negociação de comportamentos, metas e resultados a serem atingidos, a orientação dos subordinados durante a execução de suas funções e o fornecimento de feedback detalhado, enfatizando a necessidade de ajustes quando pertinentes e atestando o desempenho alcançado.

Como destacado por Assunção *et al.* (2023), a experiência do PGD evidencia a adoção de práticas modernas na gestão pública, sugerindo a emergência de novos padrões para a métrica e monitoramento do desempenho de servidores e unidades organizacionais. Essa abordagem destaca-se pela orientação a resultados e pela promoção de entregas efetivas.

Conforme apontado por Elvira e Bezerra (2023), diversos elementos convergem para comprovar a eficácia do Programa de Gestão e ilustram seu impacto abrangente e positivo. Estes componentes incluem melhorias no desempenho dos servidores, uma maior qualidade de vida no ambiente de trabalho, a facilitação da conciliação entre a vida profissional e familiar, a percepção de justiça no processo, a agilidade no planejamento, o empoderamento dos gestores, o estímulo à gestão baseado em resultados, a liberdade para o planejamento, o reforço no feedback, o incremento da transparência, o reconhecimento do valor do trabalho dos servidores, a promoção da transformação digital, a adaptação flexível nos órgãos públicos, o apoio técnico adequado, e a economia de recursos.

Nessa perspectiva, como um mérito contributivo para o sucesso de um programa de gestão de desempenho, Barrett e Greene (2023) identificaram oito princípios que se mostram fundamentais para uma gestão de desempenho bem sucedida: integrar a gestão de desempenho à estrutura da organização; contextualizar dados e medidas; ser breve e claro ao comunicar conclusões; aprender com o sucesso de outras organizações e compartilhar experiências; estabelecer uma infraestrutura organizada para acessar dados e avaliações facilmente; ser realista ao definir metas para evitar desmotivar os servidores; treinar todos os níveis da equipe

no processo de gestão de desempenho; garantir o comprometimento de todos na hierarquia para superar resistências e tornar a gestão de desempenho benéfica para todos.

Assim sendo, conforme observado por Nunes (2023), o PGD emerge como uma ferramenta contemporânea de gestão que, quando devidamente estruturada e gerida, e especialmente mediante os ajustes requeridos nos normativos que o fundamentam, apresenta o potencial de disponibilizar recursos e diretrizes capazes de apoiar a consecução dos objetivos estratégicos do Governo, aprimorar a eficiência e fomentar o bem-estar.

Vale ressaltar também, algumas deficiências mencionadas na pesquisa de Elvira e Bezerra (2021) que comprometem a efetividade do Programa, dos quais se destacam, o foco excessivo no desempenho individual, a falta de participação adequada na elaboração do programa, uma avaliação muitas vezes indulgente, a ausência de um retorno qualitativo claro, a falta de estímulo para um feedback construtivo, a carência de ações de capacitação específica, a falta de apoio para aquisição de equipamentos e uso de tecnologias, a desconexão com outros processos de planejamento, deficiências nos sistemas informáticos usados, a ausência de um protocolo para lidar com baixo desempenho, a falta de integração com ações de desenvolvimento, a falta de avaliação por parte dos usuários ou cidadãos, a não consideração de várias fontes de avaliação, a não incorporação da gestão por competências, a ausência de supervisão e apoio adequados às chefias, e os riscos associados à comunicação deficiente. Os autores frisam que esses elementos podem ser abordados e corrigidos nas alterações nas instruções normativas que regem o programa.

Nessa perspectiva, Pacheco *et al.* (2023) destacaram diversas dificuldades relacionadas à implementação do PGD na UFPI. Entre elas, estão questões ligadas ao sistema utilizado para cadastrar as atividades do setor e medir a produtividade, além da resistência de chefias e servidores mais antigos, influenciada por uma cultura institucional que associa o trabalho exclusivamente ao modelo presencial e à presença diária do servidor na Instituição dentro do horário estipulado. Também foi identificada uma versão ao novo por parte de alguns desses servidores e gestores, que reforçam os desafios culturais para a adoção do programa.

2.3 Programa de Gestão e Desempenho no âmbito federal: análises, desafios e perspectivas

Ao considerar os estudos e publicações sobre a temática do PGD, Nunes (2023) ressalta que o quadro legal do Programa de Gestão e Desempenho-PGD no âmbito federal continua em

estágio inicial, evidenciando sua recente introdução, constante modernização e origem contemporânea, especialmente impulsionados pelos desafios decorrentes da pandemia da Covid-19. Kleiman *et al.* (2023) complementam, destacando que muitas das discussões em andamento buscam respaldar diálogos práticos e acadêmicos sobre os desafios na implementação da transformação governamental.

A pesquisa conduzida por Elvira e Bezerra (2023) teve como objetivo analisar as fases iniciais de implementação do PGD sob duas perspectivas, sendo a primeira a efetividade da política, medida pela presença dos resultados esperados nos processos de avaliação. E a segunda a pesquisa comparou esses resultados com os princípios da Pós-Nova Gestão de Desempenho, um construto que sintetiza práticas e teorias recentes sobre gestão de desempenho à luz da agenda de reformas da Pós-Nova Gestão Pública.

Com base na análise de alinhamento, os autores identificaram que o PGD está progressivamente aderindo aos princípios da Pós-Nova Gestão de Desempenho. Esse avanço representa uma melhoria significativa em relação às práticas de avaliação de desempenho vinculadas a gratificações, que podem ser consideradas predominantemente simbólicas em termos de efetividade. Além disso, a pesquisa destaca uma agenda abrangente de aprimoramentos no programa, a maioria dos quais se alinha ainda mais com os ideais da Pós-Nova Gestão de Desempenho (Elvira; Bezerra, 2023).

Trazendo um viés menos otimista sobre a temática, no ensaio recentemente publicado por Souza (2023), o autor apresenta uma perspectiva que diverge da maior parte das abordagens, pois destaca uma marcante influência do ideário associado à crescente uberização do trabalho, um fenômeno que tem se consolidado como uma tendência no capitalismo contemporâneo. Por sua vez, impacta os trabalhadores de maneira desigual. A mudança no modelo de gestão das atividades laborais proposta pelo programa sugere potenciais efeitos sobre a saúde física e mental dos trabalhadores, ao ser baseado no controle rigoroso de processos e cumprimento de metas

Com a intenção de compreender dificuldades, desafios e propor melhorias para a continuidade do PGD, Moraes, Pena e Paiva (2022) desenvolveram seu estudo com foco na análise do programa durante os dois primeiros meses do projeto-piloto, considerando as perspectivas dos servidores que aderiram ao PGD e de suas respectivas chefias. Destacam-se, entre os aspectos positivos, o aumento da produtividade e melhorias nas rotinas e qualidade de vida dos servidores aderentes. Dentre as maiores dificuldades incluíram a elaboração do plano de trabalho e a definição de critérios para avaliação dos resultados pela chefia imediata.

Evidenciaram ainda, as contribuições valiosas para a discussão sobre a continuidade do PGD, apresentando sugestões e perspectivas acerca de benefícios, desafios e possibilidades. Assim como, uma análise comparativa entre as respostas dos servidores e suas chefias revela percepções positivas e convergentes em relação ao PGD, fortalecendo a argumentação a favor de sua continuidade (Moraes; Pena; Paiva, 2022).

Conforme ressaltado por Nunes (2023), os elementos essenciais que compõem o Programa de Gestão e Desempenho-PGD, incluem a formulação de um plano de trabalho, a estipulação de metas claras e mensuráveis, a definição de indicadores e a implementação de sistemas de monitoramento e controle. A partir disso, Pacheco *et al.* (2023) reconhecem como sendo uma inovação no âmbito da gestão, pois os servidores que decidirem participar do programa ficam dispensados do registro do ponto e os gestores elaboram os planos de metas dos órgãos e juntos aos servidores, os planos de trabalho.

De acordo com Pacheco *et al.* (2023), no contexto analisado, destaca-se que o controle de entregas se revela mais eficaz do que o controle de frequência no fluxo de trabalho das unidades. Através do mapeamento das atividades, permite-se acompanhar e mensurar essas atividades com maior precisão. Além disso, sugere que essa abordagem proporciona um melhor aproveitamento do tempo, redução de custos com servidores, racionalização de recursos públicos e eficiência econômica, tudo dentro da perspectiva da transparência e dos mecanismos de controle da administração pública.

Em consonância com essa perspectiva, Nunes (2023) ressalta, em seus resultados, aspectos cruciais relacionados à implementação do PGD. No que tange à melhoria, são destacadas questões pertinentes à gestão do tempo, rotina, equipe e resultados. O impacto da iniciativa é evidenciado através do engajamento da equipe, controle sobre processos, autonomia dos servidores em suas tarefas, e a comunicação efetiva entre chefia e subordinados. As mudanças observadas após a adoção do PGD abrangem desde o controle das atividades desempenhadas e a viabilidade do trabalho remoto até a operacionalização do sistema eletrônico do PGD, a pactuação de entregas, a elaboração da tabela de atividades, o monitoramento dos planos de trabalho pela chefia, e a constatação de um tempo de dedicação ao trabalho inferior ao desejado.

Conforme o estudo de caso de Kleiman *et al.* (2023), o PGD no governo brasileiro estabeleceu uma estrutura que pode catalisar a transição para novas modalidades de gestão de força de trabalho. Além de facilitar o trabalho remoto, o programa emerge como um impulsionador para a adoção de práticas inovadoras de planejamento e monitoramento laboral.

A sua implementação demandou a integração de sistemas digitais inovadores, criando oportunidades estratégicas para transformações no serviço público brasileiro.

Ao analisar o PGD no contexto da gestão universitária, Virgílio e Burigo (2023) empreenderam uma reflexão teórica sobre a concepção do Programa de Gestão e Desempenho, destacando a necessidade premente de a universidade reavaliar sua abordagem na prática da gestão. O estudo evidenciou que, diante das transformações sociais em curso, a universidade está compelida a se reinventar, revelando os desafios e as novas perspectivas que o referido programa instiga. Essa abordagem busca estreitar os vínculos entre a universidade e a sociedade em evolução, promovendo uma reconfiguração do olhar sobre o trabalho, o trabalhador e o papel desempenhado pela instituição no cenário contemporâneo.

Portanto, conforme destacou Trindade (2014), um sistema de gestão de desempenho encontra seu sucesso diretamente relacionado à cultura organizacional desenvolvida para promover o desempenho. Além disso, Kleiman *et al.* (2023) identificaram que o PGD exigiu sistemas digitais inovadores e gerou oportunidades de mudanças estratégicas no serviço público brasileiro. E os autores Moraes, Pena e Paiva (2022) evidenciaram que o PGD representa uma mudança de cultura, ao substituir controle de frequência por controle de produtividade, com metas, prazos e tarefas definidas.

2.4 Mudança Organizacional

A mudança organizacional de forma mais ampla pode buscar transformações em diferentes áreas, consolidando-se uma transição de um estado considerado ultrapassado para um estado idealizado, moderno, adequado à dinâmica e aos desafios do ambiente que a organização está inserida (Rodat, 2018). Nessa perspectiva, Pinto (2022) ressalta que as mudanças organizacionais são cada vez mais frequentes e apresentam desafios significativos para as organizações. Portanto, a gestão eficaz desses processos é fundamental para a sobrevivência das organizações.

De acordo com Neiva e Da Paz (2012), a mudança organizacional envolve qualquer alteração nos componentes que caracterizam a organização na totalidade, seja planejada ou não. Isso inclui a finalidade básica, as pessoas, o trabalho, a estrutura formal, a cultura e a relação da organização com o ambiente, resultando de fatores internos e/ou externos. Essas mudanças

podem trazer consequências positivas ou negativas para os resultados organizacionais ou para a sobrevivência da organização.

Para orientar tanto as mudanças pessoais quanto as transformações organizacionais, é essencial compreender os valores que influenciam nossos pensamentos, emoções e ações em diversas situações. Sob uma perspectiva dinâmica, tais valores são moldados durante nossa participação nos processos organizacionais, enquanto também podem ser influenciados por eles quando incorporam uma visão de mundo que se desenvolve ao longo da história da organização. Isso culmina na formação de um contrato psicológico que estabelece uma relação de troca recíproca entre os colaboradores e a organização (Zanelli; Silva, 2008, p. 42).

As transformações socioculturais e os avanços tecnológicos exercem uma influência profunda e substancial, o que, por conseguinte, implica uma evolução no modo de gerenciar as pessoas. A rapidez e a amplitude com que essas decisões ocorrem em nível global têm efeitos desencadeados importantes sobre as práticas de trabalho dentro do contexto organizacional (Damião; Valentim.; Oliveira, 2022). Dado o contexto público, Tamada e Cunha (2022) elegem como principal desafio da atualidade a transformação de organizações mecanizadas e hierarquizadas em instituições mais flexíveis.

No contexto da administração pública, as mudanças organizacionais geralmente visam atender aos anseios de modernização da máquina pública. Essas alterações são principalmente focadas nos métodos de gestão e na prestação de serviços aos cidadãos, transformando-se em uma estratégia para melhorar a eficiência da gestão e alinhá-la com as necessidades da população (Batista; Regis, 2018). Tornou-se, portanto, um fator crucial para a sobrevivência e o sucesso das organizações modernas a longo prazo. Isso também se aplica às organizações da administração pública, especialmente no contexto da NAP (Voronina *et al.*, 2023).

Especialmente em organizações públicas, a mudança é notoriamente difícil devido às barreiras profundamente enraizadas que muitas vezes obstaculizam iniciativas de transformação. Tornam-se essenciais esforços conscientes e intencionais para desencadear as mudanças possíveis nas culturas existentes. Essas iniciativas podem abranger desde campanhas sociais até programas de educação e treinamento contínuo (Xanthopoulou; Sahinidis; Bakaki, 2022).

Sob essa perspectiva, Feitosa e Costa (2016) destacam que a modernização do serviço público ainda enfrenta resistência em muitos lugares e entre muitos servidores. Essa resistência pode ser atribuída ao receio de lidar com o novo, ao aumento de responsabilidades e carga de

trabalho, ou ao fato de a inovação ser imposta sem a participação dos indivíduos no processo de mudança.

Ao identificar e enfrentar os desafios associados a essa resistência, as organizações públicas podem impulsionar a transformação necessária para melhorar a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos, proporcionando maiores benefícios à sociedade como um todo (Sánchez-Huamán *et al.*, 2023). Fierro *et al.* (2020) inferem que a resistência à mudança é um fenômeno complexo e multifacetado, surgindo devido a diversos fatores psicológicos, sociais e organizacionais.

A resistência à mudança se refere à oposição ou resposta negativa que indivíduos ou grupos de uma organização apresentam em relação a processos de mudança organizacional. Essa resistência pode se manifestar de várias maneiras, como apatia, rejeição aberta, falta de compromisso ou até sabotagem ativa em relação a iniciativas de mudança. Além disso, pode ser impulsionada pela inércia organizacional, ou seja, pela tendência das organizações de se apegarem às suas práticas e estruturas existentes, mesmo quando confrontadas com a necessidade de se adaptar a novas condições ou desafios (Sanchez-Huaman *et al.*, 2023).

Na compreensão de Soparnot (2011), a mudança deve ser analisada em múltiplos níveis: como conteúdo (o que muda), como processo (como muda), como contexto (porque a mudança é necessária) e como interação (onde as variáveis de mudança são definidas mutuamente mediante elementos inter-relacionados, como ações, reações e interações).

Por conseguinte, mudar é redirecionar a organização em função do futuro se pode visualizar ou prever, adaptando a organização aos caminhos possíveis permitidos pela evolução natural do ambiente. O comportamento humano é resultado de um processo de interação social: o indivíduo reage a estímulos do ambiente e participa diretamente na formulação de seus próprios valores. Os indivíduos precisam se sentir integrados, participantes e capazes de realizar expectativas no âmbito organizacional. Dessa forma, será mais fácil lidar com possíveis comportamentos de resistência (Feitosa; Costa, 2016)

A eficácia do processo de mudança organizacional está diretamente ligada ao comprometimento dos membros da organização com a adaptação às mudanças. Portanto, o engajamento de todos os membros é um fator crucial nesse processo (Widianto *et al.*, 2021). Além disso, a capacidade de gerenciar mudanças e modificar elementos da estrutura e dos processos organizacionais pode garantir a adaptação da organização a um ambiente interno e externo dinâmico e em constante evolução (Voronina *et al.*, 2023).

Devido à necessidade de as organizações implementarem estratégias de mudança, o conceito de capacidade organizacional para a mudança tornou-se cada vez mais relevante nos últimos anos, definido como uma forma dinâmica de abordar as situações encontradas por uma organização de tal forma que esta possa responder de forma mais eficaz e rápida do que os seus concorrentes (Carvajal-Castrillón *et al.*, 2023).

2.5 Capacidade organizacional para mudança

A capacidade organizacional para mudança é uma dimensão multifacetada, abrangendo questões gerenciais como liderança e cultura, o comportamento dos funcionários e a infraestrutura que facilita, sustenta e promove a mudança, além do contexto econômico em que a organização está inserida (Judge *et al.*, 2015).

Assim também é considerada uma abordagem para mitigar a resistência à mudança, incorporando elementos da cultura organizacional e liderança (Cappellari *et al.*, 2023). Ela permite que a organização permaneça relevante e responda de maneira ágil aos desafios e oportunidades do ambiente, ao mesmo tempo em que contribui para a criação de uma cultura organizacional receptiva ao aprendizado e à transformação. Isso promove a participação ativa dos colaboradores, seu comprometimento e desenvolvimento profissional, cultivando uma cultura de abertura, aprendizagem e adaptabilidade (Sanchez-Huaman *et al.*, 2023).

Do ponto de vista de Judge e Elenkov (2005), a capacidade organizacional para mudança é uma combinação de competências gerenciais e organizacionais que permitem às organizações adaptarem suas capacidades de forma mais rápida e eficaz, assegurando sua sobrevivência e desenvolvimento. Essa capacidade se concentra no papel do líder e é analisada por meio de oito dimensões: líderes confiáveis, seguidores confiáveis, campeões capazes, gestão envolvida, cultura inovadora, cultura responsável, pensamento sistêmico e comunicação sistêmica.

Ademais, a capacidade organizacional representa a combinação das competências individuais e do ambiente coletivo da organização, destacando a importância de analisar tanto as competências individuais quanto as características organizacionais ao implementar e avaliar mudanças. Essa capacidade é caracterizada por fatores que podem facilitar ou dificultar a mudança, os quais surgem a partir de diferentes aspectos organizacionais, podendo variar em intensidade (Vargas *et al.*, 2018).

De acordo com Soparnot (2011), a capacidade de mudança refere-se à habilidade de uma organização em gerar resultados que se alinhem às mudanças no ambiente externo e/ou interno da organização. Isso pode ocorrer tanto através da adaptação às mudanças quanto pela iniciativa de promovê-las, além de implementar as transições decorrentes dessas mudanças dentro da organização.

Nesse sentido, Boonstra, Gravenhorst e Werkman (2003) afirmam em sua pesquisa que o termo "capacidade de mudança" se refere ao grau em que os aspectos da organização e do processo de mudança contribuem para facilitar ou dificultar a transformação. Eles ressaltam que os aspectos internos da organização constituem o ponto de partida essencial para analisar sua capacidade de mudança.

Com base nesse enfoque, identificaram a primeira dimensão na qual abrange os aspectos da organização, incluindo objetivos e estratégia, estrutura, cultura organizacional, tecnologia, características do trabalho e relações políticas. A segunda dimensão engloba os aspectos do processo de mudança, tais como objetivos e estratégia da mudança, aspectos tecnológicos, tensões dentro e entre grupos na organização, duração do processo, suporte informacional, geração de apoio à mudança, papel dos gerentes de mudança, papel dos gerentes de linha, resultados esperados e suporte à mudança (Boonstra; Gravenhorst; Werkman, 2003).

No artigo de Supriharyanti e Sukoco (2023), a capacidade organizacional para mudanças é definida como a habilidade repetitiva, padronizada e rotineira de uma organização. Essa capacidade abrange a capacidade de aprendizagem, a capacidade de processos de mudança e a capacidade de adaptação ao contexto, permitindo que a organização se mova deliberadamente de um estado presente para um estado futuro desejado, mesmo diante de mudanças ambientais contínuas. Além disso, os autores argumentam que a literatura dominante se baseia principalmente em duas lentes teóricas: a Teoria Baseada em Recursos e a Teoria de Capacidades Dinâmicas.

A teoria do processo de capacidade organizacional para mudança abrange três dimensões essenciais (Figura 1). A primeira dimensão, conhecida como contexto organizacional, descreve as características que uma organização deve ter em sua rotina diária para alcançar com êxito uma mudança. A segunda dimensão, chamada de processo de mudança, engloba conceitos cruciais da organização que devem ser demonstrados durante períodos de mudança, como liderança transformacional e implementação gradual. Por fim, a terceira dimensão, chamada de aprendizagem, destaca as capacidades organizacionais de longo prazo

necessárias para manter a capacidade inovadora, como a melhoria por meio da experiência e a renovação por meio da experimentação (Zhao; Goodman, 2018).

De forma mais específica, Soparnot (2011) define a dimensão contextual da capacidade de mudança como sendo composta por recursos e ativos que facilitam o processo de transformação. Esses recursos são incorporados nas práticas de gestão da empresa e ajudam a moldar o contexto organizacional, funcionando como catalisadores para futuras mudanças. Embora a presença desses recursos aumente a probabilidade de uma mudança bem-sucedida, sua ausência não impede a mudança, mas pode tornar o processo mais lento. Destaca também a importância dos procedimentos de implementação.

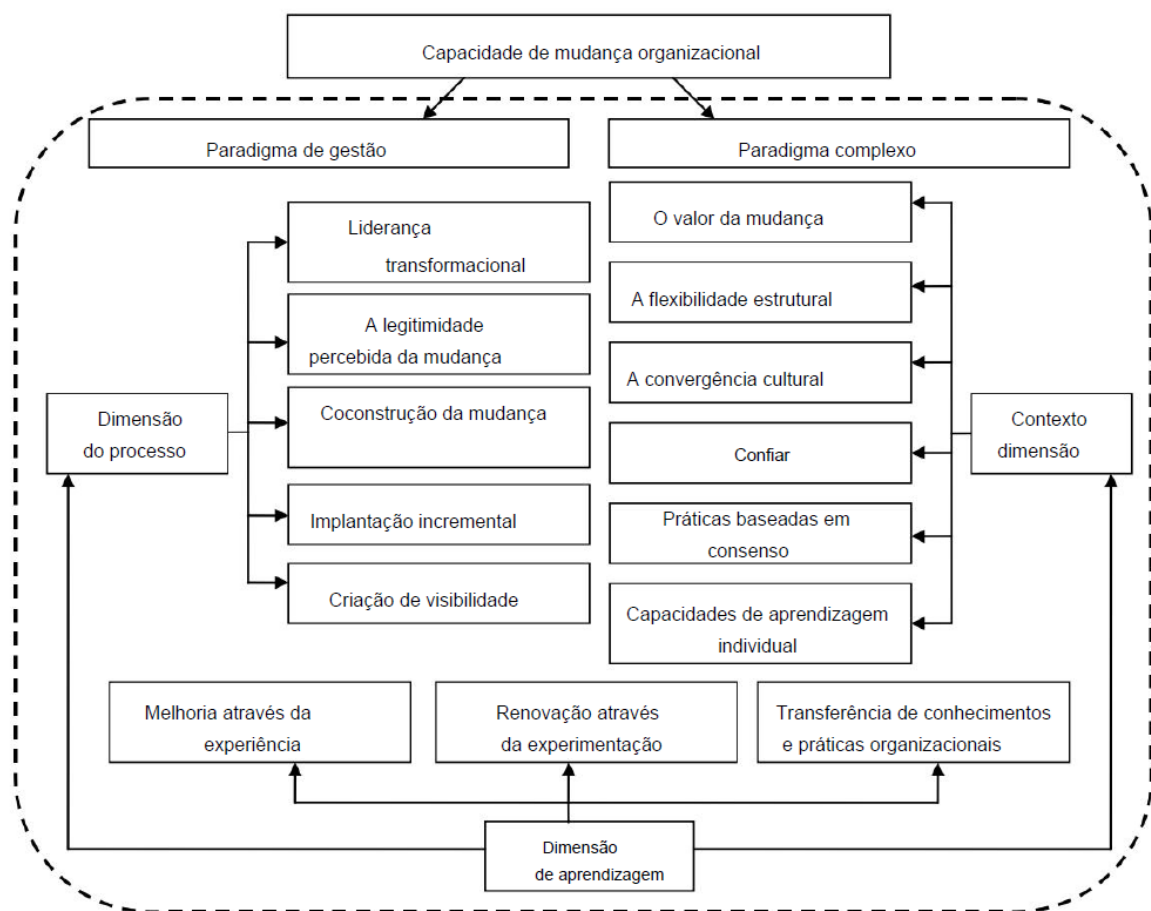


Figura 1 – Capacidade de mudança organizacional. Fonte: adaptada de Soparnot (2011).

Conforme descrito por Soparnot (2011), a dimensão do processo é estruturada em torno de um conjunto de práticas específicas. Uma boa gestão por parte do líder reformador aumenta o potencial de sucesso da empresa na implementação das mudanças. É nessa abordagem que se encontra o paradigma de gestão para a capacidade de mudança.

No que tange à dimensão de aprendizagem, Soparnot (2011) argumenta que os ativos relacionados à capacidade de mudança, apoiados pelas dimensões do contexto e do processo, podem ser adquiridos e aprimorados. Eles são desenvolvidos e renovados através de um processo contínuo de aprendizagem, fundamental para a estruturação dos componentes da capacidade de mudança. Esses componentes possuem propriedades estruturais, sendo tanto o método quanto o resultado das práticas de mudança da organização. Esse resultado reflete o complexo paradigma da capacidade de mudança, destacando a importância das condições iniciais (Zhao; Goodman, 2018).

Dessa forma, Soparnot (2011) destaca que a capacidade de mudança está intimamente ligada à sua gestão, representada pela dimensão do processo relacionada ao paradigma de gestão, e depende das condições iniciais, refletidas na dimensão do contexto e relacionadas ao paradigma complexo. A aprendizagem desempenha um papel fundamental ao atuar sobre essas duas dimensões como um mecanismo capaz de regenerar os ativos da capacidade de mudança. A natureza tridimensional dessa capacidade oferece uma estrutura para analisar a habilidade da empresa em realizar mudanças organizacionais bem-sucedidas. Assim, a capacidade de mudança não se resume apenas ao método de gestão da mudança ou à capacidade de aprendizagem organizacional, mas sim à combinação dos dois.

Para facilitar a compreensão dos conceitos relacionados à capacidade organizacional para mudanças e suas dimensões, o quadro 1 apresenta os elementos que compõem essas dimensões, o conceito de cada um acompanhado de suas respectivas definições operacionais.

Quadro 1 - Conceitos no modelo de Capacidade Organizacional para Mudança.

Conceito	Definição Conceitual	Definição Operacional
Dimensão do Contexto Organizacional		
O valor da mudança	Representações organizacionais compartilhadas de mudança	As crenças partilhadas pelos funcionários sobre a importância da mudança, que regem o seu apoio à mudança, bem como o seu comportamento no que diz respeito às decisões para iniciar e implementar mudanças
Flexibilidade estrutural	Uma estrutura organizacional “orgânica”	Facilita as discussões dos funcionários sobre os desafios da mudança, o que leva a melhores soluções para os problemas da mudança e a uma maior compreensão do processo de mudança

Coesão Cultural	Uma cultura organizacional comum e forte	Perguntas abertas podem ser fornecidas aos funcionários para medir a coesão cultural
Confiança	A relação entre um promotor de mudança e os atores envolvidos na iniciativa de mudança	Perguntas abertas e entrevistas podem ser fornecidas para que o promotor e os atores avaliem o relacionamento.
Práticas Baseadas em Consenso	Práticas coletivas de resolução de problemas	Participação, iniciativa e aprendizagem dos funcionários durante o processo de mudança
Capacidade de Aprendizagem Individual	A capacidade de um indivíduo aprender durante o processo de mudança	A capacidade do ator de aprender novas formas de pensar e operar, e sua capacidade de lidar com diferentes mudanças organizacionais
Dimensão do Processo de Mudança		
Liderança Transformacional	A capacidade de convencer pessoas poderosas dentro da organização da importância de uma iniciativa de mudança e de ouvir os funcionários e apoiar ativamente as suas discussões sobre a mudança	Entrevistas e perguntas abertas podem ser fornecido aos funcionários, especialmente às pessoas poderosas, para medir as habilidades do líder
Implementação Incremental	Um processo de mudança “passo a passo”	Perguntas abertas podem ser fornecidas para medir o progresso que eles fizeram em cada etapa
Processos de Mudanças Construídos Coletivamente	Negociação e discussões entre todos os membros da organização, bem como através da resolução coletiva de problemas e aprendizagem	Entrevistas podem ser fornecidas a todos os membros da organização para medir o nível de negociação e discussões entre eles
Criação de Transparência	Uma comunicação aberta e contínua do processo de mudança, seus desafios, resultados e as ações empreendidas	Entrevistas podem ser fornecidas a todos os membros da organização para medir o nível de comunicação durante o processo de mudança
Legitimidade Percebida da Mudança	A forma como os promotores de mudança se compromete a justificar a mudança	O compromisso dos promotores com a mudança, a persistência das suas ações durante o processo de mudança e os recursos que a gestão de topo contribui para a iniciativa de mudança
Dimensão do Processo de Aprendizagem		
Melhorias através da experiência	A capacidade organizacional de investigar continuamente suas práticas para melhorá-las e renová-las. Os funcionários aprendem com cada iniciativa de mudança	Abordagem indutiva da pesquisa qualitativa permite que os determinantes da dimensão da aprendizagem se revelem
Renovação através da experimentação	A renovação da memória coletiva de uma organização	
Transferência de conhecimento organizacional	Disponibilizar informações suficientemente durante o processo de mudança organizacional	

Fonte: Traduzido e adaptado de Zhao e Goodman (2018).

O modelo de Capacidade Organizacional para Mudança, descrito no estudo de Zhao e Goodman (2018), baseia-se em três dimensões principais: contexto, processo de mudança e aprendizagem. Além disso, inclui vários componentes que influenciam a capacidade da organização para alcançar a mudança desejada. O modelo fornece uma definição mais completa de cada um desses conceitos, bem como sua aplicação prática, levando em conta a sua aplicação e os resultados do estudo realizado na OMS.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Uma pesquisa pode ser conceituada enquanto um mecanismo coerente, lógico, organizado e metódico cuja finalidade é fornecer respostas às questões levantadas (Bloise, 2020). Para que a produção do conhecimento seja desenvolvida sob uma abordagem científica, é essencial seguir regras específicas que garantam o sucesso do objetivo proposto. Com isso, a metodologia científica desempenha um papel crucial nesse contexto, proporcionando um "passo-a-passo científico" que orienta desde a concepção da pesquisa até a sua divulgação final (Silva; Paiva, 2022).

Esta seção delinea de maneira específica o caminho metodológico escolhido. Aqui, são explicitadas a abordagem empregada, a classificação quanto aos objetivos, os sujeitos participantes da pesquisa, o instrumento e análise de dados adotada.

3.1 Caracterização da pesquisa

Trata-se de um estudo de caso que busca descrever aspectos intrínsecos do fenômeno em estudo, recorreu-se a uma abordagem qualitativa para a pesquisa. No âmbito das ciências sociais, dedica-se a investigar questões altamente específicas, abordando uma dimensão da realidade que escapa à quantificação. Seu foco reside no universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, explorando um domínio mais profundo das relações, processos e fenômenos que resistem à simplificação pela operacionalização de variáveis. Este enfoque qualitativo permite uma compreensão mais aprofundada e rica, capturando nuances e complexidades que não se limitam às métricas tradicionais (Minayo, 2011).

Segundo Merriam (2015), este termo abrangente engloba uma variedade de técnicas interpretativas que visam descrever, decodificar, traduzir e, em última análise, compreender o significado – e não a frequência – de determinados fenômenos que ocorrem organicamente no contexto social. Destacando que o cerne dessa abordagem reside na preocupação primordial em compreender o fenômeno de interesse a partir das perspectivas dos participantes, em contraposição à perspectiva do pesquisador.

Dados os objetivos, a pesquisa caracteriza-se por descritiva, nesse sentido, Vergara (2006) destaca que a pesquisa descritiva pretende expor as características de uma determinada população ou fenômeno. Além disso, pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Embora não tenha o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, serve de base para futuras explicações.

3.2 *Locus* e sujeitos da pesquisa

Conforme destacam Cooper e Schindler (2012), a seleção dos participantes da pesquisa é uma etapa intrinsecamente vinculada à escolha do método de investigação, sendo essencial que tal decisão esteja alinhada ao paradigma de pesquisa adotado. Nas pesquisas qualitativas, os sujeitos não são, em geral, selecionados por meio de amostragem estatística, mas, sim, em razão de sua proximidade ou envolvimento com o fenômeno em análise.

Os critérios de inclusão dos participantes na pesquisa estão diretamente relacionados ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), englobando tanto os gestores das unidades quanto os servidores ativos no ciclo do programa em vigor. Atualmente, a Universidade Federal do Piauí-UFPI conta com um total de 284 servidores em PGD distribuídos em diferentes modalidades de trabalho, abrangendo presencial, teletrabalho integral e teletrabalho parcial. Os servidores estão distribuídos em 102 unidades, cada uma representada por um gestor designado para avaliar os servidores que estão sob o PGD.

Visando aprofundar a investigação sobre o tema e promover o desenvolvimento dos participantes dentro do programa, optou-se pelo Campus Professora Cinobelina Elvas-(CPCE). Essa escolha fundamentou-se não apenas no fato de ser um dos pioneiros na adesão, mas também pela sua recepção positiva por parte da chefia, servidores na condição de chefes imediatos das unidades em PGD e dos servidores participantes do PGD. A adoção dessa abordagem visa assegurar uma representação abrangente e diversificada, possibilitando uma compreensão ampla e uma aproximação mais fiel à complexidade da realidade investigada.

Nessa perspectiva, o CPCE oferece, em seus dois programas de gestão, todas as modalidades de trabalho do PGD: presencial, teletrabalho integral e teletrabalho parcial. Vale destacar que, ao vivenciar essa prática desde o projeto piloto, o CPCE adquiriu uma

considerável maturidade, posicionando-se de forma propícia para contribuir significativamente com a pesquisa.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Considerando que o PGD foi recentemente consolidado na administração pública e que ainda há uma lacuna significativa de pesquisas nessa área, torna-se conveniente empregar um instrumento de pesquisa capaz de aprofundar as questões abordadas no estudo e de alcançar os objetivos propostos. Nesse contexto, o grupo focal surge como uma opção viável e adequada para instrumentalizar a pesquisa, permitindo uma análise mais detalhada e uma compreensão mais profunda dos aspectos relacionados ao programa de gestão na administração pública.

Na linha dessa abordagem, Lopes (2005) destaca que a utilização de grupos focais na pesquisa proporciona a exploração de diversas perspectivas relacionadas a uma mesma questão. Além disso, viabiliza a compreensão dos processos de construção da realidade por parte de grupos sociais específicos, permitindo a análise aprofundada das práticas cotidianas, atitudes e comportamentos predominantes.

Conforme observado por Gondim (2002), o emprego de grupos focais está intimamente ligado aos pressupostos e às atribuições do pesquisador. Alguns pesquisadores utilizam como meio de coleta informações essenciais para a tomada de decisões; outros os consideram como facilitadores da autorreflexão e da transformação social; enquanto há aqueles que os interpretam como uma técnica para explorar temas pouco conhecidos, com a intenção de delinear visíveis para pesquisas futuras.

Nesse sentido, de acordo com Bauer e Gaskell (2015, p. 75), “o objetivo do grupo focal é estimular os participantes a falar e a reagir àquilo que outras pessoas no grupo dizem”. Eles o descreveram como uma forma de interação social mais autêntica em comparação com a entrevista em profundidade, representando um exemplo da unidade social mínima em operação. Destacam que, como tal, os sentidos ou representações que emergem estão mais sujeitos à influência da natureza social da interação do grupo, ao contrário da perspectiva individual predominantemente na entrevista em profundidade.

No âmbito das contribuições de Minayo e Costa (2018), o termo "focal" destaca a natureza de um encontro voltado ao aprofundamento em determinado tema, para o qual a lente

do pesquisador está direcionada. Nesse contexto, Bauer e Gaskell (2015) destacam que o grupo focal fornece critérios para avaliar o consenso emergente e a forma como os participantes lidam com as divergências. Em uma sessão grupal, a criatividade dos participantes pode se manifestar, permitindo ao pesquisador/moderador explorar metáforas, imagens e empregar estímulos do tipo projetivo. Ademais, Cooper e Schindler (2012, p. 69) complementam definindo a experiência como sendo “uma combinação de entrevista com observação, já que é possível tanto registrar a fala quanto as reações físicas dos participantes”.

Portanto, “o grupo focal é uma ferramenta de pesquisa qualitativa cuja aplicação se mostra especialmente útil nas ciências sociais”, conforme enfatizado por Godoi *et al.* (2017, p. 398). O autor destaca ainda que essa abordagem tem sido empregada em diversas áreas, como gestão, marketing, decisão e sistemas de informação. Dentre suas características gerais, ressalta a integração de pessoas, a sequência de sessões, o fornecimento de dados qualitativos e o foco em um tópico específico. Dessa forma, o grupo focal se destaca como um método que proporciona riqueza e flexibilidade na coleta de dados, características geralmente indisponíveis ao se aplicar um instrumento de forma individual, além de promover o ganho em espontaneidade pela interação entre os participantes.

3.4 Procedimentos

Com base na abordagem de Godoi *et al.* (2017), a condução de Grupos Focais pode ser sistematizada em três etapas fundamentais: planejamento, condução das entrevistas e análise dos dados. O planejamento desempenha um papel crucial no êxito do grupo focal, visto que, nessa fase, o pesquisador atenta para a intenção do estudo e considera as necessidades dos usuários da informação. Além disso, desenvolve um plano que orientará todo o processo da pesquisa, abrangendo desde a formulação das questões até a seleção dos participantes. A fase de condução compreende a habilidade de moderar as reuniões de forma eficaz. Após essas sessões, durante a fase de análise, procede-se à transcrição, ao tratamento dos dados e à elaboração do relatório, consolidando, assim, as conclusões obtidas.

Nessa perspectiva, foram feitas 2 sessões de grupo focal, sendo o primeiro composto pelos participantes e o segundo grupo pelos chefes de unidade do PGD, sediado no Campus Professora Cinobelina Elvas. Considerando que há 20 servidores elegíveis para participar,

compareceram 12 servidores. Conforme destacado por Godoi, Melo e Silva (2010, p. 33), "os limites extremos para a quantidade de participantes por grupo variam de quatro, no mínimo, a doze, no máximo". E levando em consideração o fato de só termos 2 chefes de unidade, nesse caso específico foi feito um grupo com essa quantidade mínima.

Os participantes foram convocados através de *e-mail*, contendo uma explicação prévia acerca da dinâmica do grupo, bem como informações referentes ao horário e local da sessão. Posteriormente, foi realizada uma confirmação via *WhatsApp* para se obter uma estimativa do número de participantes. As abordagens ocorreram em horário comercial, seguindo uma formalidade respeitosa. Adicionalmente, foi providenciada a preparação de uma sala de reuniões, com a devida estrutura e ambiente propício para a condução do roteiro das perguntas. Com a obtenção de autorização e consentimento por parte dos presentes, as sessões foram registradas mediante gravação e tiveram duração de no máximo 2 horas.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada após a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), do Campus Amílcar Ferreira Sobral (CAFS). Sendo garantida a privacidade das informações fornecidas pelos participantes. Na transcrição das sessões, os nomes dos participantes foram substituídos por códigos para preservar sua identidade, e qualquer dado que possa identificá-los foi omitido na divulgação dos resultados. As informações coletadas foram usadas exclusivamente para os objetivos da pesquisa e tratadas com absoluto sigilo e confidencialidade. As transcrições do grupo focal foram armazenadas em dispositivos protegidos por senha por cinco anos, após os quais serão destruídas.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi enviado por e-mail no momento do convite para preenchimento dos participantes que comparecerem à sessão do GF, conforme descrito no Apêndice A. Os participantes expressaram sua concordância após serem esclarecidos sobre o objetivo, a importância e o método de coleta de dados da pesquisa, bem como sobre os riscos, desconfortos e benefícios envolvidos. Foi enfatizado que os participantes podem recusar a participação mesmo após aceitá-la e retirar seu consentimento a qualquer momento, sem qualquer ônus ou prejuízo. Além disso, foi assegurada a possibilidade de acesso aos resultados da pesquisa, caso solicitado.

A condução das sessões do grupo focal ficou a cargo do pesquisador. Segundo Mazza, Melo e Chiesa (2009), o papel do coordenador é de suma importância, pois ele deve facilitar a interação entre os participantes e fomentar a reflexão e a troca de experiências no grupo. Nesse sentido, é crucial que ele tenha clareza quanto ao objetivo do encontro e às expectativas em relação aos participantes. Como moderador, o pesquisador deve desempenhar o papel de

facilitador e incentivador desse processo, promovendo uma participação ativa e a integração necessária para que as discussões transcorram de forma satisfatória, visando alcançar os objetivos delineados pelo estudo.

“Como na pesquisa em profundidade, o moderador tem um tópico guia que sintetiza as questões e os assuntos da discussão” (Bauer; Gaskell, 2015, p. 79). As perguntas foram elaboradas a partir do modelo de Capacidade Organizacional para Mudança, descrito no estudo de Zhao e Goodman (2018) (Apêndice F).

As duas sessões ocorreram em dias distintos, sendo a primeira com o grupo de servidores e a segunda com o grupo de chefes. As perguntas, baseadas no roteiro semiestruturado disponível no Apêndice A, foram conduzidas de maneira participativa e dinâmica, resultando em uma interação bastante produtiva. A participação de mais da metade dos servidores aptos conferiu uma representatividade significativa dessa categoria.

3.5 Análise dos dados

Nessa fase, Godoi, Melo e Silva (2010, p. 342) caracterizaram a transcrição e análise em grupo focal como um processo de desenvolvimento demorado. Considerando especialmente o número de grupos envolvidos, a disponibilidade dos participantes e a natureza da análise planejada para as transcrições, esse período pode se estender consideravelmente. Os pesquisadores destacam que os resultados derivados dos grupos focais são predominantemente exploratórios e não se prestam à generalização para a população em questão. Existem duas abordagens básicas para a análise dos dados provenientes de grupos focais: a qualitativa, ou resumo etnográfico, e o sistema de codificação por meio da análise de conteúdo.

Diante dessa perspectiva delineada e em consonância com os objetivos da pesquisa, se procedeu à aplicação da análise de conteúdo para examinar os dados resultantes do grupo focal conduzido no CPCE. Esta técnica se revela instrumental na ordenação, interpretação e aprofundada compreensão dos dados, visando atingir de maneira eficaz o propósito estabelecido para a pesquisa.

Segundo Bauer e Gaskell (2015, p. 212), a análise de conteúdo é caracterizada por sua natureza sistemática e pública, fazendo uso primordialmente de dados brutos que ocorrem naturalmente. Além disso, é capaz de lidar com grandes volumes de dados e é adequada para

análise de dados históricos. Por fim, ela oferece um conjunto de procedimentos maduros e bem documentados. “De maneira geral, pode dizer-se que a sutileza dos métodos de análise de conteúdo corresponde aos seguintes objetivos: a superação da incerteza e o enriquecimento da leitura” (Bardin, 2016, p.19).

O método de Análise de Conteúdo desenvolvido por Laurence Bardin (Bardin, 2016, p. 60) é uma abordagem amplamente reconhecida e utilizada em diversas áreas de pesquisa, especialmente nas ciências sociais e humanas. As diferentes fases da análise de conteúdo, incluem Pré-Análise, Exploração do Material, Codificação e Categorização, Interpretação e Tratamento dos Resultados.

Na fase de Pré-Análise, foi realizada uma leitura flutuante das transcrições dos dois grupos focais, um com servidores e outro com chefes. Esse processo inicial teve como objetivo proporcionar uma visão geral do material e familiarizar-se com os dados, além de entender o contexto trazido pelos participantes em relação ao tema pesquisado. Durante essa leitura preliminar, já foi possível identificar alguns termos-chave mencionados pelos participantes. O *corpus* de análise foi composto pelas transcrições dos grupos focais dos servidores técnicos administrativos do CPCE em PGD e dos chefes das unidades nas quais esses servidores estão lotados. A partir dessas leituras, os objetivos do trabalho foram refinados, e novas hipóteses surgiram, orientando a análise subsequente.

Na fase de Exploração do Material, foi realizada a codificação das transcrições. Optou-se por codificar frases inteiras, de modo a manter a proximidade com as expressões originais dos participantes. Essa codificação foi realizada manualmente, resultando em 447 códigos distintos. Posteriormente, as categorias foram definidas em alinhamento com os objetivos da pesquisa, e os códigos foram organizados dentro dessas categorias conforme o com o contexto temático que representavam, até que todos os códigos fossem adequadamente distribuídos.

Na fase de Tratamento dos Resultados e Interpretação, as categorias foram inferidas e interpretadas. A partir das respostas dos participantes, foram extraídas inferências que, por sua vez, guiaram a interpretação final de cada categoria. Essa etapa foi essencial para transformar as falas dos participantes em *insights* analíticos, proporcionando uma compreensão mais profunda dos dados.

O relatório gerado é a materialização dessa análise, onde a discussão é apresentada de forma integrada, combinando as falas dos participantes, as inferências feitas e as interpretações do pesquisador. Esse processo foi enriquecido com o auxílio de autores do referencial teórico, garantindo o alinhamento entre teoria, prática e análise.

4 ANÁLISES E DISCUSSÃO

Nesse tópico, são apresentados os resultados da pesquisa com destaque para a apresentação dos participantes da pesquisa, seguida pela análise e discussão das categorias definidas, que incluem: (i) Contexto Organizacional, (ii) Processo de mudança e o (iii) Processo de Aprendizagem.

4.1 Perfil dos participantes

A pesquisa contou com 12 (doze) participantes técnicos administrativos de um universo de 20 (Quadro 2). Com os 2 (dois) chefes de unidades em PGD no campus. Os técnicos administrativos foram denominados como “participantes” para preservar a sua identidade e para melhor identificação foi numerado conforme a ordem de chegada e os chefes como “chefe” e com numeração segunda a ordem de chegada. O quadro 2 mostra algumas características dos participantes e sua ligação com o PGD.

Quadro 2 - Perfil dos participantes.

NOME	GÊNERO	MODALIDADE DE TRABALHO	TEMPO EM PGD
Participante 1	Masculino	Presencial	1 ano e 4 meses
Participante 2	Feminino	Presencial	1 ano e 4 meses
Participante 3	Masculino	Presencial	1 ano e 4 meses
Participante 4	Masculino	Teletrabalho - Semipresencial	1 ano e 4 meses
Participante 5	Masculino	Presencial	1 ano e 4 meses
Participante 6	Masculino	Presencial	9 meses
Participante 7	Feminino	Presencial	9 meses
Participante 8	Feminino	Teletrabalho - Semipresencial	9 meses
Participante 9	Feminino	Presencial	9 meses
Participante 10	Feminino	Teletrabalho - Integral	9 meses
Participante 11	Masculino	Presencial	1 ano e 4 meses
Participante 12	Masculino	Teletrabalho - Semipresencial	9 meses
Chefe 1	Masculino	Não se aplica	Não se aplica
Chefe 2	Masculino	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Diante do exposto acima, tem-se que metade dos servidores está no PGD há um ano e quatro meses. Esses servidores participaram do projeto piloto, acumulando uma experiência mais ampla ao longo de todas as fases do programa até o momento atual. E a outra parte está há 9 meses, um tempo considerável de experiência. Outro aspecto relevante é que todas as modalidades de trabalho oferecidas pelo PGD estão contempladas, o que permite aos chefes vivenciarem e avaliarem o desempenho dos servidores em cada uma delas. Entre as modalidades disponíveis, o trabalho presencial é o mais presente nas escolhas no CPCE.

4.2 Contexto organizacional

De acordo com Kleiman *et al.* (2023), a implementação do PGD proporcionou uma oportunidade de mapear os processos de prestação de serviços de maneiras inovadoras. Essas novas práticas têm o potencial de desencadear melhorias no planejamento, monitoramento e prestação de serviços por parte do governo. Segundo Virgilio e Burigo (2023), a instituição deve estar preparada para a mudança na concepção de gestão e na forma de se relacionar com o trabalho. Isso implica uma transição da abordagem tradicional para uma gestão focada em resultados.

O primeiro passo para a implementação do PGD na UFPI foi a articulação da SRH para defender junto a administração superior sobre a viabilidade da implementação do programa. Esse esforço incluiu a apresentação de uma visão clara dos avanços e do impacto positivo que o PGD poderia trazer para a instituição. Essa abordagem foi essencial para que o reitor compreendesse o processo se mantivesse interessasse pela implementação do PGD na UFPI. As falas dos participantes retratam esse momento inicial.

“Eu acho que houve um papel muito importante da superintendente de recursos humanos a Flávia, porque ela abraçou PGD, ela liderou essa questão da constituição da comissão em si, e a comissão se inteirou de como seria esse processo e a atuação tanto dela quanto da comissão. Foi importante para que isso chegasse à administração superior com informação segura e que até trouxesse como é que eu vou dizer, esse embasamento melhor para que a administração superior pudesse ter essa segurança de abraçar também o PGD e implementar dentro da instituição, eu acho que foi isso.” (Participante 7, 2024).

“Eu vejo assim, eu acho que a administração superior ela teve um papel importante pelo fato de ter aceitado a implementação do PGD. E acho que foi isso que aconteceu dentro da UFPI, algumas pessoas chegaram pegaram o PGD e nós vamos botar pra frente sim, nós vamos fazer com que ele seja implantado dentro da UFPI sim, e aí

assim, a administração superior em si, acho que a participação maior dela foi o fato de aceitar. Façam aí e o que vocês fizerem e derem conta de botar para funcionar que eu vou assinar. Eu acho que foi essa a parte, foi isso.” (Participante 11, 2024).

“O que eu vejo assim né, a reitoria em si eu acho positivo e muito salutar relatar que ela deu total condições para a Superintendência de Recursos Humanos-SRH não é, tocar e liderar a implementação do PGD dentro da universidade, e esse fato dela ter dado total poderes né, digamos assim, a superintendência naquele momento uma superintendente da área de gestão de pessoas né, que tinha o total domínio sobre os avanços que esse programa poderia chegar, isso facilitou muito, por exemplo no meu caso não é, quando volto na fala que fui um dos primeiros convencidos realmente.” (Chefe 1).

Posteriormente, o processo de adesão ao PGD iniciou com a criação do Ato da Reitoria-591/2022, que distribuiu a formação da Comissão do PGD. Essa comissão foi composta por servidores lotados em áreas estratégicas, incluindo a Superintendência de Recursos Humanos (SRH), o Centro de Educação Aberta e a Distância (CEAD), a Superintendência de Tecnologia da Informação (NTI), bem como representantes dos campi fora de sede, como Picos, Floriano e Bom Jesus (UFPI, 2023). Ela desempenhou um papel fundamental na condução do processo de adesão ao PGD na UFPI, culminando na elaboração da Resolução nº 88/2022 do Conselho de Administração (CAD/UFPI). Essa resolução, por sua vez, estabelece as diretrizes e regulamentações para a implementação do PGD na universidade, representando um marco importante nesse processo (Pacheco *et al.*, 2023).

É importante destacar o cuidado da UFPI ao constituir a comissão, assegurando a diversidade de seus membros e garantindo representação para os campi fora de sede. A universidade também providenciou as condições necessárias para que a comissão fosse bem-preparada, atualizada com as novidades do PGD, novas instruções e decretos, além de estar em sintonia com as práticas adotadas por outras instituições.

“Tanto a postura não apenas da superintendência não é, mas da comissão geral do PGD né, foi uma postura muito interessante o que proporcionou a unidades, principalmente a gente que é a unidade de campus fora de sede mais longe da sede, digamos assim, a ingressar no PGD foi a nossa, e nós não sentimos dificuldade nenhuma em sanar dúvidas não é, por todas essas questões já foram elencadas aqui como o plantão PGD e pelo fato de nós termos na comissão um membro da nossa comunidade que nos ajudou muito.” (Chefe 1, 2024).

A implementação do Programa de Gestão de Desempenho (PGD) na Universidade Federal do Piauí (UFPI) avançou um caminho pragmático, adotando um projeto piloto como estratégia-chave. Esse projeto piloto foi escolhido como um instrumento para avaliar a previsão e eficácia do programa em um período de teste. De fato, a iniciativa efetiva teve início em 16 de fevereiro de 2022 (UFPI, 2023).

Outra frente crucial foi a atuação coordenada entre a SRH e a comissão constituída, que juntas trabalharam para influenciar as chefias dos setores aptos a aderirem ao projeto piloto em suas unidades e apoiarem a implementação do PGD na UFPI. Os gestores que ofereceram apoio desempenharam um papel fundamental na consolidação do PGD na universidade, pois seus resultados abriram caminho para que outros setores, inicialmente reticentes, aderissem ao programa nos ciclos seguintes. Esse processo também serviu como experimento, permitindo uma expansão mais madura e eficiente do PGD em toda a UFPI. As falas a seguir confirmam a visão de chefe e servidor sobre essa atuação.

“A assertividade que a comissão teve, primeiro foi ter uma comissão engajada em conhecer o programa né, capacitaram-se para implementar esse programa e encontraram cabeças abertas, assim como encontraram muitas cabeças fechadas para esse pensamento, encontraram muitas cabeças abertas dispostas a enfrentar, a montar um programa piloto não é, e desmistificar esse PGD, eu acho que isso facilitou muito a questão da capacitação da equipe, do engajamento dos membros da equipe né, e ter encontrado diretores e gestores de centros com essa abertura para implantar o piloto.” (Chefe 2, 2024).

“E aí eu já vou estender um pouquinho mais, também eu acho que os setores que aceitaram também o projeto piloto eles também foram de extrema importância, porque assim, se não tivesse havido essa aceitação de alguns setores e inclusive teve até mais outros setores que tentaram foi trazer já o piloto de imediato, que já não conseguiram por conta da alimentação não é, mas acho que também as chefias que onde aceitaram a implantação do projeto piloto acho que eles também foram de extrema importância para a implantação do PGD na UFPI.” (Participante 11, 2024).

Conforme apontam Kleiman *et al.* (2023), a implementação do PGD evidencia a possibilidade de transformação nas operações diárias do governo, destacando a importância de permitir espaço para experimentação, aprendizado com erros e correções, visando aprimorar os resultados. Muitos gestores encontraram dificuldades para compreender as novas modalidades de gestão baseadas no desempenho da equipe, ainda se apoiando em modelos tradicionais de controle.

Nesse processo, havia pessoas dispostas a conhecer o PGD, participar do projeto piloto e avaliar, através dessa experiência prática, sua viabilidade em seus respectivos setores. Por outro lado, houve aqueles que, apesar de terem condições de participar e receber todo o suporte e diálogo da SRH em reuniões, optaram por não se envolver, devido a questões relacionadas a falta de identificação com o PGD, das dificuldades com o sistema, do possível aumento da carga de trabalho, entre outras motivações. A administração superior, representada pelo SRH, apoiou e viabilizou integralmente a implementação do PGD na UFPI, garantindo um processo

democrático, participativo, acessível e transparente. A chefia coloca a sua experiência na fala a seguir.

“eu me lembro de algumas reuniões que nós fizemos com a superintendente e ela chegou ao final da reunião falou: “olha eu preciso que você participe mais nas reuniões porque eu tô tendo muita resistência em alguns setores e a sua fala naquele momento é uma fala desafiadora, mas uma fala de encorajamento a enfrentar o desafio e enfrentar o novo”, e a gente chegou até numa reunião onde estava ali próximo a implementação do projeto piloto, uma reunião muito acalorada no gabinete da reitoria, em que minha fala foi basicamente nesse sentido de nos jogarmos e encararmos de cabeça esse projeto piloto, porque era um piloto e a única coisa que poderia acontecer no final do piloto é você dizer que não serve, então assim como é que você vai dizer que uma coisa não serve se você não experimenta né, então essa foi minha fala naquele sentido né. A gente observava a administração superior através da SRH com muita articulação e muito diálogo para que de fato nós pudéssemos implantarmos não só o projeto piloto, mas aquele projeto piloto pudesse ser efetivado como assim foi.” (Chefe 1, 2024).

A postura organizacional reflete a maneira como a organização se relaciona com o ambiente. Embora o líder possa desempenhar um papel crucial na criação do futuro, essa responsabilidade não se limita apenas à liderança, mas é essencialmente coletiva, sendo "partilhada" por todos os atores. Em resumo, essas representações "interpretam" a realidade, as descontinuidades e as decisões de mudança (Soparnot, 2011).

Corroborando com isso, uma pesquisa desenvolvida na UFPI, conduzida por Silva *et al.* (2021), identificou que os valores obtidos pelas dimensões culturais sugerem, a princípio, a presença de uma certa resistência à inovação e mudanças rápidas na cultura organizacional da instituição. Isso inclui a relutância em adotar novas tecnologias, que podem promover mudanças substanciais nos processos de trabalho e na rotina dos usuários, especialmente quando sua implementação é obrigatória.

De forma prática, essa mudança foi evidenciada na UFPI com a migração de processos físicos para eletrônicos, que só se tornou operacional durante o período pandêmico. Nos campi do interior, por exemplo, os processos eram abertos fisicamente e encaminhados ao campus-sede em Teresina apenas duas vezes por semana. Embora a UFPI já dispusesse do sistema eletrônico, a transição não havia sido efetivada até então. O mesmo ocorreu com a implementação dos diplomas digitais. A fala a seguir destaca esse contexto de transformação.

“Bom, eu vou fazer uma contextualização aqui bem rápida né, porque eu já fiz isso nessas reuniões que eu comentava com vocês, é o seguinte, quando nós entramos na pandemia nós entendemos que era possível se trabalhar de uma forma diferente, nós fomos forçados a estarmos realizando nossas atividades laborais de uma forma diferente, a universidade teve que se readaptar, a Universidade Federal do Piauí saiu de um processo de papel que era uma coisa que muito nos incomodava para processos

eletrônicos, então essa questão da saída dos processos de papel para processos eletrônicos que foi implementado e imposto ali na pandemia, foi um grande avanço para todos nós servidores da instituição, naquele momento ali nós já startamos uma nova possibilidade de desenvolver nossas atividades laborais.” Chefe 1

As impressões sobre a postura da UFPI durante a implementação do PGD revelam uma tendência inicial de resistência, impulsionada pelo receio de alguns setores em aceitar o programa. Essa resistência pode ser atribuída à dificuldade que a UFPI já havia demonstrado relação a mudanças em processos anteriores, bem como à possibilidade de que a flexibilização do trabalho do servidor fosse percebida negativamente por algumas chefias. Além disso, o preconceito de certos gestores em não buscar informações sobre o funcionamento do programa, suas possibilidades e seus potenciais benefícios para o setor também contribuiu para essa resistência. As falas dos participantes retratam de forma mais específica essa percepção.

“Em relação a postura organizacional adotada pela UFPI, eu senti que teve muita resistência para implementação do PGD.” (Participante 1, 2024).

“Essa resistência já era esperada, a UFPI como um todo, tem essa dificuldade com mudança, a gente que já está algum tempo percebe. Temos como exemplo são os memorandos eletrônicos que antes da pandemia a gente tinha que imprimir e mandar o memorando físico. Então a gente tem essa dificuldade.” (Participante 4, 2024).

“A gente sabe que ainda existe grande resistência de muitas chefias não é com um certo preconceito cultural que existe dentro da universidade em querer que o servidor fique né restrito à carga horária do ponto eletrônico, mas infelizmente ele ainda não conhece como que realmente funciona o PGD e os benefícios que isso pode trazer para o setor.” (Participante 3, 2024).

“Também concordo é eu acho que tudo que é novo causa estranheza. Tem uma própria resistência né na UFPI como já tem muita coisa né antiga, o PGD como um programa novo teve alguma resistência no início. Meu único lado assim não positivo em relação ao PGD, foi em relação ao plano piloto que poderia ter sido expandido mais para outros setores.” (Participante 8, 2024).

“Eu acho que comportamento da UFPI de forma geral foi bom. Como alguns participantes já falaram aí nosso maior problema encontrado são os setores porque parece que tem um certo preconceito em relação ao PGD, aí ficam colocando dificuldade, mas dentro da UFPI mesmo, no geral, desde o plano piloto e aí até agora depois quando a gente pegou o PGD 1.0, eu acho que andou bem, e agora a expectativa com a PGD 2.0, né, vamos ver como vai ser, mas no geral como instituição eu acho que andou bem, acho que foi bom.” (Participante 11, 2024).

Assim como afirmaram Moraes, Pena e Paiva (2022), em sua pesquisa sobre a continuidade do PGD após o projeto piloto “há potencial para incentivar e promover a continuidade do programa com as melhorias que foram propostas e que são passíveis de otimização”. Assim ocorreu na UFPI, simultaneamente às ações relacionadas ao projeto piloto, estava em andamento o planejamento da expansão do (PGD) para abranger toda a Universidade

Federal do Piauí (UFPI). Como parte desse processo de expansão e transição do projeto piloto para a institucionalização do programa, houve uma mudança significativa no status da comissão responsável pelo PGD, que passou a ser permanente (UFPI, 2023).

Outro aspecto destacado foi a demora na expansão do PGD para os setores além do projeto piloto. Esse atraso foi atribuído ao cuidado da UFPI em estruturar e planejar o processo de maneira cuidadosa, permitindo um amadurecimento adequado com o projeto piloto antes de uma expansão mais ampla. Esse enfoque ajudou a minimizar problemas e possibilitar soluções mais eficazes na implementação do PGD. A demora, portanto, foi vista como um ponto positivo, resultante do trabalho bem executado pela SRH e pela comissão do PGD, que respeitaram o processo de convencimento e amadurecimento, em contraste com a abordagem apressada observada com o ponto eletrônico. Conforme descrito na fala dos participantes.

“Eu acho que poderia ter sido implementado antes né, não precisava ter é tido tanta reunião para que a coisa acontecesse de fato. Eu sei que as coisas precisavam se ajustar direitinho para que fosse implementado, mas acho que até por conta desse receio da administração superior é eu acho que ficou um pouco travado e poderia ter sido mais célere.” (Participante 7, 2024).

“Eu penso que a universidade principalmente os setores que participaram do projeto piloto conseguiu gerir muito bem. Não concordo com o que a participante 7 comentou sobre a questão da demora da implementação, mas eu até vejo isso de uma outra forma, eu vejo que isso foi muito bom para que minimizassem os erros na implantação. Diferentemente do que aconteceu quando foi implementado o ponto eletrônico em que realmente ele foi jogado e apareceram muitas dúvidas que elas poderiam ter sido sanadas se tivesse sido adotada essa abordagem que houve com o PGD.” (Participante 3, 2024).

“Reforçando o que já foi dito, eu gostaria de falar, assim acrescentar, não é que a UFPI conduziu a implementação do PGD de forma demorada. E quando surgiu a ideia de PGD aqui eu fui conversar com amigos que já são servidores de outras instituições e me deparei com instituições que quando aqui se iniciou outras instituições já estava em pleno funcionamento PGD. Então, mas assim, eu não sei o quanto que essa celeridade em outra instituição resultou de problemas né. Eu acredito que o processo gradual que foi adotada pela UFPI deve ter contribuído para um amadurecimento do programa. E até poder esclarecer mais facilmente as dúvidas quando todos entrassem no PGD porque quem estivesse na gestão na comissão já estaria bem inteirado dos problemas e para o resto. Eu acredito que isso facilita a expansão com o amadurecimento do projeto piloto favorece a expansão do programa.” (Participante 5, 2024).

Mesmo tendo sido atribuídos alguns adjetivos negativos como resistência, receio, travado, grande resistência, preconceito cultural e dificuldade com mudança, com a implementação do PGD e as mudanças que isso exigiu, a postura da UFPI foi considerada positiva, principalmente em relação à atuação da SRH e a condução dos trabalhos pela comissão na busca de melhores solução para esse processo desde a implementação até os dias atuais.

Enfim, a UFPI teve uma postura diferenciada em relação ao PGD. Uma percepção de servidores e chefia, como se percebe nas falas a seguir.

“Enquanto a UFPI a pessoa da Flávia que estava à frente da SRH ela fez um trabalho importante de colocar os trabalhos de se alinhar junto com a comissão. A comissão também fez um trabalho excelente, apesar da resistência de alguns setores. Eu acredito que a UFPI com seus gestores fez um bom trabalho nessa implantação.” (Participante, 4, 2024).

“Foi muito positiva. A gente sabe que numa organização tamanha UFPI, com muitas cabeças, muitas pensares, é difícil você ter uma unanimidade de pensamento, mas os gestores que se atentaram para isso, que tomaram à frente e colocaram suas unidades à disposição, os colegas servidores que abraçaram isso, só veio a ganhar. Então bastante positiva, tanto a universidade como também os servidores, a gente analisa como muito positiva, tanto para a instituição como para a população também quem recebe a prestação de nossos serviços.” (Chefe 2, 2024).

“Acredito também que é uma mudança que requer realmente bastante cuidado, como foi adotado na formação da comissão e na condução dos trabalhos. Então eu vejo como bastante positiva a postura da UFPI e positiva no sentido de estar de acordo e de buscar soluções para a implantação.” (Participante 10, 2024).

“Acho assim que no decorrer do processo as coisas se desenrolaram bem é claro que houve setores que tiveram problemas, mas não foram relacionados de fato ao PGD em si, mas por uma questão falta de conhecimento de alguns setores mesmo, mas com relação a PGD a UFPI caminhou muito bem. Eu acho que os servidores pelo menos a meu ver conseguiram cumprir o que o PGD propõe.” (Participante 7, 2024).

A figura 2 apresenta a representação dos códigos que refletem a postura organizacional da UFPI diante da implantação do PGD, englobando a perspectiva de técnicos e chefes.

Postura Organizacional da UFPI na Implementação do PGD

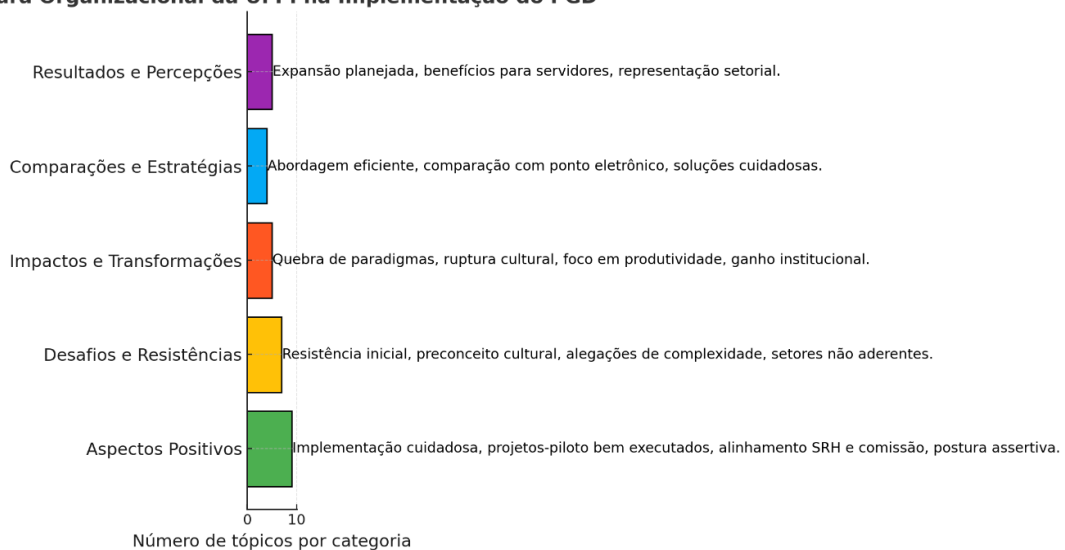


Figura 2 - Postura organizacional da UFPI na implementação do PGD. Fonte: autora, 2024.

Embora tenha contado com o apoio da alta administração, existe um consenso entre a chefia e os servidores quanto aos pontos de resistência iniciais e do reconhecimento da importância da articulação entre a SRH e a comissão na implementação e expansão do PGD na UFPI de forma integrada e descentralizada. A experiência do projeto piloto foi essencial para que a UFPI adquirisse expertise e maturidade em relação ao PGD, permitindo sua expansão para todos os setores. Respeitar o tempo de cada fase do processo é fundamental para o sucesso do programa. Após o piloto, o PGD 1.0 foi implementado, abrangendo mais setores e servidores, o que trouxe maior consistência e consolidou o programa. Agora, a SRH e a comissão do PGD estão trabalhando na transição para o PGD 2.0, promovendo divulgações e reuniões para garantir que o padrão das etapas anteriores seja mantido.

4.3 Processo de mudança

Nessa categoria, são considerados elementos tanto da dimensão do contexto organizacional quanto do contexto do processo de mudança. Segundo Soparnot (2011), a primeira dimensão envolve recursos e ativos que, quando incorporados às práticas de gestão, facilitam o processo de mudança e mudam o contexto organizacional. Esses recursos atuam como catalisadores organizacionais para futuras transformações. A segunda dimensão, como esperado, refere-se ao método de gestão da mudança, que é um fator decisivo para o sucesso de todas as ações intencionais. Esse método é estruturado em torno de um conjunto de práticas que formam a base do processo de mudança. Uma boa gestão por parte do reformador aumenta o potencial da organização para conduzir mudanças com sucesso.

A mudança foi bem conduzida na UFPI durante a implementação do PGD, graças à atuação eficaz da SRH na coordenação do projeto piloto e na formação da comissão responsável. A comissão desempenhou um papel crucial ao oferecer total assistência às chefias e esclarecer dúvidas com agilidade. O PGD representa uma nova forma de gestão, e a UFPI tem conseguido atenuar os impactos dessas mudanças decorrentes de sua implementação. Observa-se essa opinião nas falas das chefias a seguir.

“Principalmente nessa questão da condução desses programas pilotos né, a questão dos grupos né, dos comitês vamos chamar assim, com gestores dentro da instituição não é, como também a aquele plantão que foi feito de tira dúvidas né, muito louvável porque muitas vezes surgiu algumas dúvidas e como estavam todos integrados, tantos

os participantes com a parte gestora, facilitava muito a gente encontrar soluções de alguns problemas que surgiam com a adaptações, que surgiram a partir e com uma resolutividade muito rápida isso foi muito louvável eu acho que é isso.” (Chefe 2, 2024).

“Eu acredito é Naiara que essa mudança organizacional dentro da UFPI ela foi muito bem conduzida né, eu tenho isso em mente né, primeiramente com toda aquela questão dos projetos pilotos, na adoção do projeto piloto as unidades queriam aderir ao projeto piloto, então particularmente né, eu já havia sinalizado há muito tempo interesse em ter a unidade que nós dirigimos hoje né, participante do PGD, porque de fato eu acredito bastante nessa forma de gestão não é, então é dentro da UFPI eu acredito que essa mudança foi muito bem atenuada né, pela forma que a superintendente de recursos humanos foi introduzindo essa questão né, com a questão dos projetos pilotos e com a questão também das comissões setoriais que foram instaladas não é, principalmente para sanar as principais dúvidas que nós tínhamos durante a implementação desse processo.” (Chefe 1, 2024).

Dessa forma, Zhao e Goodman (2018) destacam que a implantação incremental é um processo gradual de mudança, no qual as transformações são implementadas passo a passo. Esse método incentiva os membros da organização a adquirirem novos conhecimentos e habilidades, resolver problemas e participar ativamente no progresso da mudança.

É consenso entre chefias e servidores de que o PGD foi implementado de forma gradual respeitando cada etapa do processo. Foi dada a liberdade e autonomia para os setores analisarem se era ou não viável a implementação e aqueles que aceitaram ainda tinham a opção do servidor em participar ou não. O tempo de duração do projeto piloto foi suficiente e importante para que as unidades vivenciassem na prática as mudanças, desafios, dificuldades e pudessem ter a experiência necessária para passar para a próxima fase do programa. Percebe-se esse senso nas falas em seguida.

“É claro que como a ideia é muito boa e só reforçando que o PGD já acontece em outras instituições há mais de 10 anos não é, nós temos os Tribunais de Contas que eles já utilizam o PGD desde 2011 né, uma modalidade que eles chamam nem é PGD é outro nome teletrabalho e tal, mas é eles já utilizam muito tempo nesse sistema de entrega de resultados né, mas para cultura da UFPI eu penso que o trabalho foi muito bem feito, esse processo foi feito com as etapas sendo respeitadas e muito bem os passos de uma pra outra de forma muito acertada também né, isso se deve ao trabalho da Flávia é da Djane, porque é a mudança muito forte né, na verdade você muda completamente o sistema de serviço da administração, mas enfim eu acredito que sim foi de forma gradual respeitando cada etapa e é por isso que eu acredito que essa implementação tem tido sucesso até agora.” (Participante 4, 2024).

“Olhando ali para aquela parte da questão, explique o processo, eu gostaria de pontuar primeiro veio aqui na minha memória eu queria confirmar com vocês se realmente aconteceu, eu acredito que findado o processo do projeto piloto houve a elaboração do relatório e apresentação no CONSUN, teve, dos resultados, então confirmado, então isso mostra a preocupação da comissão que estava à frente da implementação do PGD para com a implementação gradual né, respeitando as etapas necessárias né, houve a implementação do piloto, houve a análise dos resultados desse plano piloto, houve apresentação para a comunidade acadêmica né, então acredito que que isso foi de muito êxito na condução da implementação do PGD.” (Participante 5, 2024).

“O PGD ele foi implementado de uma forma muito tranquila, como eu já relatei aqui não é, eu costumo até dizer que as ideias elas foram sedimentando com o tempo né. Estávamos navegando em águas turvas, depois após sedimentar a gente navegou em águas bem cristalinas. Aí então assim, hoje a gente olhando para trás você entende todas as etapas né, primeiro, a adesão ao projeto piloto não foi imposta, ela foi discutida e foi analisada e observada em cada setor, o que o setor tinha a oferecer, qual a capacidade daquele setor e por aí vai. Então o setor que aderiria aquele processo, primeiro o setor se colocava à disposição, então todos os servidores que estavam lotados naquele setor após o setor ter se colocado à disposição teriam a opção ou não de aderir ao projeto piloto né, então por aí só eu acredito que foi feito de uma forma bem gradual, bem tranquila, respeitando cada etapa do processo sim.” (Chefe 1, 2024).

À medida que o PGD se consolida na administração pública, ele não só aprimora a gestão ao torná-la mais orientada para o desempenho, mas também introduz mudanças significativas. Uma dessas mudanças é a reconfiguração da força de trabalho, que inclui novas modalidades, como o teletrabalho, o teletrabalho parcial e o trabalho presencial, além de alterações nos critérios de avaliação dos servidores em PGD. Elvira e Bezerra (2023) argumentam que a substituição do controle de assiduidade e pontualidade por um sistema baseado em entregas fortalece a gestão por resultados, promovendo uma transformação significativa na organização tradicional do trabalho no serviço público. Nesse sentido, os participantes demonstram concordância nas falas que seguem.

“Eu acredito que houve uma ruptura total. Do ponto de vista de retorno do dinheiro público, do recurso público. Você passar a pagar funcionários e servidor público de acordo com sua produtividade e não só com critério da assiduidade, porque na prática o que acontecia era só isso, o critério principal era assiduidade. Do tempo em que estou aqui, passou servidor que simplesmente batiam o ponto e iam embora e recebia seu salário, então do ponto de vista de retorno para a universidade e não só para a universidade como também para a sociedade, você muda o critério total e aplica um critério de entrega, de resultados, o que o mundo faz. Então é um início, uma ruptura, eu acredito que um dos pontos fortes do PGD. A gente tem, claro, o aspecto ligado ao servidor que traz qualidade de vida, você organiza os seus horários, se organiza em relação ao tempo. E para universidade e para a sociedade, você tem servidores que tem que entregar resultados, independentemente de onde ele esteja e o que esteja fazendo, ele tem que entregar resultados e isso não era feito antes. Era feita só as avaliações, mas a gente sabe que era difícil de se fazer esse controle de qualidade, essa exigência de resultados. Eu vejo um ganho substancial.” (Participante 4, 2024).

“Acho que a principal mudança que teve foi justamente na substituição da cobrança por assiduidade né, pela cobrança pelo desempenho, por é apresentar trabalho, apresentar resultados, então acho que essa foi a principal mudança ou é mais importante delas.” (Participante 11, 2024).

Nesse sentido, Pacheco *et al.* (2023) relataram em sua pesquisa que, ao trabalhar sob o controle de entregas em vez do controle de frequência, os entrevistados perceberam essa modalidade de aferição de produtividade como superior. Para ingressar no PGD, as unidades precisaram mapear seus fluxos de trabalho e cadastrá-los no SISPG, sistema adotado pela UFPI

para o cadastro e acompanhamento dos planos de trabalho dos servidores. Esse mapeamento permitiu um acompanhamento mais qualificado e mensurável das atividades, possibilitando que as chefias monitorassem, em tempo real, as entregas realizadas.

O Quadro 3 evidencia pontos de destaque sobre o processo de mudança gradual ao qual o PGD foi organizado na UFPI. Os códigos apresentados capturaram a essência das falas de chefes e servidores, refletindo suas experiências e percepções ao longo dessa trajetória de transformação.

Quadro 3 - Mudança gradual na implementação do PGD na UFPI.

Categoria	Códigos
Implementação Gradual e Respeito ao Processo	- “A aplicação do PGD foi realizada de forma gradual, respeitando o processo.” - “Respeitando o ritmo de cada etapa.”
Planejamento e Condução	- “A condução da SRH e da comissão do PGD.” - “Foi planejado e apresentado em cada setor.” “A UFPI está se esforçando para garantir a implementação gradual do PGD”.
Reflexões sobre a Estratégia	- “As ideias foram sedimentando com o tempo.” - “Estávamos navegando em águas turvas, mas depois navegamos em águas cristalinas.”
Tempo e Necessidade de Ajustes	- “O tempo de adaptação necessário foi de 6 meses no projeto piloto.” - “Por algum problema de adaptação, acaba atrasando as novas etapas.”
Resistências e Escolhas	- “Tem unidade hoje dentro da UFPI que não aderiu ao PGD porque não foi imposto.” - “A adesão ao projeto piloto não foi imposta.”
Avaliação Positiva da Implantação	- “Para a cultura da UFPI, o trabalho foi muito bem-feito.” - “A implementação foi bem-sucedida até agora.”
Aceitação dos Servidores	- “Pela implementação gradual e a não imposição, os servidores não cogitam sair.”

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Zhao e Goodman (2018) afirmam que a capacidade individual de mudança dos membros da organização é um fator crucial. Características que contribuem para promover mudanças organizacionais bem-sucedidas incluem a melhoria da eficiência dos membros, a solidariedade entre eles, experiências positivas anteriores, conscientização e consenso sobre a importância da mudança, além de um conjunto definido de habilidades. Enfim, “O indivíduo adquire uma predisposição para mudar. Ele se torna um participante “motriz” em vez de um “obstáculo” (Soparnot, 2011, p. 653).

Assim, as chefias relataram que os aprendizados individuais se concentraram principalmente no conhecimento adquirido por meio da gestão do programa e das atividades inerentes à função de chefia, que agora exigem maior controle e compreensão das tarefas dos servidores. Além disso, destacaram a adaptação a uma nova forma de gestão, utilizando ferramentas como o WhatsApp, que tem facilitado uma comunicação mais ágil e eficiente.

“Bom é como eu havia comentado na resposta passada né, pra mim é o principal ponto assim que eu considero super tranquilo e positivo é o fato é de eu estar como chefe e poder contactar um servidor a qualquer momento no telefone pessoal dele né, a gente no nosso campus já vinha desativando linhas telefônicas, eu estou aqui há 12 anos e eu acho que está aí uns 10 anos que nós não temos linhas telefônicas em coordenações e tal, que nós fazíamos isso de forma muito informal né, os telefones WhatsApp eles se tornaram a ferramenta de trabalho com o PGD isso foi oficializado né, nós fazíamos esse contato só que agora com o PGD foi oficializado.” (Chefe 1, 2024).

“Eu coloco como aprendizado pessoal e individual o próprio conhecimento do programa de gestão, eu tinha muita dificuldade, quando a gente falava no programa, na questão de falar sem conhecer, eu não tinha me aprofundado não conhecia como é que funcionava, ficava me perguntando muitas coisas seriam resolvidas e com a implementação aprendi muito assim a questão da gente saber que é possível você acompanhar o desenvolvimento, é possível você ter uma comunicação mais fluida com os servidores.” (Chefe 2, 2024).

No que tange aos servidores, o planejamento emergiu como um aprendizado individual significativo, abrangendo não apenas a elaboração dos planos de trabalho, mas também a organização das atividades e do tempo, proporcionando uma visão mais ampla das tarefas atribuídas e permitindo uma melhor organização do setor e do serviço prestado pelo servidor. Esse processo, alinhado com a execução das atividades conforme planejado, fortalece a cultura do planejamento. Além disso, a transparência foi destacada como uma aliada essencial, evidenciada pela importância de tornar visíveis os resultados alcançados pelos servidores através da publicação dos planos de trabalho, o que permite registrar como suas atividades contribuem para os serviços que a universidade presta à sociedade.

“É particularmente, uma das vantagens que eu percebi, se falou tanto na questão da transparência, de mostrar o que realmente estava sendo desenvolvido, foi realmente tornar os planos de trabalho disponíveis e descreveu o que realmente a gente está fazendo aqui, que como servidores públicos nós estamos aqui não é, e as nossas atividades e o que nós estamos desenvolvendo aqui tem se tornado público né. Então pra gente não só mostrar que estamos cumprindo uma carga horária de 40 horas semanais, mas é exatamente mostrar realmente o que está sendo desenvolvido e o que foi proposto no plano de trabalho, ele foi executado e foi entregue para a chefia.” (Participante 3, 2024).

“É como os colegas já colocaram aqui né, a questão da transparência do que é feito em cada setor e especificamente lá do nosso setor, a questão mesmo de organização

do tempo não é, da divisão do tempo, que se dispõe para cada atividade lá. A gente além da parte técnica a gente acumulou também muita a parte administrativa e aí então não é, nessa parte de planejamento de como vamos fazer essa divisão de tempo para executar os serviços e as demandas que chegam para a gente, então é acho que pra mim, o principal aprendizado aí na parte individual mesmo foi a questão de planejamento do tempo gasto com cada atividade.” (Participante 9, 2024).

“Individualmente falando, a questão de aprendizado, é só reforçar o que a participante 9 falou na questão de gerenciamento de tempo e do planejamento também das nossas atividades, porque antes não tinha muito essa preocupação com a questão do planejamento e da execução das atividades, com a implantação do PGD tive mais essa preocupação porque como já foi falado aqui, o plano ele é público, todo mundo consegue ver, ter acesso o que a gente está fazendo. E então, o que eu como participante tive mais preocupação com o gerenciamento do tempo e a execução dessas atividades, então assim, o principal aprendizado que eu vejo mais foi a questão do planejamento.” (Participante 1, 2024).

“Eu acho que eu posso pontuar como aprendizado individual, entender da importância enquanto pode ser benéfico para o servidor a transparência das suas atividades não é, o registro das suas atividades, da preocupação que a gente tem de realizar a entrega dos trabalhos que foram programados e da contribuição no serviço que a universidade acaba prestando para a sociedade.” (Participante 5, 2024).

A partir dos relatos de servidores e chefes, foram específicos aprendizados individuais ao longo do processo, os quais fortalecem as práticas de gestão e promovem benefícios para o sucesso do PGD no CPCE, conforme ilustrado na figura 3.



Figura 3 - Aprendizados individuais. Fonte: autora, 2024.

Zhao e Goodman (2018) observam que as práticas baseadas em consenso refletem uma abordagem organizacional voltada para a resolução coletiva de problemas. Soparnot (2011) destaca também que quando institucionalizados, são o reflexo de uma cultura baseada na negociação. E ao institucionalizar práticas participativas, permite aos participantes

desenvolverem aptidões de iniciativa, compromisso e aprendizagem (as práticas participativas são regeneradoras de representações), que se tornam grandes trunfos nos procedimentos de mudança

Com a implementação do PGD na UFPI, foram identificadas várias práticas coletivas, como a padronização das atividades, o acompanhamento mais próximo do desempenho dos servidores, o fortalecimento do comprometimento tanto das chefias quanto dos servidores, e a definição clara dos papéis de cada um, independentemente da modalidade de trabalho escolhida. Outras práticas incluem a disponibilização de contato telefônico pelos servidores e a resolução mais ágil de problemas. Esses avanços contribuíram positivamente para a gestão, resultando em melhorias na comunicação, na transparência, na eficiência das ações, bem como na organização e controle dos serviços prestados. Conforme os chefes descrevem na sua fala.

“Eu acho principalmente, como acompanho mais o grupo que está lotado na CAF e os meninos do laboratório, houve uma padronização nas ações dos laboratórios, acho que é uma prática muito salutar, a gente ver os planos quando eles elaboram os planos né, e quando fazem entrega não é, e acompanhando também no dia a dia não só acompanhar o relatório, mas acompanhar no dia a dia dos serviços nos locais dos laboratórios em particular como é o caso que eu levantei. Eu acho que existe uma coletividade né, uma divisão de responsabilidades e isso antes era muito, ficavam muito mais cômodos em seus setores né, pessoas que ficaram do seu laboratório viviam trancados, você não sabe do que ele desenvolvia e hoje é também não posso colocar isso 100% pelo PGD né, mas pela entrada também de pessoas comprometida que buscam essa parceria, essa coletividade, mas o PGD ele tem sido um espelho para mostrar essa coletividade né, facilita mais pra gente visualizar com o PGD, apesar de que a gente saber que existia já uma colaboração não é, mas não era tão visível.” (Chefe 2, 2024).

“Hoje os colegas eles estão mais atentos, digamos assim, aos seus meios de comunicação que foram inseridos dentro do programa né, eu acredito que os termos que são assinados e fazem parte da adesão ao PGD tanto da chefia como do servidor, eles deixam muito claro qual é o papel da chefia e qual o papel do servidor naquele momento né, seja ele em atividade presencial, semipresencial e teletrabalho, eu percebo que os colegas estão mais atentos à dar aquela resolução aquele problema né, de uma forma mais célere, porque afinal de contas está inserido no plano de trabalho dele e ele assinou um termo de responsabilidade se colocando à disposição, deixando os meios de contato à disposição para ser acionado assim que possível né. Nós vivenciamos em um campus não muito grande, mas é um campus que tem uma extensão territorial significativa, nós gestores se a gente for fazer a gerência desse campus tanto a Direção como a CAF de uma forma presencial andando em todos os setores né, acontecer de uma forma de que toda ação que você precisar você ir aquele servidor e aquele setor chega no final do dia você e o seu rendimento é muito baixo não é.” (Chefe 1, 2024).

Com a implementação do PGD na UFPI, o planejamento ganhou mais destaque na rotina da instituição, especialmente em relação aos planos de trabalho. Agora, os servidores precisam planejar suas atividades para o mês seguinte e cadastrá-las no SISPG, uma plataforma que permite o acompanhamento, controle e avaliação das metas e resultados pela chefia. Isso

aumentou o conhecimento sobre as funções desempenhadas por cada servidor no setor e trouxe maior transparência aos processos, já que os planos de trabalho ficam visíveis para a comunidade. Além disso, novas práticas de gestão foram introduzidas, como a criação de grupos temáticos de trabalho no WhatsApp, que registram informações, tarefas e comandos, melhorando a comunicação e a resolução rápida de problemas, como na fiscalização de contratos e no PGD. Outra prática adotada foi a realização de mais reuniões online, o que aumentou a participação dos servidores, especialmente daqueles localizados em campi distantes, como o CPCE, situado a 640 km do campus sede. Estas práticas são evidenciadas nas falas dos participantes.

“Percebi sim. uma das principais é a criação dos planos de trabalho para cada mês e fechamento do trabalho do mês corrente que no caso do CPCE foi criado até grupos de WhatsApp para ficar fazendo essa lembrança de cadastrar o plano de trabalho, então não existia esse trabalho coletivo para fechar a carga horária, cada servidor fazia o seu individualmente. Esse foi o principal legado do PGD para os participantes foi a criação do grupo pra não fica nenhum participante sem cadastrar seu plano de trabalho no sistema naquele prazo determinado.” (Participante 12, 2024).

“Só pra reforçar o que o colega falou sobre essa questão da criação do plano trabalho, a instituição ela criou olha vai ser esse planejamento do que vai ser feito. E o encerramento na verdade é entrega, você entrega, você encerra seu plano de trabalho e chefia confirma que foi feito aquilo ali. Ai tem os grupos de trabalho, WhatsApp que é uma ferramenta importante que a gente utiliza agora com os grupos de pregação, grupos daquilo, grupos daquilo, grupo de coordenação, que alinha e fica registrada a informação, o comando que foi dado, a tarefa que foi passada, então é importante.” (Participante 4, 2024).

“Eu acho que tipo com a questão do PGD né, com a entrega desse plano de trabalho já é um planejamento do que a gente vai executar durante aquele mês né, e tipo como a questão do PGD também a gente fica policiando anotar tudo que foi feito, que foi ao maior registro das atividades né. As reuniões online que acaba todo mundo tendo o direito de fala, todo mundo planejando e vendo o posicionamento de cada um em relação àquela determinada atividade que vai ser desenvolvida né, tem a maior participação dos campi fora de sede também, isso foi muito bom. E fora isso, fica disponível pra todo mundo ver o que que a gente está executando, e o chefe acabava não sabendo ao certo o que é que ele faz, agora ele vai ter lá minuciosamente o que é que cada um está fazendo, foi planejado e o que foi executado, muito bom isso.” (Participante 8, 2024).

Na figura 4 os códigos estão dispostos de acordo com a categoria correspondente para ilustrar as práticas coletivas indicadas pelos chefes e servidores, conforme demonstrado nas suas respectivas falas.

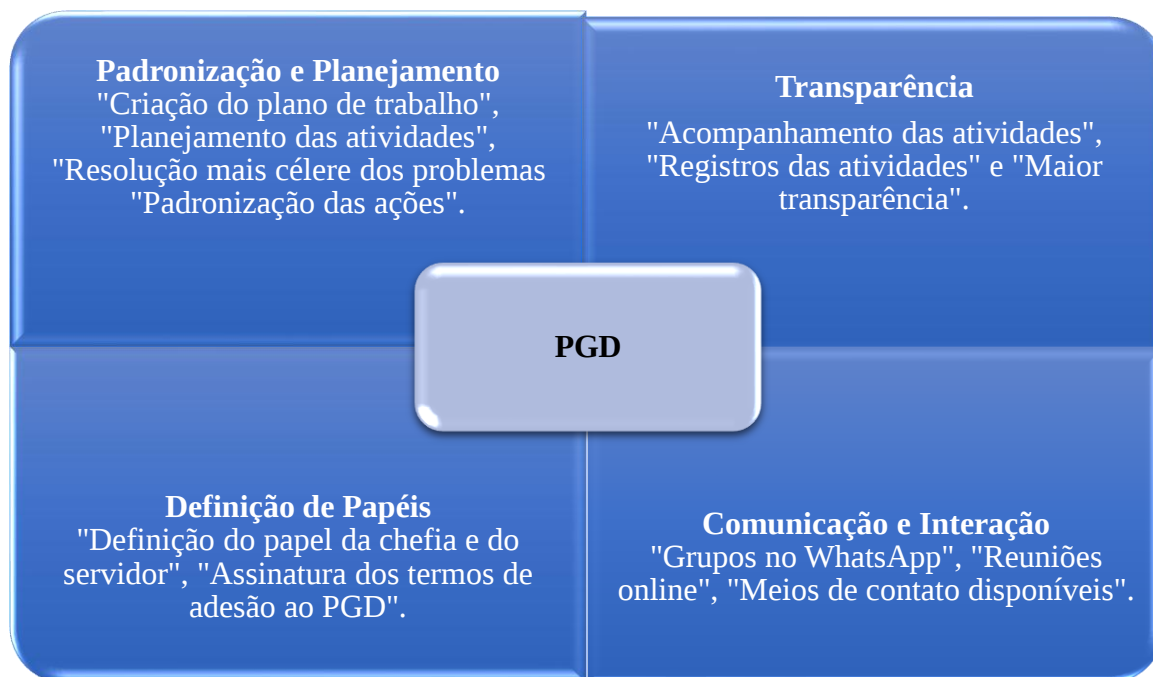


Figura 4 - Práticas coletivas com a implementação do PGD. Fonte: autora, 2024.

Para os chefes, entre os processos de mudança construídos coletivamente, destacam-se a conscientização e a formalização do uso do WhatsApp como ferramenta de trabalho, o fortalecimento da cultura de engajamento e coletividade no ambiente de trabalho, especialmente após a implementação do PGD, e a agilidade na resposta e solução das demandas do setor. Além disso, houve um esforço significativo das chefias para padronizar a forma de avaliação e gestão do sistema, incluindo a criação de um grupo de WhatsApp dedicado exclusivamente à discussão de assuntos relacionados ao PGD, facilitando a comunicação entre chefias e servidores.

“Sim, sim, a gente pode elencar vários processos né, por exemplo, a própria a mudança, a gente tinha servidor aqui no campus eu repito isso aqui, tinha servidor aqui no campus que ele não se sentia confortável em estar respondendo WhatsApp né, isso é fato, nós tínhamos colega assim que falava ser uma das maiores preocupações “ ah WhatsApp, meu WhatsApp”, gente, ao meu vê o WhatsApp é uma ferramenta de trabalho hoje. No mundo que a gente vive hoje é uma ferramenta de trabalho, quer queira quer não, então isso hoje eu acredito está bem sedimentado, a gente tem isso muito muito bem sedimentado dentro do campus né. Uma outra coisa, uma outra ferramenta que eu acredito é o fato de nós termos alguns setores com a possibilidade de termos o PGD parcial implantado naquele setor, você enxerga uma maior coletividade entre os membros daquele setor, você consegue perceber naturalmente que eles estão mais solícitos um com os outros não é, porque eles sabem não é, que o sucesso do programa ele depende muito do engajamento deles com o atendimento das demandas né, então isso é um ponto positivo né, que a gente pode destacar também, que os colegas eles estão mais solícitos a estar dispostos não é, a atuarem nas áreas dos colegas que estão naquele mesmo setor de trabalho.” (Chefe 1, 2024).

“WhatsApp é uma ferramenta de trabalho que nós temos e a rapidez nas respostas da resolutividade dos problemas que a gente encontra é muito mais fácil, muito mais rápido quando você usa uma ferramenta de comunicação tipo WhatsApp, e isso é

muito visível no meu ponto de vista é muito mais aceitável para os colegas que estão em PGD do que para os que não estão.” (Chefe 2, 2024).

“Nessa parte de gestão, a gente por exemplo na questão da avaliação dos planos não é, dado uma padronização, eu acho que a gente chegar vamos o que eu fizer você vai fazer desse jeito, não, mas o entendimento.” (Chefe 2, 2024)

“Eu estava me esquecendo aqui de uma ação que ajuda muito mesmo né, foi que nós logo na implementação do PGD criamos um grupo do WhatsApp só sobre PGD, então assim é muito importante não é, que é uma ação de mudança coletiva não é, que foi construída dentro da unidade e então todas as dúvidas são colocadas lá, todas as ações são colocadas lá, estão todos os técnicos que estão em PGD e as 2 chefias que estão inseridas no processo então. Isso ajuda bastante até no sentido de darmos maior celeridade nas ações tanto por parte da chefia como por parte do servidor que está em PGD.” (Chefe 1, 2024).

Uma das primeiras iniciativas de construção coletiva identificada pelos servidores foi a elaboração do rol de atividades para os planos de trabalho no SISPG. A comissão, por meio de reuniões, solicitou que cada setor do projeto piloto enviasse as atividades desenvolvidas, que foram posteriormente organizadas, compiladas e disponibilizadas para dar início aos programas de gestão. Além disso, a comissão, em conjunto com todos os participantes do PGD, forneceu orientações detalhadas sobre a criação dos planos de trabalho, conforme destacado pelo participante na fala seguinte.

“Um dos itens que eu lembro que foi construído coletivamente né, eu lembro que a comissão ela elaborou uma reunião né, com todos os que estavam que eram integrantes do projeto piloto inclusive, para elaboração das atividades que serão inseridas no plano de trabalho, isso foi elaborado em conjunto com todos que foram participado do PGD, isso foi uma das etapas. Teve a questão do treinamento né, de como utilizar, como criar o plano de trabalho né, tudo isso foi feito coletivamente, eu lembro desses detalhes que foram muito importantes né para a construção do projeto piloto.” (Participante 3, 2024).

Outro ponto de destaque é a construção da cultura do PGD, que promove valores focados na gestão de desempenho e na conscientização sobre as novas modalidades de trabalho, onde o servidor não precisa estar fisicamente presente no local de trabalho para cumprir as atividades planejadas e alcançar os resultados esperados. Embora ainda exista alguma resistência, esse processo coletivo de mudança cultural já começou na UFPI e está se consolidando como uma nova realidade destinada a perdurar, conforme relato do participante.

“Uma mudança que eu acredito né que tem sido construída e que vem sendo também ainda construída, é exatamente a mudança de o que se espera né do servidor, aquela coisa de ficar inicialmente achando que a presença do servidor no local de trabalho, a presença dele física está atrelado à questão de o trabalho está sendo desenvolvido né, a gente já tinha claro a experiência do trabalho remoto, mas com o fim da pandemia acabou e voltamos para o trabalho presencial, então acredito que essa mudança é uma mudança que vem que vem é que tem vindo para ficar não é, e

que requer de todos os agentes envolvidos não só nós servidores como também o público que a gente lida e que a gente trabalha, que eles vejam também essa parte nessa parte dessa mudança que veio para ser uma nova realidade, a realidade de desempenho.” (Participante 10, 2024).

A figura 5 identifica os processos de mudança destacados nas falas de chefes e servidores durante a implementação do PGD, com base em suas experiências. Essas práticas fortalecem a ideia de pluralidade do PGD, evidenciando sua construção coletiva, participativa e democrática.

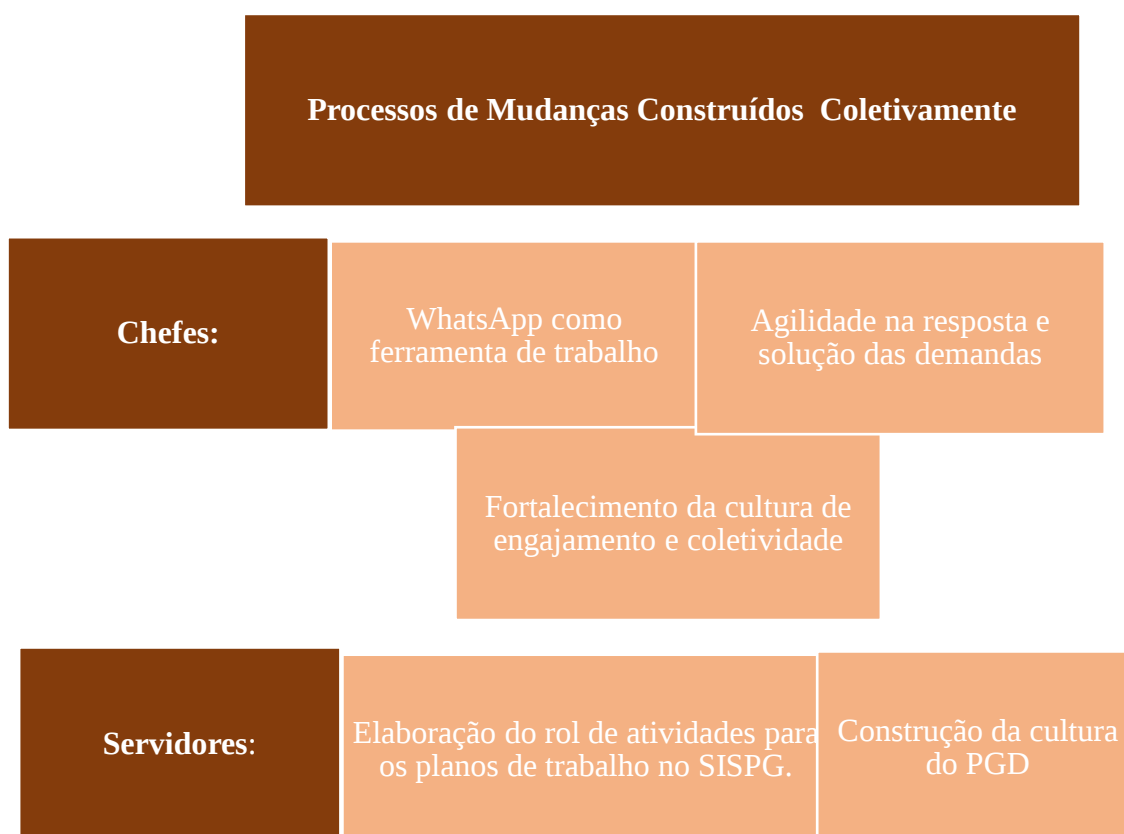


Figura 5 - Processos de mudanças construídos coletivamente.

Para Soparnot (2011), uma cultura coesa tem a capacidade de superar representações negativas relacionadas às mudanças, direcionando a ação coletiva para o objetivo da transformação. As características culturais estabelecem uma base representacional compartilhada, a partir da qual os indivíduos conferem diferentes graus de legitimidade à mudança.

A coesão cultural tem se fortalecido à medida que o programa avança. Na fase inicial, quando a experiência prática era limitada, havia certa desconfiança entre alguns servidores. No entanto, com os primeiros resultados do projeto piloto, a coesão cultural aumentou, gerando

mais confiança no processo e consolidando a cultura do programa e da gestão de desempenho. Embora ainda haja alguma resistência, o sentimento compartilhado entre os servidores do PGD é de aceitação, mudança, reconhecimento, confiança, eficiência, qualidade de vida e leveza. Esses valores são agora perceptíveis também para os novos servidores, que demonstram interesse em participar do PGD influenciados pela experiência positiva vivenciada pelos colegas, conforme as falas que seguem.

“O que se percebeu foi que na verdade não existiu não essa coesão entre os setores. Até porque a adesão do setor ao PGD está atrelado ao interesse da chefia ou não, então dependeu muito do local onde foi implementado né, da boa vontade e do conhecimento da chefia em relação ao PGD e de se permitir conhecer e entender a importância do PGD para os setores. Percebemos que no nosso setor foi bem tranquilo essa implementação que essa questão de implementação, mas sabe-se que em outros setores da UFPI, em conversa com alguns colegas, que a resistência foi maior não é, então isso aconteceu principalmente por conta disso. E até exatamente por isso que muitos setores ainda não têm por que é a dependência da aceitação ou não da chefia.” (Participante 3, 2024).

“Essa questão principalmente dos chefes de coordenações né, dos coordenadores de curso, dos professores que frequentam laboratórios e que desenvolvem pesquisas nos laboratórios, eles no início a gente percebia uma repulsa com o programa e hoje como o chefe 1 falou, já é mais fácil de você apresentar as mudanças para eles, e eles já percebem essas mudanças, então, está gerando uma cultura né, e facilitado pela coesão que nós temos entre nossos colegas, entres os colegas que estão em PGD e tá facilitando o entendimento a apresentação para os outros que têm mais repulsa que que não aceitaram no início esse programa.” (Chefe 2, 2024).

“Primeiro falando aqui nossa realidade local, aqui teve coesão sim, foi total interesse da das chefias a implementação do PGD, mas aí nesse contexto falando agora do que a gente escuta de colegas dentro da mesma instituição, relatos que a gente acaba sabendo, não houve essa coesão né gente, eu particularmente perguntei a alguns colegas como é que estavam seus processos de adesão ao PGD eles falaram que em seus setores o chefe disse que não queria.” (Participante 5, 2024).

A coesão cultural entre os servidores está mais fortalecida, embora a resistência ainda seja mais pronunciada entre as chefias, podendo ser atribuída a questões culturais relacionadas à aversão a mudanças na UFPI, preconceitos dos gestores e falta de conhecimento sobre o funcionamento do PGD. Embora uma boa parte das unidades aptas a aderir ao PGD ainda não tenha aderido, mesmo nas unidades onde o perfil de teletrabalho integral ou parcial não é viável, existe a possibilidade de optar pelo modelo presencial. Como já mencionado anteriormente, a adesão ao PGD oferece benefícios tanto para o servidor quanto para a unidade. O servidor pode obter uma melhor qualidade de vida com a flexibilização do trabalho, além de um maior reconhecimento pelos resultados de seu desempenho. Já os chefes ganham maior controle sobre as atividades e os resultados dos servidores, que passam a ser avaliados não apenas pela assiduidade no local de trabalho, mas também pelo desempenho efetivo, sem depender

exclusivamente do ponto eletrônico. Contudo, por ser uma decisão muitas vezes unilateral, o chefe tende a ter maior poder sobre a adesão ou não ao PGD. Além disso, com a implementação de um novo sistema e novas atribuições, o chefe pode não se identificar plenamente com as mudanças e tomar decisões precipitadas, sem uma análise mais aprofundada dos prós e contras dessa escolha.

Há uma necessidade de maior conscientização de que o programa, como parte da administração pública, está evoluindo para atender melhor às necessidades dos servidores, das chefias e, principalmente, para responder às demandas da sociedade por um serviço público mais eficiente, com melhores resultados e maior transparência. A tendência é que continue a evoluir e a fortalecer a cultura de desempenho.

“Da minha parte eu percebi sim uma coesão e muitos colegas, muitos servidores não é, pensar uma cultura mesmo assim no PGD, do processo, dos planos, das execuções, a questão da frequência estarem aqui né, que muitas vezes as pessoas pensam o PGD que pela flexibilização não vou lá não, mas sempre daqui não percebi nenhuma mudança que comprometesse essa coesão, esse andamento, então eu considero que está sendo bem coeso e que tá se criando essa cultura do programa e do processo de gestão né, de gestão de desempenho mesmo. Vou deixar o chefe 1 complementar aí.” (Chefe 2, 2024).

“Eu acredito que todo novo ele gera um certo receio né, e o fato do PGD não foi diferente né, nossos servidores no princípio né, até entender as 3 modalidades disponíveis e como funcionaria essas modalidades, como adequar certos setores a essas modalidades, a gente os percebia com mais dúvidas de como fazer a prestação daquele serviço né. Ao longo do tempo esse processo foi meio que sendo atenuado né, como se a gente tivesse sedimentando as ideias dentro do processo do PGD.” (Chefe 1, 2024).

“É realmente eu posso falar com propriedade sobre CPCE e não houve essa coesão cultural inicialmente nem entre os técnicos, talvez até por falta de conhecimento de saber como que seria preferiu dar uma segurada no primeiro momento, então não houve essa coesão entre os técnicos nesse primeiro momento. E entre os outros setores da administração e docentes até hoje não existe coesão não. Uma grande parte não teve interesse em querer saber como funciona o PGD de fato.” (Participante 12, 2024)

“No início eu não era nem por conta da chefia é eu tive um pouco de resistência a aderir ao programa por falta mesmo de conhecimento, de como é que ia dar né, porque tem muito setor que dá pra você fazer um cronograma lançado as atividades no sistema com mais facilidade do que o meu né. Isso era o ponto de vista que eu tinha, mas com o decorrer do tempo eu percebi com a ajuda dos colegas e até mesmo da própria chefia eu percebi que dá pra fazer adaptação e colocar minhas atividades para serem inseridas no PGD. Eu acho que foi só por conta disso mesmo né, a gente quando não tem o conhecimento a gente cria algum tipo de resistência né, quando a situação é nova né, sempre tem isso, mas no decorrer do tempo foi as coisas foram se resolvendo.” (Participante 6, 2024)

“Hoje eu consigo enxergar um ambiente muito sedimentado né, todos entendendo qual a finalidade do PGD e a importância que esse programa traz para a gestão da universidade. Digo mais, até os servidores novos que estão chegando é uma facilidade maior de você fazer a compreensão do PGD, porque ele já tem o colega do lado que já visualiza aquela forma de trabalho, então é isso é um trabalho a menos para a chefia

não é, para explicar como funciona o programa, porque hoje todos os servidores que estão dentro do programa eles têm muita facilidade para repassar para os colegas funcionamento do programa em si só.” (Chefe 1, 2024).

O quadro 4 demonstra os códigos referente a coesão cultural categorizados para uma melhor compreensão da construção desse elemento durante o processo de implementação do PGD na UFPI, conforme já evidenciado nas falas dos participantes.

Quadro 4 - Coesão Cultural no processo de implementação do PGD na UFPI.

Categoria	Tópicos Principais
Cultura do PGD	Crescimento, sedimentação, coesão no CPCE, facilidade com novos servidores.
Resistências	Inicial e contínua, falta de conhecimento, ausência de coesão geral, críticas de docentes, preconceito cultural.
Processo de Adaptação	Ajuda entre colegas, adequação de atividades, sedimentação de ideias.
Impactos e Benefícios	Agilidade administrativa, maior produtividade, avanço para o PGD 2.0.
Dificuldades e Críticas	SISPG, críticas de docentes, associações equivocadas à produtividade.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Assim sendo, a implementação do PGD revela um cenário de transformação significativa na UFPI. A mudança, conduzida com eficácia pela SRH e pela comissão responsável, foi marcada por um processo gradual e bem estruturado, permitindo que tanto chefias quanto servidores se adaptassem às novas exigências do programa. A construção coletiva do programa, exemplificada pela elaboração dos planos de trabalho e pela padronização das atividades, reflete um fortalecimento da coesão cultural na UFPI. Embora ainda existam resistência, principalmente ligada a questões culturais e preconceitos em relação às mudanças, poderá ser superada pela percepção de que o PGD oferece melhorias reais na qualidade do trabalho e nos resultados alcançados.

A análise das falas dos participantes evidencia que o PGD, além de reformular práticas de trabalho e critérios de avaliação, também promoveu uma melhoria na qualidade de vida dos servidores. A substituição do controle de assiduidade por um sistema baseado em entregas não só reduziu a frustração causada pelo antigo sistema de ponto eletrônico, mas também permitiu uma organização mais eficiente das atividades e do tempo dos servidores. Do ponto de vista da gestão, as chefias relataram aprendizados significativos, destacando a necessidade de um maior controle e compreensão das tarefas dos servidores. Além disso, a adaptação a novas ferramentas de comunicação, como o WhatsApp, facilitou a gestão e a resposta rápida às demandas, contribuindo para uma maior eficiência.

A flexibilidade da estratégia permite à organização adaptar-se às mudanças no mercado ou na sociedade (Boonstra; Gravenhorst; Werkman, 2003). Complementarmente, Zhao e Goodman (2018) sugerem que essa flexibilidade facilita as discussões entre os atores sobre os desafios da mudança, resultando em soluções mais eficazes para os problemas e em uma maior compreensão do processo de transformação.

Na vivência prática do PGD a flexibilidade sempre esteve presente, por não se tratar de uma imposição, tanto os chefes de setor quanto os servidores tiveram a opção de participar ou não do programa. Os setores que optaram por participar experimentaram um ambiente flexível, caracterizado por um diálogo constante, o que facilitou a compreensão do programa, graças a atuação da comissão que desempenhou um papel crucial em várias frentes, discutindo e oferecendo o suporte necessário para compreender o processo de mudança. Como demonstra o senso entre chefia e servidor em suas falas.

“Com relação à flexibilidade a facilidade de acesso à informação para entender as dúvidas que surgiram né, os problemas e como proceder com as soluções que é o que a questão traz, aqui para minha experiência pessoal foi muito tranquilo isso, a gente sempre teve todo o suporte necessário tanto do representante técnico que fazia parte da comissão, quando das chefias que procuraram o tempo todo entender esse processo de mudança e auxiliar nos esclarecimentos e nas soluções de problemas.” (Participante 5, 2024).

“Eu acho que sim, que houve essa flexibilidade, eu acho que a UFPI teve esse cuidado né, tanto na Constituição lá da comissão e a comissão muito bem preparada com todas as informações para os servidores quando cada um tinha uma dúvida. E apesar de ter passado um período afastada, mas eu acompanhava no grupo e vi que havia esse cuidado da comissão resolver os problemas que apareciam e até agora após o período grevista a comissão também está conseguindo repassar todas as informações para que os servidores consigam cadastrar os seus planos de trabalho e dar continuidade ao PGD. Então acho que sim que a UFPI teve esse cuidado e que houve essa flexibilidade na resolução dos problemas e tudo relacionado ao PGD.” (Participante 7, 2024).

“Essa questão da flexibilidade das soluções que a gente encontrou para alguns problemas, mas que também essa flexibilização não deixou nada a desejar na prestação do serviço, foi encontrado soluções que atendiam às demandas né, atendiam o pronto atendimento da unidade né. No caso nosso aqui das unidades e falando na comissão, como a gente tinha a comissão geral né, que era com quem tinha um representante nosso aqui e a gente tinha também uma comissão interna aqui que nos ajudou muito não é, principalmente a parte da gestão, eu nunca tive uma dificuldade para encontrar uma solução para algum problema, alguma coisa que surgiu, isso porque a gente tinha tanto engajamento da comissão aqui interna como a comissão gestora geral e isso facilitou muito.” (Chefe 2, 2024).

“Bom é ela foi bastante tranquila, a gente tinha um participante dentro da comissão muito ativo, a gestão fez todo esforço necessário para que o participante não só participasse das reuniões virtuais, mas também participasse de todos os encontros presenciais que teve no campus sede e sempre que retornava do campus sede era possível fazer um diálogo com a gestão isso facilitou bastante né, e principalmente o entendimento da gestão e essas discussões elas eram muito saudáveis né, eu me recordo que nós.” (Chefe 1, 2024).

De forma consensual, chefia e servidores relatam que a comissão sempre alinhada e comprometida, esteve presente em cada situação, oferecendo orientação e apoio, seja para resolver dúvidas, enfrentar problemas ou implementar soluções. Sua atuação eficiente facilitou a adaptação da UFPI ao PGD, contribuindo com soluções que atenderam às demandas surgidas. Para isso, foram realizadas reuniões com chefias e servidores, manuais, lives, além de encontros periódicos da própria comissão, plantão PGD, com horários específicos para debater essas questões, e o grupo de WhatsApp criado para esse fim, foram ferramentas importantes nesse processo.

“Então, eu acredito que no início foi bem conturbado a gente ficou meio assim sem saber o que fazer, mas depois a gente foi se adequando e foi se alinhando, teve umas reuniões com o pessoal da comissão e assim com o tempo a gente foi se alinhando direitinho ao PGD e foi conseguindo trabalhar direitinho e entender. Hoje eu entendo muito mais do que antes, o que é, como funciona, com tanto que eu explico para os que estão aderindo agora como é que mais ou menos funciona a questão como é que você vai ter que montar o plano de trabalho e tudo, está entendendo, então acredito que melhorou bastante.” (Participante 2, 2024).

“Acho assim que foi bem interessante, como o pessoal já falou principalmente em relação a formação da comissão. Ficou além da direção das chefias locais onde a gente poderia estar tirando alguma dúvida, a comissão também acho que ela deu uma maior flexibilidade em relação a isso para a gente, porque você qualquer dúvida que você tinha é às vezes se consultava a chefinha não sei ainda e tal mas aí você já tinha e-mail, tinha um plantão de dúvidas e tudo que era muito interessante e nesses plantões de dúvidas ou no e-mail você já conseguia estar resolvendo algum problema ou dúvida que você tinha e dava maior agilidade ao processo. Eu acho que foi muito interessante foi bem conduzido sim.” (Participante 11, 2024).

“E fazendo esse elo aí entre a gestão, os servidores e a comissão do PGD, eu penso que foi muito salutar mesmo. Eu me lembro até é de alguns assuntos né, que tanto a própria comissão, o próprio membro da comissão né, eu achei interessante naquele primeiro momento, eles terem acesso a tudo o que estava acontecendo na plataforma para na medida do possível ir orientando o gestor é os servidor que estava em PGD qual o caminho correto a se seguir naquele momento né, e qualquer erro que você pudesse fazer naquele momento ele prontamente entrava em contato com a gente é faz assim que a coisa funciona melhor, esse é o ritmo, então flexibilidade nessas discussões e desafios para mim eu acredito que foi bastante positiva.” (Chefe 1, 2024).

A comunicação, vista como uma estratégia de interação, é essencial, pois o diálogo não envolve apenas a comunicação verbal, mas também as representações entre os participantes. Ao compartilhar informações, os indivíduos desconstróem e reconstróem seus quadros de interpretação (Soparnot, 2011). De forma complementar Boonstra, Gravenhorst e Werkman (2003) sugerem que a comunicação e o fornecimento de informações sobre a mudança devem ser ajustados às diferentes fases do processo. Para ser eficaz, a comunicação deve ser clara e

adaptada ao público, frequente, utilizando múltiplos meios de comunicação quando possível, honesta, e priorizar as vias formais antes das informais.

Nessa perspectiva, a comunicação durante o processo de implementação do PGD foi amplamente avaliada como positiva e essencial em todas as fases do programa, desde o início até a preparação para o PGD 2.0. A condução desse processo foi direta, realizada pelo representante local da comissão, com respostas e resoluções sempre ágeis. A comunicação foi ativa, estando constantemente presente por meio do representante da comissão, de comunicados oficiais no SIPAC, reuniões, plantões do PGD, lives, e grupos de WhatsApp. Além disso, houve uma preocupação em captar as impressões da comunidade sobre o PGD através de um questionário. Essa comunicação foi propositiva, trazendo sempre alguma atividade a ser desenvolvida ou orientação sobre o uso do SISPG, e muito ágil, devido à abertura dinâmica de trabalho da comissão e à diversidade de canais de comunicação utilizados. Em suma, a comunicação foi um facilitador e diferencial positivo desde a implementação até a etapa atual do PGD, sendo um fator determinante tanto para a adesão das unidades ao programa quanto para superar a resistência daqueles que ainda não aderiram. Tanto os chefes como os servidores concordam sobre a importância da comunicação nesse processo, como destacam em suas falas.

“A comunicação ela sempre foi muito positiva, assim como a gente já reportou aqui em outros questionamentos né, mas nós não sentimos dificuldade em avançar no PGD, nós não sentimos essa dificuldade por falta de comunicação, então isso é um ponto que nós devemos elencar e destacar, que eu considero talvez o principal ponto positivo na implementação do PGD a comunicação, porque repito mais uma vez, nós tínhamos um representante na comissão muito ativo e com uma desenvoltura acima do esperado até, que chegamos a certo ponto de ter apresentação geral da comissão geral do PGD no nosso campus e quem fez foi o nosso membro da comissão, então isso mostrava o engajamento que ele estava com o sistema não é. E essa comunicação ela era muito direta e o processo de questionamentos e respostas foi muito célere, foi muito rápido né, então isso ajudou bastante todas as vezes que nós precisamos ver essa questão da implementação do sistema aqui.” (Chefe 1, 2024).

“Eu acho que a comunicação foi muito boa, principalmente que a gente já teve uma reunião no auditório eu lembro, falando sobre a questão do PGD bem no início, antes da implementação, quando teve o plano piloto e depois que foi expandido para os demais setores a gente teve até uma reunião nesta sala aqui né, falando com um membro da comissão, falando sobre a questão do PGD, como era o PGD, como é que a gente ia fazer o plano de trabalho, tirou todas as nossas dúvidas né, tem o e-mail também que a gente pode estar mandando pergunta, os membros da comissão também estão aberto a responder nossos questionamentos via WhatsApp, muitas vezes um já me respondeu. Além disso, tem o nosso grupo aqui do campus que também é muito bom, na questão de alguma dúvida em relação a isso foi muito importante essa comunicação tem sido muito boa e com certeza o PGD só tem a ganhar cada vez mais. Eu lembro que esse questionário na época foi pra avaliar o PGD, se eu não me engano, até quem não estava participando ainda pode responder não é, eu mesma participei respondendo esse questionário, eu ainda não estava no PGD nessa época, mas tava disponível para falar o que eu achava que era o lado bom o lado ruim.” (Participante 8, 2024).

“Só reforçando essa questão da comunicação que realmente na minha opinião foi muito boa desde o início, desde a questão da divulgação da implementação lá do plano piloto, depois as outras fases que vieram, todas elas, o acompanhamento da comissão, por todos, os plantões de tira dúvidas, o e-mail da comissão. Então assim, eu acho que essa questão da comunicação foi muito boa desde o início. Os relatórios que foram feitos, inicialmente foram feito o questionário para a construção do plano de entregas e também do plano de trabalho e tudo. Foi interessante sim, desde o início foi boa.” (Participante 11, 2024).

“Eu acho que a gente pode considerar que foi uma comunicação ativa, propositiva que propunha algumas tarefas que tinham que ser feitas e resolutivas quando a gente indagava mandava pedir alguma informação alguma coisa tinha uma resolatividade e ativa muito rápida. Essa questão do uso do celular como uma ferramenta de trabalho a exemplo do WhatsApp que a gente tinha frisado bastante, a economia de tempo que você leva para resolver um problema.” (Chefe 2, 2024)

“Essa comunicação ajudou também até para que outros setores aderissem ao PGD porque a comissão, por exemplo, estava aqui, creio eu, não disposta não só a tirar as dúvidas dos servidores em si, mas também das chefias que por exemplo, a chefia não tinha aderido ainda, mas entra lá em contato com a comissão tirar alguma dúvida, então essa comunicação acho que foi importante nesse sentido também para que aquelas chefias que ainda não tinham aderido ao PGD.” (Participante 7, 2024).

“Só para complementar, a comunicação ainda continua, que a comunicação no início até os dias de hoje sempre foi uma comunicação que você consegue tirar suas dúvidas, você consegue entender o que está sendo repassado também. A gente sempre está recebendo e-mail com relação ao plano de trabalho, que dia tem que entregar, que dia tem que enviar o plano, então assim, a comunicação do início até os dias de hoje foi positiva.” (Participante 2, 2024).

A confiança, enquanto ativo relacional, é um recurso fundamental para a transição e atua como uma condição que facilita a mudança. Ela não surge de forma repentina durante o processo de mudança, mas é cultivada ao longo de um relacionamento prolongado entre as pessoas. Quando essa confiança está presente entre os envolvidos e o agente promotor da mudança, a transformação tende a ocorrer de maneira mais suave (Soparnot, 2011).

Dessa forma, uma relação de confiança sólida entre a chefia e os servidores foi crucial para a implementação bem-sucedida do PGD. O chefe precisa acreditar que a maior flexibilidade concedida ao servidor resultará no cumprimento dos acordos e na prestação de um serviço de qualidade. Essa confiança é recíproca: enquanto o chefe deposita confiança no servidor, este deve corresponder ao cumprir suas responsabilidades com eficiência e qualidade. A falta de confiança pode levar à resistência de algumas chefias em aceitar o PGD. A confiança foi fortalecida pelo apoio da administração superior ao PGD na UFPI e pelos resultados positivos do projeto piloto. Isso permitiu que gestores e servidores estabelecessem uma base confiável, essencial para a expansão do programa para outros setores. Além disso, a relação de confiança melhorou a interação da SRH com outros setores e com o PGD, superando dificuldades anteriores. Para a continuidade e consolidação do programa, é fundamental existir

confiança mútua: o servidor deve honrar seu plano de trabalho e a chefia deve realizar uma avaliação justa. Nas falas é possível perceber a opinião complementar de chefes e participante sobre a importância da confiança nesse processo.

“Eu acho que é uma relação que está aumentando, já existia uma expectativa, e isso é normal não é, tudo novo, mas com o advento do no término do piloto, que foi muito bom aquele piloto não é, e não tendo entrado direto já no programa tentar fazer um piloto foi muito esclarecedor. A gente aprendeu muito com aquele piloto e isso fortaleceu muito essa relação, principalmente com a SRH não é, que já é sabido né, principalmente por nós colegas técnicos, o que a gente vinha enfrentado há muitos e muitos anos, uma certa dificuldade em relacionamento com SRH que acho que não deveria existir essa dificuldade, mas com o PGD eu acho que se fortaleceu muito essa relação e tem fortalecido bastante e até mesmo mais do que antes.” (Chefe 2, 2024).

“Acho que essa relação da confiança aí é a parte mais importante que tem, porque assim é como foi falado algumas vezes o PGD ele cobra resultado, ele não cobra aquela assiduidade aquela coisa tem que tá aqui entra 8:00h sai 12:00, chega 14:00 e sai 18:00. Ele cobra que o servidor ela possa fazer as suas atividades dentro desse período é claro, que até isso também é flexibilizado, acho que tudo isso aí tem que ser uma relação realmente de confiança. É tanto que alguns aqui já relataram que muitos setores não tem o PGD e outros a chefia ela não aceita de jeito nenhum. Isso porque não há essa relação de confiança entre a chefia e os demais servidores. E aí se não houver essa relação de confiança não há possibilidade de implementação do PGD. E consequentemente os resultados não virão. Então acho que é de extrema importância essa relação.” (Participante 11, 2024).

“Com relação à confiança e confiabilidade na execução do trabalho, eu acredito que isso pode ser um facilitador em alguns setores que a chefia possa não aceitar a implementação desde que ela tenha plena consciência de que o servidor irá executar suas atividades. Eu Acredito que isso facilita com que ela concorde com a implementação do PGD, assim eu acho que é do conhecimento de todos não é que a sociedade tem uma imagem banalizada né do servidor público de que ele não cumpre suas atividades então se a chefia tivesse a mesma imagem manchada com relação ao servidor aí seus servidores no setor de trabalho e provavelmente isso é um empecilho muito grande para que ele a venha a aceitar a implementação do PGD. Agora a partir do momento que ele tenha confiança que os servidores da sua unidade irão executar suas atribuições e resolver seus problemas e não deixar o serviço e não deixar a sociedade na mão com relação à execução do serviço. Eu Acredito que essa barreira né como já foi falado essa mudança cultural pode vir a ocorrer.” (Participante 5, 2024).

“Essa relação de confiança entre os participantes do processo principalmente, eu acredito, principalmente naquele projeto piloto né, porque eu encaro o projeto piloto como um teste né, que ali era o caso dele, a gente sempre frisava isso nas reuniões tanto com as comissões como a superintendência como o próprio nome já falava, é um projeto piloto, ele é que daria o norte para o futuro do programa dentro da universidade, e, como eu já falei desde a o primeiro é momento, Naiara, é essa ligação entre a forma como o PGD chegou na universidade e a forma como ele foi esmiuçado para os gestores e para a comunidade técnica da instituição isso foi muito muito natural, digamos assim. Então isso gerou um elo de confiança desde os gestores e dos órgãos dentro do campus né, como da própria chefia máxima da instituição e o servidor responsável pelo órgão SIPEC dentro da unidade. Isso foi muito tranquilo essa ligação não é, então essa relação de confiança ela foi fundamental para que nós saíssemos de um projeto piloto aqui do campus né, onde nós tínhamos apenas as unidades vinculadas a Coordenação Administrativa Financeira-CAF e alguns setores vinculado à CAF e saímos desde o primeiro momento onde nós finalizamos o projeto piloto para 100% dos servidores do campus em regime PGD. Então assim, eu acredito que essa confiança, essa relação de confiança entre as chefias e entre os próprios

servidores e a forma como isso foi implementando dentro da instituição é o responsável para que nós tivéssemos logo na saída do projeto piloto 100% dos nossos servidores em PGD.” Chefe 1, 2024).

A legitimidade da mudança revela-se também um elemento importante: os participantes apenas se comprometem com projetos que considerem justificados (Soparnot, 2011). A legitimidade incorpora a importância dos valores e propósitos compartilhados pelos membros na adoção da mudança organizacional. Esse valor compartilhado parece reforçar a motivação dos membros ao iniciar e implementar a mudança. O tema também inclui o compromisso dos membros com a mudança, a persistência de seus esforços, seus recursos compartilhados e sua satisfação no trabalho durante a mudança organizacional (Zhao; Goodman, 2018)

Do ponto de vista da legitimação das mudanças a partir do PGD, identificou-se que ocorreu de maneira natural, especialmente entre os servidores, devido aos benefícios que o PGD proporciona. Essa legitimação também se reflete nos resultados alcançados, que transcendem a gestão interna e têm impacto positivo na sociedade. Além disso, a confiança dos chefes na execução do trabalho e a possibilidade de cada servidor legitimar sua participação no programa, por meio da execução transparente e eficiente de suas atividades, podem até influenciar a postura dos chefes em relação à aceitação do PGD. Também se deu pela atuação na comissão, pois os integrantes não desempenharam suas funções apenas por designação da chefia, mas porque realmente acreditavam na ideia, capacitaram-se e apoiaram as mudanças necessárias para a implementação do PGD. Conforme evidenciado nas falas a seguir.

“Acredito que é a maioria, se não né todos os participantes né, como servidores participantes do PGD e nós todos legitimamos né, todas as mudanças que ocorreram como a flexibilização, a forma de apresentar os resultados dos planos de trabalhos. Com certeza as chefias também provavelmente vão passar né pelos mesmos questionários que a gente, e a gente percebeu né essa questão também até de como ocorreu todo esse desenrolar né em grupo, que a chefia no início com certeza teve muito trabalho até para na conscientização né de todos a que participam do PGD né de estar lá preenchendo seu plano de trabalho e tudo mais, mas eu acredito que com certeza até eles também vão legitimar isso né. A gente sabe também que ainda existem alguns docentes que ainda são resistentes ao PGD até mesmo por não conhecer, por falta de informação e tudo mais, mas eu acredito que a maior parte legitima sim.” (Participante 3, 2024).

“Eu acredito que é natural essa legitimação por parte do servidor né, e é justo não é, pelos benefícios que o PGD traz para o servidor e eu acredito também que isso vai acontecer, vai ser recíproco em relação à questão da administração não é. A entrega do resultado ela é uma legitimação que ultrapassa até a gestão e vai para a sociedade né.” (Participante 4, 2024).

“No contexto da do termo ali legitimação, eu acredito que é aquilo que eu mesma falei anteriormente, da confiança da chefia na execução do trabalho, eu acho que como está dito ali os participantes é são os servidores que estão no programa PGD, então cada um que vai legitimar a sua participação no programa, através da execução das suas

atividades e ocorrendo isso a entrega das atividades, a transparência do trabalho executado e alcançando os objetivos que muitas das atividades através do plano de trabalho traçado juntamente com as chefias o servidor alcança legitimização de participação no programa de gestão de desempenho né, de alcançar todos seus benefícios. E isso pode proporcionar a consolidação do programa não é, porque a gente sabe que hoje ele é factível da chefia.” (Participante 5, 2024).

“Eu acho que foi o ponto chave, como a gente já tem falado, foi essa questão da proposição e dos atores que participaram apoiar, porque muitas vezes você é nomeado para uma comissão e você não vai defender aquela ideia, você vai apresentar o plano, você vai apresentar as metas, os trabalhos como vai ser desenvolvido aquele trabalho, mas você não acredita e você não defende, eu acho que isso foi o ponto chave, como já falei bastante o autoconhecimento do processo e acreditar na mudança com a implementação do programa.” (Chefe 2, 2024).

Durante esse processo, vários fatores influenciaram um papel positivo na mudança gerada pela implementação do PGD, conforme evidenciado nas falas de servidores e chefes. Esses fatores são destacados na figura 6 para facilitar a compreensão do impacto e das contribuições observadas ao longo do processo.

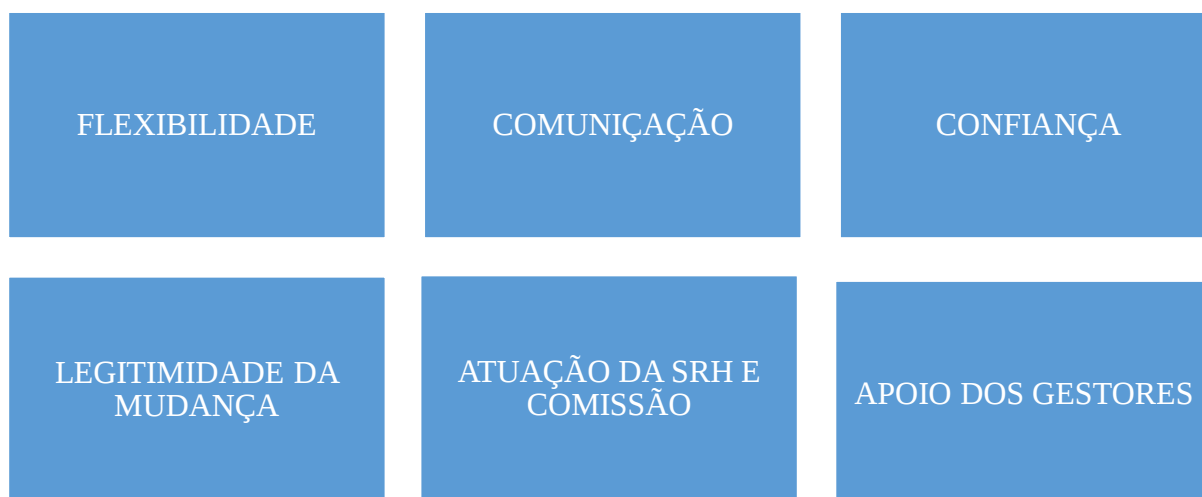


Figura 6 - Fatores que contribuíram para o processo de mudança. Fonte: autora, 2024.

Dessa forma, a implementação PGD na UFPI foi marcada por uma abordagem flexível e participativa. Essa flexibilidade facilitou a experimentação e a adaptação aos novos processos de trabalho, contribuindo para uma transição mais suave e eficaz. O que se deve ao trabalho da comissão responsável pelo PGD, pois foi fundamental nesse processo de implementação. A construção de uma relação de confiança sólida entre chefias e servidores emergiu como elemento central para o sucesso do PGD. A confiança mútua garantiu que a maior flexibilidade concedida aos servidores se traduzisse em cumprimento eficiente das responsabilidades e manutenção da qualidade dos serviços prestados. A comunicação que se fez presente em todos os processos e com uma diversidade de canais de transmissão das informações, seja de forma formal pelo SIPAC ou por meio de grupo de WhatsApp e pela figura do participante local na

comissão. Por fim, a legitimação das mudanças introduzidas pelo PGD ocorreu de maneira orgânica, impulsionada pelos benefícios percebidos tanto internamente quanto pela sociedade. Portanto, a flexibilidade, a atuação da comissão, a confiança, a comunicação e a legitimação das mudanças se confirmaram como facilitadores da mudança nesse processo de implementação do PGD.

Na perspectiva das dificuldades no processo de implementação do PGD, Pena e Paiva (2022), identificaram como principais dificuldades dos chefes de unidades em PGD, a avaliação das atividades e planos de entrega no SISPG, a necessidade de digitar a nota e carga horária, ausência de atividades de ocorrências (feriados, recessos etc.) e dificuldades relacionadas ao próprio sistema para cadastro do plano.

Recentemente, um estudo realizado sobre a perspectiva de inovação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFPI revelou a presença de certa resistência por parte de chefias e servidores mais antigos em relação à sua implementação. Essa resistência pode ser atribuída, em parte, a preconceitos arraigados na cultura institucional da UFPI. Esses preconceitos sustentam a crença de que o trabalho só pode ser eficazmente realizado em um ambiente presencial, com a obrigatoriedade da presença diária dos servidores na instituição nos horários programados (Pacheco *et al.*, 2023).

Elvira e Bezerra (2023) observaram em sua pesquisa que muitos dirigentes e gestores viam o Programa de Gestão e o teletrabalho com receio. No entanto, entre os servidores, a aceitação do PGD é amplamente positiva, pois o programa representa uma modernização significativa da administração pública federal e um avanço lógico na transformação digital. Pacheco *et al.* (2023) complementam que há uma percepção muito favorável em relação ao PGD, tanto em termos dos benefícios para a instituição quanto para os servidores envolvidos. O controle de entregas, por exemplo, tem se mostrado mais eficaz do que o controle de frequência no gerenciamento do fluxo de trabalho das unidades. Isso se deve ao melhor mapeamento das atividades, que permite uma organização mais eficiente dos serviços e entregas. Todos os participantes reconheceram o PGD como uma importante inovação incremental na UFPI, embora ainda exista uma certa resistência à novidade, especialmente entre algumas chefias e servidores mais tradicionais.

Considerando que a implementação do PGD é uma decisão facultativa da chefia, há uma certa divergência cultural em relação à aceitação do programa. Muitas vezes, a decisão de aderir ou não ao PGD é tomada de forma unilateral, sem uma análise aprofundada sobre o programa, sua adequação ao setor, ou os benefícios que ele pode trazer, tanto para os servidores quanto

para o serviço prestado. Em vez disso, prevalece o interesse pessoal da chefia. Essa falta de conhecimento e de interesse em entender o programa acaba gerando resistência à sua implementação. Assim como evidenciado por servidores e chefes nas falas a seguir.

“Sabe-se que ainda tem muitos setores que já poderiam ter entrado desde o projeto piloto, mas assim é enfrentaram alguns problemas de resistência e até hoje como eu falei anteriormente, ainda tem setores que têm resistência ao PGD. Eu acho que hoje não deveria ter mais resistência nenhuma, como comentário também anteriormente a questão de que é você vai ver a UFPI ela está bem adiantada em relação ao PGD, mas infelizmente não está, tem outras instituições que estão bem mais adiantadas do que a gente, tem instituição que a vem trabalhando com PGD já há bastante tempo. E a gente aqui pouco tempo que saiu do projeto piloto, para pegar o PGD 1.0, onde nem toda a instituição aderiu, e agora nós vamos entrar no 2.0, sendo também que nem toda a instituição ainda está toda inserida no PGD, então concordo em partes.” (Participante 11, 2024).

“A gente acompanhava as discussões não é, sempre que a gente tinha reunião com os outros diretores no campus sede você percebia a resistência de certos locais, de certos centros né, que não conseguiam e que não conseguem até hoje ainda visualizar o funcionamento do programa. A gente está avançando aí praticamente já para o PGD 2.0 que vai ser um aperfeiçoamento do PGD atual, mas tem colegas ainda que infelizmente não conseguem enxergar desta forma não é, e deixam os seus setores ainda né, digamos assim, de fora de um processo que na minha visão de gestor é um caminho sem volta.” (Chefe 1, 2024).

“A gente vê o PGD e entende que o PGD é importante, traz melhorias para a administração e para o servidor. Só que ainda tem essa resistência, é o que a gente percebe. Existe críticas de docentes que não simpatizam com o PGD. A motivação a gente pode especular várias, indo desde a com implicância com o servidor, a falta de conhecimento do que é o PGD, quais são os resultados que isso traz, mas que existe ainda uma resistência, sim.” (Participante 4, 2024).

“Na minha visão, eu acho que uma parte é cultural, aí já tem aquela cultura que acho que é mais difícil de se mudar né, o preconceito não é, você já vem com aquele conceito formado e agora para os novos que a gente consegue visualizar é falta mesmo de procurar entender como é que funciona o programa, o acompanhamento mesmo do programa.” (Chefe 2, 2024).

“Eu acho que é falta de informação mesmo, assim, falta de informação é mesmo, “ah eu não quero entrar no PGD porque eu vou esvaziar universidade”, bom, ele primeiro não conhece as 3 modalidades que existe dentro do programa né, “ah eu não quero entrar no PGD porque vai me dar muito trabalho ficar avaliando esses planos de trabalhos e fazendo essas implementações”, só que assim né, como eu falei né, eu acredito que hoje no meio administrativo que nós estamos inseridos é um caminho sem volta, a gente precisa é melhorar cada vez mais a forma como nós servidores públicos entregamos nossos resultados e na nossa unidade que estamos vinculados não é, e a ferramenta PGD, uma ferramenta muito tranquila para você mensurar essa entrega né. Então eu penso que essa resistência cultural mesmo de alguns colegas não é, é mais por falta de desconhecimento mesmo, apesar de ser amplamente discutido dentro da universidade, várias reuniões né, mas tem uma coisa nesses 3 anos e meio aqui que a gente está à frente da gestão, o que eu acho mais difícil dentro da gestão é você reunir colegas para discutir uma temática de interesse administrativo, então assim, vários colegas desconhecem a própria ferramenta porque não desperta o interesse em ir lá e entender como que funciona, aí já causa, digamos assim, você não consegue enxergar os benefícios do programa e você gera uma resistência para aceitar aquele programa, isso a gente acompanha e vê isso é acontecendo dentro da universidade.” (Chefe 1, 2024).

No início, o PGD enfrentou alguma resistência entre uma minoria de servidores, principalmente devido ao desconhecimento sobre o programa. No entanto, essa resistência diminuiu à medida que o programa foi implementado em mais setores, com a divulgação de resultados positivos, a flexibilização do trabalho e a melhoria na qualidade de vida dos servidores, fatores que fortaleceram a aceitação do PGD, especialmente entre os técnicos administrativos. Há relatos de servidores que solicitaram remoção para setores onde os chefes são favoráveis ao PGD, evidenciando a resistência de algumas chefias, o que pode prejudicar o desempenho do setor. Essa resistência também gera um senso de inferioridade entre os servidores que não têm acesso ao PGD, afetando sua motivação e desempenho. Como demonstrado nas falas dos servidores e chefes.

“Na minha visão, eu acho que uma parte é cultural, aí já tem aquela cultura que acho que é mais difícil de se mudar né, o preconceito não é, você já vem com aquele conceito formado e agora para os novos que a gente consegue visualizar é falta mesmo de procurar entender como é que funciona o programa, o acompanhamento mesmo do programa.” (Chefe 2, 2024).

“Eu acho que é falta de informação mesmo, assim, falta de informação é mesmo, “ah eu não quero entrar no PGD porque eu vou esvaziar universidade”, bom, ele primeiro não conhece as 3 modalidades que existe dentro do programa né, “ah eu não quero entrar no PGD porque vai me dar muito trabalho ficar avaliando esses planos de trabalhos e fazendo essas implementações”, só que assim né ,como eu falei né, eu acredito que hoje no meio administrativo que nós estamos inseridos é um caminho sem volta, a gente precisa é melhorar cada vez mais a forma como nós servidores públicos entregamos nossos resultados e na nossa unidade que estamos vinculados não é, e a ferramenta PGD , uma ferramenta muito tranquila para você mensurar essa entrega né. Então eu penso que essa resistência cultural mesmo de alguns colegas não é, é mais por falta de desconhecimento mesmo, apesar de ser amplamente discutido dentro da universidade, várias reuniões né, mas tem uma coisa nesses 3 anos e meio aqui que a gente está à frente da gestão, o que eu acho mais difícil dentro da gestão é você reunir colegas para discutir uma temática de interesse administrativo, então assim, vários colegas desconhecem a própria ferramenta porque não desperta o interesse em ir lá e entender como que funciona, aí já causa, digamos assim, você não consegue enxergar os benefícios do programa e você gera uma resistência para aceitar aquele programa, isso a gente acompanha e vê isso é acontecendo dentro da universidade.” (Chefe 1, 2024).

“Eu também escutei a história de servidores abrindo o processo de remoção de unidade para sair de uma que o chefe não queria PGD, para ir para outra onde havia sido implantado o PGD. Então é notório a melhoria na qualidade de vida, como já foi falado aqui, um servidor que está na unidade onde o chefe não permite o PGD ele vê que está perdendo em relação àquele que tem que está no PGD. Então acho que isso acaba até influenciando a produção de quem não está né, porque ele se vê não sei se num cenário de perseguição ou num pelo menos descontente ele está. Então é isso, que de forma geral onde pude sintetizar aqui das histórias que eu acabei escutando dentro da UFPI com essa implementação do PGD.” (Participante 5, 2024).

No CPCE, a coesão cultural entre técnicos e chefia foi evidente desde o início do programa. As chefias sempre demonstraram interesse em participar, mantendo uma postura aberta e de apoio à implementação do PGD no campus. Esse alinhamento de expectativas e o compartilhamento de valores contribuíram para a expansão e o fortalecimento da cultura de aceitação do PGD, principalmente pelos benefícios percebidos por ambas as partes. Essa realidade contrasta significativamente com a do Colégio Técnico de Bom Jesus (CTBJ) e do Hospital Veterinário Universitário (HVV), onde o índice de adoção do programa é mínimo ou praticamente inexistente. Essa é a percepção partilhada entre chefia e servidores.

“Apesar de ter tido notícias né de resistência em alguns setores da UFPI principalmente lá em Teresina, aqui na prática na onde eu tive o contato, a postura da UFPI como chefe né, foi sempre muito positiva no sentido de concordar, de ir atrás, de se posicionar positivamente para a adoção do PGD para no nosso campus e tanto né na chefia do sistema ao qual o senhor vinculada, como também no setor no qual eu trabalho com os coordenadores que também sempre foram muito e concordavam sempre desde o início.” (Participante 10, 2024).

“É salutar que alguns campus como foi até abordado lá nas reuniões, a exemplo do nosso campus de Bom Jesus que ele tem uma facilidade maior para a implementação devido à sua forma organizacional, mas eu acredito que não, eu até cheguei a discutir isso com alguns colegas lá, eu acho que primeiro é você tem que estar é disposto a entender o novo funcionamento, encarar o desafio e tentar enxergar os benefícios que aquele desafio vai trazer para a gestão né, e para o servidor também né. A gente é percebeu esses avanços aqui muito grandes não é, digamos assim, você consegue hoje é ter uma noção do que o servidor de fato está fazendo né, e você tem uma noção também de quanto tempo o servidor leva para realizar certas ações né, isso é importante, isso agiliza o processo administrativo institucional, mas dentro da universidade como um todo houve muita resistência, tem muita resistência hoje ainda.” (Chefe 1, 2024)

“Aqui no campus a gente não sentiu, na verdade foi bem tranquila essa implementação, mesmo assim a gente tem conhecimento de pessoas que são resistentes ao PGD, os professores, né. E as críticas veladas, né. As alfinetadas de que o servidor não está trabalhando, atribuindo ao simples fato de que o servidor não está presente no campus. Então a gente percebe que há um processo de amadurecimento, um processo de aceitação por parte da comunidade acadêmica em relação ao PGD. Em relação aos técnicos eu penso que seja bem tranquilo, porque todos estão inseridos e entendem como funciona e o que está acontecendo, mas em relação aos outros segmentos, acredito que não há essa coesão cultural total como a gente pretende que tenha. Acredito que a gente estando em implantação deve ser pensado em algum mecanismo de isso ser melhorado, a exemplo da transparência, deixar claro os resultados disso, os benefícios disso, o quanto a universidade economiza, o quanto a universidade ganha, como é a produtividade. Acredito que deva ser feito pra que justifique essa implementação do programa.” (Participante 4, 2024)

“A gente tem o colégio técnico que é um braço do CPCE, pertence também a universidade, até hoje estão tentando implementar lá e não estão conseguindo, só um conseguiu até hoje, através de que porque bateu o pé mesmo e quis participar. Os técnicos de lá tem interesse em participar, mas a administração e os outros setores, os outros segmentos, pelo menos no caso de Bom Jesus não estão aceitando ainda de coração a implementação do PGD como atividade dos técnicos administrativos da instituição.” (Participante 12, 2024).

Durante esse processo, alguns fatores dificultaram a mudança. Nas falas de chefes e servidores, é possível identificar os elementos que comprometem as opções de expansão e o maior acesso ao PGD, conforme ilustrado na figura 7.



Figura 7 - Dificultadores do processo de mudança.

Feitosa e Costa (2016) destacam que a modernização do serviço público ainda enfrenta resistência em muitos lugares e entre muitos servidores. Essa resistência pode ser atribuída ao receio de lidar com o novo, ao aumento de responsabilidades e carga de trabalho, ou ao fato de a inovação ser imposta sem a participação dos indivíduos no processo de mudança.

A resistência observada destaca a necessidade de superar barreiras culturais e adotar uma mentalidade mais aberta à inovação e às novas abordagens de gestão de desempenho. Para que o PGD seja implementado com sucesso, é fundamental valorizar a flexibilidade e promover uma compreensão mais ampla da eficácia do trabalho, independentemente da presença física contínua. Superar esses desafios culturais é essencial para que a UFPI possa aproveitar plenamente os benefícios do programa e alinhar suas práticas de gestão de maneira mais estratégica.

Nessa linha de pensamento, Pacheco *et al.* (2023) observaram que, ao comparar a experiência de trabalho sob o controle de entregas com o controle de frequência, houve uma percepção predominante de que a aferição da produtividade baseada em entregas se mostrou superior ao simples controle de frequência. De maneira semelhante, Elvira e Bruno (2023) identificaram que o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), devido à sua ênfase no planejamento e na gestão de resultados, além da flexibilidade que oferece, tem contribuído para o aumento da produtividade. Corroborando essa perspectiva, a pesquisa de Moraes, Pena e Paiva (2022) concluiu que a adoção desse modelo visa à melhoria dos serviços prestados e ao

incremento da produtividade, com o objetivo de aprimorar os resultados apresentados à sociedade. Vale destacar que essas metas são periodicamente avaliadas com os servidores inseridos no PGD.

A implementação do PGD na UFPI enfrenta desafios culturais significativos, especialmente entre as chefias, cuja resistência parece ser motivada por interesses pessoais e uma compreensão superficial do programa. Essa visão limitada impede que os gestores reconheçam os benefícios do PGD para a melhoria da gestão e do desempenho institucional. Como resultado, as unidades que ainda não adotaram o programa podem estar perdendo oportunidades de otimizar os resultados dos serviços prestados e o desempenho da UFPI na totalidade, o que restringe a expansão do PGD (Figura 8). Para que o programa seja plenamente aproveitado, é fundamental superar essas barreiras culturais e promover uma mentalidade mais aberta à inovação e às novas práticas de gestão.

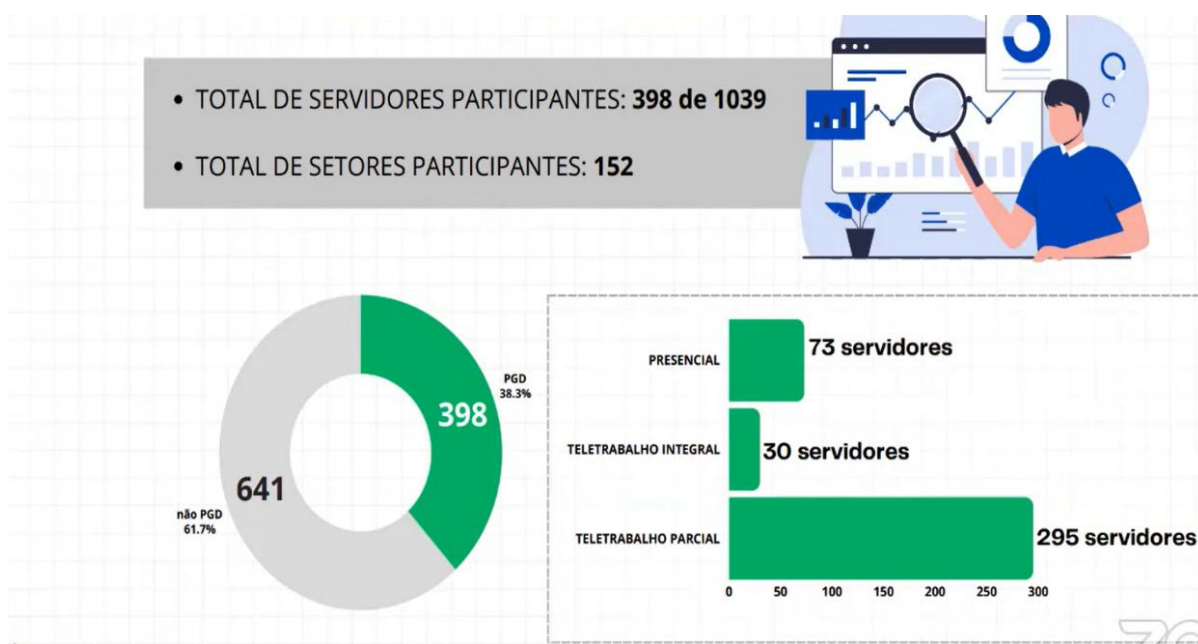


Figura 8 - Situação do PGD na UFPI. Fonte: Comissão do PGD (UFPI, 2024).

A exemplo, mesmo com os benefícios destacados, a figura 8 ilustra a necessidade de avançar na adesão dos servidores ao PGD, já que menos da metade deles participa do programa, apenas 38,3% dos servidores da UFPI estão em PGD. Embora a aceitação entre os servidores seja significativa, esses dados confirmam uma tendência de resistência por parte das chefias em aderir ao PGD. As unidades que ainda não adotaram o programa provavelmente não estão familiarizadas com as novas práticas de gestão e avaliação que poderiam contribuir de forma positiva para os resultados dos serviços prestados e para o desempenho da UFPI.

4.4 Processo de aprendizagem

A dimensão de aprendizagem da capacidade de mudança trata da capacidade introspectiva da organização. Nesse contexto, os ativos relacionados à capacidade de mudança, apoiados pelas dimensões de contexto e processo, podem ser adquiridos e aprimorados ao longo do tempo. Esses ativos são construídos e renovados mediante um processo contínuo de aprendizagem, que desempenha um papel crucial na estruturação dos componentes que compõem a capacidade de mudança. Isto consiste em observar as suas práticas e aprender com elas para limitar o número de erros semelhantes no futuro (Soparnot, 2011).

A mudança organizacional implica geralmente a introdução de novas ideias, práticas e tecnologias, o que pode impulsionar a inovação e fomentar a melhoria contínua. Quando bem gerida, essa mudança pode otimizar processos, eliminar atividades desnecessárias ou redundantes e aprimorar a eficiência global. Ao enfrentar e superar a resistência à mudança, é possível implementar métodos de trabalho mais modernos e eficazes (Sanchez-Huaman *et al.*, 2023).

Com a implementação do PGD na UFPI, foram observadas melhorias significativas na comunicação e na integração entre os setores. Um aspecto destacado é a evolução nas práticas de gestão de pessoas: os servidores demonstram maior motivação, senso de pertencimento e reconhecimento, uma vez que são avaliados com base nos resultados entregues e desfrutam de maior flexibilidade no horário de trabalho. Essas mudanças têm contribuído para um ambiente de trabalho mais leve, mesmo em questões delicadas e complexas, além de terem reduzido os afastamentos por motivos de saúde. Isso tem se mostrado decisivo para a atração e retenção de servidores na UFPI. Outro ponto de melhoria é o aprimoramento no controle e na avaliação das atividades desempenhadas pelos servidores, o que também fortalece a transparência das ações, beneficiando tanto a gestão interna quanto os órgãos fiscalizadores. Essas novas práticas foram descritas nas falas dos chefes e servidores, conforme expostas abaixo.

“A gente acaba falando bastante nas questões generalizando né, mas com certeza a gente tem muitas melhorias que são visíveis né, a parte principal que eu vejo é a comunicação e a interligação entre os setores, essa questão da comunicação eu acho que é uma parte principal da mudança que teve não é, uma melhoria. A outra foi na autoestima dos servidores saber que assim se sentir mais pertencentes ao processo, pertencente a UFPI eu estou trabalhando, estou desenvolvendo é estão vendo o meu trabalho, às vezes as pessoas se preocupavam simplesmente em bater o ponto, não dizendo que a pessoa não trabalhava, mas tá naquela preocupação de bater o ponto às vezes você atrasa, você chega não tem como compensar, caso diferente quem está hoje em PGD não é, que você consegue desenvolver uma tarefa num horário de

almoço, mais cedo, e você tem uma, digamos assim, uma flexibilidade maior que você pode entregar maiores resultados.” (Chefe 2, 2024).

“Uma outra melhoria eu consigo identificar é hoje no nos planos de trabalho, você tem por obrigação deixar disponível seu e-mail, seu telefone de contato, então o servidor ele tem que estar prontamente disponível no seu horário disponibilizado lá no plano de trabalho para atender as demandas, eu não preciso mais ir na sala do colega para conseguir resolver um problema com ele, então hoje ele tem que ter o seu WhatsApp disponível para tratar qualquer informação imediata e isso facilitou muito o acesso à informação e o acesso a desenrolar de algumas atividades administrativas.” (Participante 3, 2024).

“Você consegue comunicar muito rápido e a resposta é muito rápida também. Isso que o chefe 2 tocou, o fato de você não ter a necessidade de ir presencialmente há um local, porque você tem a liberdade de ligar no telefone que está cadastrado para ele no plano dele, isso é muito cômodo para todo mundo e você tendo as respostas mais rápidas.” (Chefe 1, 2024)

“Assim, eu acho que a principal é a questão de a chefia ter um certo controle das suas atividades né. eu acredito que o chefe conseguiu acompanhar suas atividades né, que antes ele não tinha esse acompanhamento, você fazia as atividades mas ele não conseguia acompanhar, porque ou você estava aqui você não estava aqui e pronto, mas agora não, ele tem o seu plano de trabalho sabe o que que você está fazendo, as atividades que você está no dia a dia, quanto é que você está usando se realmente é você está sendo produtivo. a chefia né conseguir esse alinhamento com o servidor e avaliar também e poder avaliar todas as atividades.” (Participante 2, 2024).

“Fica mais transparente a questão do que os servidores estão executando, estão fazendo seus serviços, de que é mais fácil para a chefia imediata acompanhar, além da chefia imediata também fica mais fácil para os órgãos fiscalizadores porque esse plano todo mês eles são colocados no no sistema no SISPG e esses órgãos eles têm acesso das atividades que a gente está mais fazendo. É a melhoria que eu vejo assim é a questão da transparência porque é esses órgãos fiscalizadores conseguem ver é como nós servidores nós estamos é estamos trabalhando realmente.” (Participante 1, 2024).

“Um fato também que eu acredito que melhorou bastante foi a felicidade do servidor que está trabalhando naquele setor, hoje eu percebo nitidamente que os nossos colegas servidores estão mais felizes com o trabalho né, apesar de nós estarmos trabalhando com questões tensas, mas você não consegue enxergar aquela, digamos assim, aquela forçada, aquele trabalho forçado. Percebo que mesmo não tendo isso em números, mas o que eu percebo que caiu o número de afastamento, isso deu uma diminuída não é, você consegue enxergar visualmente que isso deu uma diminuída.” (Chefe 1, 2024). “O PGD também trouxe muitas melhorias para os nossos discente, antes por exemplo, a gente fazia o atendimento somente presencial, mas hoje em dia o aluno está lá na cidade dele de férias e pode ter o atendimento social, o atendimento psicológico e o atendimento pedagógico. Ele não precisa se deslocar até aqui por muitas vezes está sem condições financeiras de vir até o NAE ao nosso setor que a gente trabalha e ele pode estar tendo esse atendimento de forma online muito bem, ficou bem mais viável por nossos discentes.” (Participante 8, 2024).

“Nós estamos mudando o comportamento dos nossos servidores até no fato de afetar a saída deles para outros locais de trabalho, outros concursos né, que era um problema que nós enfrentamos esse problema e hoje nós estamos tendo uma experiência de uma servidora que passou em um concurso nível superior né para outro estado e após 60 dias nesse trabalho novo ela solicita o retorno ao ambiente de trabalho dela para a universidade, então isso para a gente assim eu acredito que isso pode ter certeza absoluta que tem muito a ver com a forma com que ela estava trabalhando nos últimos nos tempos aqui na instituição.” (Chefe 1, 2024).

A implementação do PGD trouxe melhorias na prática de gestão das unidades envolvidas. A partir das falas dos servidores, foi possível destacar e evidenciar as práticas beneficiadas durante esse processo (Figura 9).



Figura 9 - Melhoria nas práticas de gestão.

No contexto da substituição de práticas antigas por novas, destacam-se várias mudanças significativas: a cobrança por assiduidade foi substituída pela cobrança baseada no desempenho; os atendimentos social, psicológico e pedagógico, que antes eram realizados exclusivamente de forma presencial, agora podem ser feitos online, facilitando o acesso e a continuidade do tratamento, mesmo durante os períodos de férias dos discentes. A organização das atividades do setor, antes realizada de maneira aleatória, agora é cuidadosamente planejada. Além disso, a comunicação, que era centralizada, tornou-se mais acessível com a implementação do PGD. Essas novas práticas foram destacadas pelos servidores em seus depoimentos.

“Eu penso que é a mais sensível, justamente é essa né, é a prática antiga de assiduidade com o ponto eletrônico pela adoção do desempenho né, a adoção desse critério de desempenho, gestão de desempenho é como uma entrega né e as entregas das atividades são feitas né, então é isso, eu acho que é mais sensível é essa.” (Participante 4, 2024).

“Uma das práticas que a gente tinha pensando que mudou bastante foi em relação para quem está no setor que a gente fica, em relação ao agendamento e a execução das reuniões de colegiado de curso, que antes do PGD híbrido dos secretários o coordenador só tinha que marcar uma reunião com antecedência de 48 horas e pronto, agora ele tem que esperar o dia que o servidor estiver presente e sempre é feita uma conversa prévia para definir a data dessa reunião, de preferência um dia que o secretário vai estar presente aqui para que não fique participando de forma remota,

então é algo que a gente percebeu que mudou e mudou para melhor que a gente chega num consenso para marcar uma data que seja bom para todos.” (Participante 12, 2024).

“Eu acho que a questão da comunicação em si né, eu acho que antes a gente tinha como a coisa na UFPI ainda é muito centralizado em Teresina, então eu acho que a gente tinha uma certa dificuldade de obter informações quando a gente tinha alguma dúvida, principalmente quem é fiscal de contrato por exemplo, então eu acho que a dificuldade da comunicação ela foi meio que resolvida. Eu acho né, que aí como o como a um participante 3 relatou antes, o servidor precisa colocar o e-mail dele lá, o telefone, então facilita muito para gente ter esse acesso ao contato do colega e a gente conseguiu obter essa informação de forma mais eficiente.” (Participante 7, 2024).

Para os chefes a adoção de novas práticas em substituição às antigas se destaca em vários aspectos: a avaliação das horas de trabalho passou a ser baseada nos resultados apresentados; a comunicação, antes travada e demorada, tornou-se mais fluida; o foco do servidor, que antes se limitava a registrar o ponto, agora está centrado na entrega de resultados; o acompanhamento das atividades do servidor, antes inexistente, agora é realizado in loco e avaliado por meio do SISPG; a obrigatoriedade de presença física no local de trabalho foi substituída pelo cumprimento do plano de trabalho cadastrado no SISPG; e, por fim, a única forma de penalização, que antes era o registro de faltas, agora considera a mensuração do desempenho das atividades no SISPG.

“Como uma prática nova é que a gente já bateu essa questão da comunicação fluida né, e eu acho que mais importante hoje o foco do servidor está mais em entregar os resultados do que em bater o ponto, era uma prática antiga. a principal mudança que eu vejo essa questão de focar na entrega do serviço é o principal foco principal mudança que eu vejo é essa.” (Chefe 2, 2024).

“Apesar de nós estarmos num campus que é relativamente pequeno, mas ele se torna grande não é, para você estar em todos os setores, não é possível, você já foi gestora sabe como é, eu estou sendo agora, não tem como você acompanhar cada servidor que nós temos e com tanto que está aumentando, você chega lá e vê que se ele está lá e tudo, não estou dizendo que como PGD você não possa ir resolver alguma coisa, mas é que mudou o foco antes tinha muito isso, não era muito comum e você não tinha como controlar.” (Chefe 2, 2024).

“Das práticas antigas né, do servidor está mal-humorado no ambiente de trabalho, a gente via a necessidade de os servidores de se fazer visto naquele ambiente de trabalho pro chefe, hoje assim, o que o chefe precisa é do trabalho dele né, o servidor precisa da implementação do plano trabalho dele, não precisa estar presencialmente ali não, você está aqui finalizando, não eu não conseguir fazer hoje, amanhã eu entrego ou seja, essas práticas antigas de gestão.” (Chefe 1, 2024).

“A chefia não tinha como dimensionar o que você está fazendo, porque ela não tinha, apesar de nós sabermos que todos os servidores locais eles têm que ter um plano de trabalho para fazer, mas você mensurar o que o servidor está fazendo naquele exato momento você não tinha noção, o que fato estava realizando né. Então eu acredito que essas novas práticas deixaram a chefia com maior segurança para executar o final daquela tarefa, se aquela atividade foi executada ou não né, e antes a única forma que

nós tínhamos de penalizar um servidor era colocando falta no servidor e hoje eu tenho como mensurar, como dizer, olha você fez trabalho, mas esse trabalho não surtiu efeito não serviu para a unidade, então, essa prática de você fazer por fazer ela cai por terra com PGD, porque você precisa fazer e aquele trabalho ele vai ser validado.” (Chefe 1, 2024).

“Então, só para complementar, eu acho que a principal prática na mudança de gestão aqui é que antes a gente avaliava horas de trabalho e hoje a gente avalia a prestação daquele trabalho né, se foi feito, se foi realizado ou não.” (Chefe 2, 2024).

“Antes da implementação do PGD ele era colocado um na prateleira de qualquer um outro tal e agora não, agora Como PGD 2.0 o servidor para ter o reconhecimento pessoal é o seguinte olha o meu desempenho nas minhas ações é sempre acima do esperado, ou seja, a chefia delega uma missão para você, você vai executar aquela missão, foi não devolvi, rapaz devolveu e está adequado você tá bem avaliado, agora muito acima do esperado é excepcional. A gente vai estar caminhando sempre para isso.” (Chefe 1, 2024).

Com o intuito ilustrar as práticas abandonadas e as novas práticas adotadas em função das novas abordagens de gestão adotadas nas unidades em PGD, a figura 10 apresenta as mudanças promovidas pela implementação do programa na UFPI. Essas alterações refletem os benefícios trazidos pela nova forma de gestão e organização do trabalho.

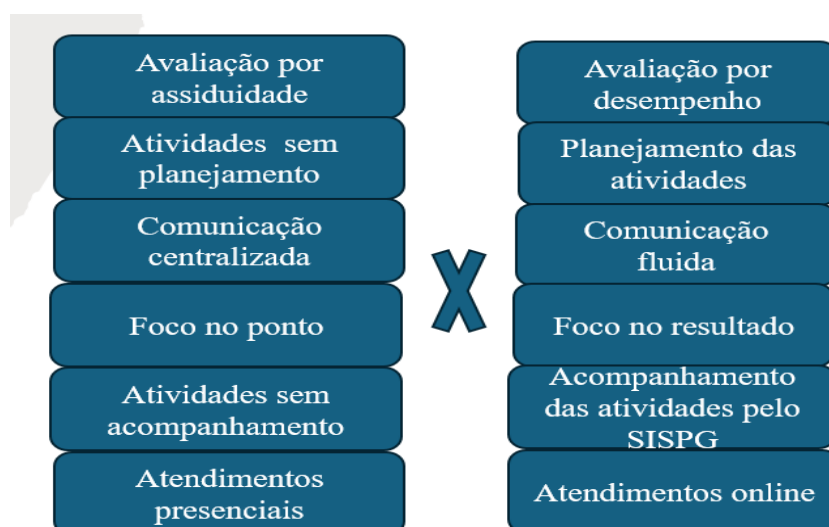


Figura 10 - Práticas de gestão antigas × Novas práticas de gestão. Fonte: autora, 2024.

No que tange a informação, Neiva e Domingos (2011) afirmam que o fluxo de informação é uma característica essencial que facilita os processos de comunicação durante mudanças organizacionais, abrangendo o acesso às informações, o intercâmbio com outras organizações, bem como a clareza, rapidez e objetividade na transmissão das informações. Contudo, com base nos dados da pesquisa, sugere-se que o fluxo de informação na organização investigada atua como um fator dificultador para as mudanças transformacionais.

Internamente, as informações sobre o PGD foram disseminadas de maneira clara e objetiva, desde sua implementação até a fase atual, utilizando diversos canais de comunicação. A comissão responsável realizou várias ações, como lives, plantões do PGD, elaboração de manuais, criação de grupos de WhatsApp, reuniões e treinamentos. Também foi instituído um curso obrigatório tanto para os servidores quanto para as chefias, além de manter o site do PGD constantemente atualizado na página da UFPI. No entanto, um ponto que ainda precisa ser aprimorado é a divulgação do PGD para a sociedade em geral, a fim de garantir que todos tenham conhecimento do programa. A seguir, as falas complementares das chefias e servidores sobre esse tema.

“Inicialmente partindo principalmente da comissão não é, da comissão do PGD que se empenhou bastante para passar todas as informações necessárias para o desenvolvimento do PGD desde o plano piloto até a implementação total do PGD em todos os setores que estão funcionando atualmente, mas não só isso não é, com o site do PGD né, que você tem todas as informações né, todos os documentos que regem o PGD, o portal PGD e foram feitas Lives para divulgação, então todas essas informações foram suficientes né, todas as reuniões que tivemos, treinamentos para que o PGD funcionasse plenamente.” (Participante 3, 2024).

“É como o colega já falou, desde o início foram disponibilizadas tanto por parte da comissão não é, com a elaboração dos manuais que tem passo a passo de como desenvolver o plano, de como cadastrar o processo, a realização do curso que era necessário né, lá no início do processo para dar entrada ao processo de adesão passo a passo como inserir o processo lá no SIPAC que alguns colegas não tinham nenhum acesso mesmo ao sistema e a partir de então foi disponibilizado lá esse acesso. Então todo esse suporte foi dado pela comissão e também por parte da página do próprio PGD e o SISPG como já foi colocado aqui é um site também bem intuitivo que permite, digamos assim, essa auto resolução né, e ainda é a facilidade de comunicação com a própria comissão e com os próprios colegas que também são participantes do PGD que ajudam nesse desenvolvimento né, todo mundo está ali de mãos dadas é se ajudando e descobrindo todo mundo junto.” (Participante 9, 2024).

“Muito bem divulgado né, bem compreendido pelo público, mas ainda tem alguns que não, não sei se é por algum desleixo, ou por entendimento, ou por achar que a gente não tem uma auditoria, alguma coisa que acompanha que aí é muito engano se a gente pensar desse jeito.” (Chefe 2, 2024)

“Eu não consigo dizer que é falta de informação, talvez é uma cultura mesmo, cultural não é, não é por falta de informação é cultura, porque inclusive a própria chefia no próprio grupo alerta para colocar, enfim, mas é isso, no mais.” (Chefe 1, 2024).

“Houve sim. Essas informações foram disponibilizadas de forma bem abrangente, inclusive, pelos envolvidos, os servidores que estão participando do PGD, a administração, mas a gente aproveita aqui para deixar claro que precisa reforçar essa divulgação do PGD na sociedade como um todo. Muita gente não entende como que funciona o PGD e isso de principalmente não só a comunidade acadêmica, mas a sociedade como um todo, às vezes pensa que você está em casa você não estar participando, não está trabalhando, entendeu, então é uma possibilidade sempre que eu puder falar, vou estar falando é isso que precisa ser e fechado muito a divulgação do PGD para a sociedade como um todo.” (Participante 12, 2024).

as ações carecia de representatividade, a divulgação das informações era insuficiente, o projeto piloto foi limitado, e faltava apoio tanto aos gestores quanto aos servidores no uso do sistema Capuccino. Além disso, havia uma falta de entendimento entre o SRH e o STI sobre suas atribuições no processo, e o sistema era altamente instável, prejudicando a avaliação dos servidores e causando estresse no ambiente de trabalho, o que afetava a qualidade de vida dos servidores.

Em contraste ao ponto eletrônico, a implementação do PGD na UFPI adota uma abordagem completamente diferente. Apesar de ser a mesma instituição, com os mesmos servidores e objetivos, o PGD tem sido conduzido de maneira mais cuidadosa, flexível, colaborativa, com boa comunicação e com processos bem estruturados. Essa abordagem tem levado a uma mudança bem-sucedida, com o PGD já demonstrando resultados positivos. Além dos benefícios tangíveis, o PGD também representa uma nova perspectiva, criando uma abertura na cultura mais resistente à mudança na UFPI.

Em resumo, para melhor compreensão dos resultados da pesquisa evidenciados, foi elaborado um quadro síntese (Quadro 5), que apresenta uma breve descrição das categorias e dos resultados obtidos a partir da realização do grupo focal e da análise de conteúdo.

Quadro 5 - Quadro síntese.

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS RESULTADOS
Contexto Organizacional	Descreve as características que uma organização deve ter em sua rotina diária para alcançar com êxito uma mudança, tais como flexibilidade estrutural e coesão cultural.	Houve consenso entre chefia e servidores sobre resistências iniciais e da importância da articulação da SRH e comissão para a manutenção do PGD. O projeto piloto deu à UFPI experiência e maturidade para expandir o PGD. A postura organizacional adotada pela UFPI nesse processo foi vista como positiva pela forma como gerenciou a mudança.
Processo de Mudança	Engloba conceitos cruciais da organização que devem ser demonstrados durante períodos de mudança, como liderança transformacional e implementação gradual	A mudança foi eficaz, conduzida gradualmente pela SRH e a comissão, facilitando a adaptação de chefias e servidores. A flexibilidade, a comunicação, a confiança e a legitimação da mudança foram destacadas como facilitadores da mudança. A resistência das chefias, a divergência cultural, a decisão unilateral e falta de conhecimento sobre o PGD foram identificados como fatores que dificultam o processo. A implementação do PGD na UFPI enfrenta desafios culturais. O desafio de construir a cultura de desempenho.

Processo de Aprendizagem	Destaca as capacidades organizacionais de longo prazo necessárias para manter a capacidade inovadora, como a melhoria por meio da experiência e a renovação por meio da experimentação	A UFPI tem apresentado uma evolução significativa em sua capacidade de mudança, destacando-se em comparação com processos anteriores. Nesse processo, foram identificadas melhorias na comunicação, integração entre os setores, gestão de pessoas e no controle a avaliação das atividades. Identificou-se também a substituição de práticas de gestão por novas mais eficiente. O PGD, além de seus benefícios tangíveis, também representa uma nova perspectiva, promovendo maior abertura em uma cultura institucional resistente à mudança.
---------------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

4.5 Recomendações

Para reduzir ou superar a resistência à mudança, Sanchez-Huaman *et al.* (2023) afirmam que é essencial implementar uma série de estratégias. Entre os aspectos a serem abordados estão a comunicação, a participação dos trabalhadores, a formação para o desenvolvimento de competências, o estabelecimento de incentivos e a construção de uma visão compartilhada.

Dessa forma, alguns elementos foram identificados como potenciais facilitadores para reduzir a resistência das chefias e favorecer o amadurecimento e a aceitação do PGD pela comunidade acadêmica. A transparência, especialmente na divulgação dos resultados alcançados, dos benefícios gerados, das economias para a universidade e dos ganhos em produtividade, precisa ser mais bem evidenciada.

Nesse sentido, para melhorar a resistência dos gestores na relação à implementação do PGD na UFPI, além das ações já mencionadas, algumas outras estratégias podem ser eficazes:

1. Capacitação e Workshops: Organizar sessões de capacitação específicas para os gestores, destacando as novas práticas de gestão associadas ao PGD. Esses workshops não puderam abordar apenas os benefícios do programa, mas também fornecer orientação prática sobre como implementar forma eficaz em suas unidades.
2. Estabelecimento de Embaixadores do PGD: Selecionar gestores que já aderiram com sucesso ao PGD para atuarem como embaixadores, compartilhando suas experiências e ajudando outros gestores a superarem desafios.

3. **Feedback Contínuo:** Implementar um sistema de feedback contínuo onde os gestores possam compartilhar suas preocupações e sugestões sobre o PGD. Essa abordagem pode ajudar a identificar barreiras específicas e ajustar o programa conforme necessário.
4. **Mentoria e Acompanhamento Individualizado:** Oferecer mentoria individualizada para gestores que estão enfrentando dificuldades na adoção do PGD. Isso pode incluir acompanhamento regular para auxiliar na transição e na superação de obstáculos.
5. **Cases de Sucesso:** Divulgar estudos de caso detalhados de unidades que implementaram o PGD com sucesso, mostrando os desafios enfrentados e como foram superados. Isso pode servir de inspiração e referência para outras unidades.
6. **Alinhamento com Objetivos Institucionais:** Reforçar como o PGD está alinhado com os objetivos estratégicos da UFPI e como ele contribui para a melhoria geral da instituição. Mostrar a importância do PGD não só para a gestão, mas para a missão educacional da universidade.
7. **Adaptação do Programa:** Se necessário, considere ajustes no PGD para atender melhor às necessidades específicas de diferentes unidades, ou que podem incluir adaptações que facilitem a adesão dos gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) surge como uma estratégia inovadora de gestão pública, respondendo à crescente demanda por eficiência e alinhando-se às expectativas da sociedade. Embora impulsionada pela pandemia, sua concepção já refletia um movimento necessário para modernizar a administração pública, revelando-se fundamental para a adaptação dos órgãos públicos a novas modalidades de trabalho e reafirmando o compromisso com a melhoria dos serviços prestados.

No que diz respeito ao (i) contexto organizacional, diferentemente de processos anteriores, a implementação do PGD na UFPI ocorreu de forma gradual e com total apoio da comissão responsável, que tem realizado um excelente trabalho desde o projeto piloto até as atualizações mais recentes, como a transição do PGD 1.0 para o PGD 2.0. Embora ainda haja resistência em algumas unidades, é notável a mudança de postura da UFPI em relação ao programa, com uma recepção mais positiva por parte dos setores que já aderiram ao PGD, além do apoio da administração superior, que permitiu a gestão eficaz do programa pela SRH. A aceitação e o sucesso do PGD estão intimamente ligados ao papel desempenhado pelos chefes de unidades e centros. Em locais onde a chefia é favorável ao programa, a adesão dos servidores é significativamente maior, refletindo uma postura mais proativa e aberta às mudanças propostas.

O (ii) processo de mudança foi conduzido de maneira planejada e com construção coletiva, gerando transformações tanto individuais quanto coletivas. A principal proposta de inovação do PGD centrou-se na modificação do controle de assiduidade e na introdução de novas modalidades de trabalho. Esse processo gerou mudanças nas práticas de gestão e nos comportamentos de chefias e servidores participantes do PGD. Dentre as práticas coletivas destacam-se: a padronização das atividades, o acompanhamento mais eficiente do desempenho dos servidores, a definição clara dos papéis e o comprometimento com as responsabilidades, formas de comunicação mais ágeis, o fortalecimento da cultura de planejamento, processos de trabalho mais transparentes e a construção de uma cultura organizacional alinhada ao PGD na UFPI.

Entre os fatores que facilitaram a implementação do PGD, destacam-se a flexibilidade dos processos, a atuação proativa da comissão, a comunicação eficiente, a relação de confiança entre os envolvidos e a legitimação das mudanças. Por outro lado, a principal barreira

encontrada foi a resistência das chefias, muitas vezes motivada pela falta de conhecimento, a aversão a sair da zona de conforto, e o peso dado a opiniões pessoais em detrimento de uma análise objetiva dos benefícios que o PGD poderia trazer à unidade.

Apontada como uma dificuldade a ser superada, a UFPI ainda enfrenta resistência em algumas unidades, o que impede uma adesão mais ampla ao PGD. A falta de engajamento dessas unidades priva tanto os gestores quanto os servidores dos benefícios individuais e coletivos que o programa pode proporcionar, além de comprometer o desempenho institucional. No entanto, a transição para o PGD 2.0 já mostra sinais de melhorias, especialmente na avaliação qualitativa dos servidores e na eficiência das atribuições das chefias, o que pode ajudar a superar a resistência ainda existente.

Resultante do (iii) processo de aprendizagem, a pesquisa realizada revelou novas práticas associadas à implementação do PGD, como a mudança no controle e avaliação do desempenho dos servidores, o uso do WhatsApp como ferramenta oficial de trabalho, a agilização de processos administrativos, e o fortalecimento da cultura de planejamento das atividades. Esses elementos contribuíram para o aprendizado individual e a adaptação a um ambiente de trabalho mais dinâmico.

As práticas antigas foram substituídas por novas abordagens: a assiduidade passou a ser avaliada com base no desempenho, atendimentos que antes eram presenciais agora podem ser realizados online, a organização das atividades setoriais tornou-se mais planejada, e a comunicação, anteriormente centralizada, tornou-se mais acessível e ágil. A obrigatoriedade de presença física foi substituída pelo cumprimento do plano de trabalho, e a penalização dos servidores agora leva em conta a mensuração do desempenho das atividades.

Como contribuição prática, foi elaborado um relatório técnico que abordou os aspectos da implementação do PGD e as mudanças necessárias, oferecendo recomendações para reduzir a resistência e fortalecer o programa. Esse documento vai servir como um recurso para a SRH, diretores e chefes de unidades, auxiliando-os no processo de convencimento e na adoção de melhores práticas baseadas na literatura e nos resultados desta pesquisa.

Como limitação deste estudo, destaca-se o fato de, devido ao tempo disponível no programa de mestrado, não ter sido possível incluir na pesquisa os campi fora da sede e as demais unidades do campus sede que já implementaram o PGD. Essa ampliação teria proporcionado resultados mais abrangentes e uma contribuição ainda mais significativa para a compreensão da situação do PGD na UFPI.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos focados nas unidades que ainda não aderiram ao PGD. Esses estudos poderiam diagnosticar com maior precisão os motivos da não adesão, fornecendo subsídios para que a UFPI desenvolva estratégias mais eficazes de integração e incentivo, promovendo uma maior adesão ao programa em toda a instituição.

Em resumo, o PGD configura-se como uma ferramenta de gestão recente na administração pública, desempenha um papel crucial no estímulo à inovação, na otimização da gestão da força de trabalho, na promoção da qualidade de vida dos servidores e na moldagem da cultura organizacional, refletindo as mudanças decorrentes não apenas na legislação, mas também nos processos de gestão e no comportamento das pessoas. Ao proporcionar maior flexibilidade e ganhos na qualidade de vida, o PGD se torna uma ferramenta eficaz para atrair e reter servidores na UFPI, contribuindo para a redução da rotatividade e para a continuidade dos serviços prestados. Esta abordagem multifacetada do PGD destaca sua importância na reconfiguração integral do cenário organizacional público, representando um marco significativo nas práticas de gestão contemporâneas e na melhoria dos serviços prestados à sociedade. Para maximizar seu impacto, o PGD deve ser alinhado aos objetivos estratégicos da UFPI, de modo a potencializar o desempenho da instituição.

Portanto, considerando que o PGD promove transformações institucionais e comportamentais, desenvolver a capacidade organizacional para gerenciar essas mudanças é fundamental para maximizar os benefícios e minimizar os desafios ao longo do processo. Apesar da presença da dificuldade da UFPI em lidar com as mudanças, a implementação do PGD revelou uma nova perspectiva na postura organizacional em relação à gestão da mudança.

Esse processo permitiu identificar tanto os fatores que desenvolveram quanto os que dificultaram sua execução, além de evidenciar o aprendizado organizacional gerado durante a implementação do programa. A análise realizada demonstrou que a UFPI conseguiu fortalecer sua capacidade organizacional ao adotar estratégias que respeitaram o tempo necessário para adaptação, ofereceram informações e suporte adequado, e contaram com uma liderança acessível, engajada e proativa. Além disso, a reformulação de práticas de gestão e a incorporação de abordagens mais eficientes desenvolvidas para uma evolução significativa. Assim, a UFPI demonstrou potencial para ser uma organização mais aberta às mudanças, comprometida com o aprendizado contínuo, adaptativa e capaz de consolidar a cultura do PGD em sua estrutura.

REFERÊNCIAS

- ASSUNÇÃO, B. S. B.; MATOS, S. D. J.; AGUIAR, J. L. B.; VELASCO, S. M. V.; DIAS, C. N. Programa de Gestão e Desempenho e sua contribuição para o teletrabalho: estudo de caso na Controladoria-Geral da União. **Revista do Serviço Público**, v. 74, n. 4, p. 890 - 913, 2023.
- BATISTA, J. L.; REGIS, T. K. O. **Mudança organizacional no setor público: o caso de uma instituição de ensino na Paraíba**. 2018. 27 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Instituto Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. São Paulo: Editora São Paulo. 2016. 141 p.
- BARRETT, K.; GREENE, R. The triumph and tribulation of performance management. **International Journal of Public Administration**, v. 46, n. 2, p. 168-169, 2023.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Escola Nacional de Administração Pública-ENAP. Coleção Gestão Pública. 2019. 179 p.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. 512 p.
- BEVIR, M.; RODES, R. A.W.; WELLER, P. Traditions of governance: interpreting the changing role of the public sector. **Public Administration**. v. 81, n. 1, p. 1-17, 2003.
- BLOISE, D. M. A importância da metodologia científica na construção da ciência. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. v. 6, p. 105-122, 2020.
- BOONSTRA, J. J.; GRAVENHORST, K. M. B.; WERKMAN, R. A. The Change Capacity of Organisations: General Assessment and Five Configurations. **Applied Psychology: an International Review**., v. 52, n. 1, p. 83 105, 2003.
- BORTOLO, C. A. D.; SANTOS, L. B. O impacto da qualidade de vida através dos processos de cultura organizacional aliada a gestão estratégica no setor público. **Revista Economia e Políticas Públicas**, v. 9, n. 2, p. 166-183, 2022.
- BOTTI, A.; VESCI, M.; PAOLO, G. Competitive Values Framework and public administration: managerial insights, theoretical reflections and practical implications from Italy. **International Business Research**, v. 2, p. 147-160, 2018.
- BRASIL. Ministério da Economia. **Decreto regulamenta teletrabalho e controle de produtividade no Executivo federal**. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/maio/decreto-regulamenta-teletrabalho-e-controle-de-produtividade-no-executivo-federal>. Acesso em: 10 fev. 2023.
- BRASIL. **Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao>. Acesso em: 22 jul. 2023.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, WILHEIM; SACHS (org.). **Brasil: um século de transformações**. São Paulo: Cia das Letras, 2001. p. 222-259.

CAPPELLARI, G; VARGAS, R. V; JUNIOR, P. V. C; SILVA, M. L; GOULARTE, J. L. L. Capacidade Organizacional para Mudança no Setor Público. **Revista Ciências Administrativas**, v. 29, p. 1-15, 2023.

CAVALCANTE, P. L. C. **Convergências entre a governança e o pós-nova gestão pública. Repositório do Conhecimento IPEA**. 2018. p. 17-23 (Boletim de Análise Político-Institucional, n. 19). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8965>. Acesso em 10 out. 2023.

CARVAJAL-CASTRILLÓN, D. F.; VALENCIA-ARIAS, A.; GÓMEZ-BAYONA, L.; VASQUEZ-CORONADO, M. H. The role of creative development and perceived need for change in encouraging organizational capacity for change: a case study. **Sustainability**, v. 15, n. 18, p. 13598, 2023.

CHAGAS, A. F. **Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público**. 2020. 75 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2020.

CHOWDHURY, A; SHIL, N. C. Performance management systems in the public sector under the new public management regime: an australian case. **Journal of Public Administration, Finance and Lawp**. v. 10, n. 20, p. 40-61, 2021.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016. 712 p.

DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P.; OLIVEIRA, M. L. Planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 1, p. 97-116, 2022.

DORO, A. P. G.; COUTINHO, W. S.; OLIVEIRA, T. D.; CASTRO, M. C. D.; PAULA, A. R. P.; SANTOS, T. S. Gestão do desempenho em instituições federais de ensino: contexto atual, boas práticas e desafios. **Revista Valore**, v. 5, p. 267-292, 2020.

ELVIRA, E. J. S.; BEZERRA, L. F. **O programa de gestão: no caminho da pós-nova gestão de desempenho?** Brasília: Enap. 2023. 92 p. (Cadernos Enap, 129).

EVANS, J. M.; GILBERT, J. E.; BACOLA, J.; HAGENS, V.; SIMANOVSKI, V.; HOLM, P.; HARVEY, R.; BLAKE, P. G.; MATHESON, G. What do end-users want to know about managing the performance of healthcare delivery systems? Co-designing a context-specific and practice-relevant research agenda. **Health Research Policy and Systems**. v. 19, n. 131, 2021.

FEITOSA, L. V. S.; COSTA, C. E. S. Inovações no setor público: A resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SISTENTABILIDADE, 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Uninove, 2016.

- FIERRO, F.; BENAVIDES, D.; ANDRADE, J. Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. **Revista Venezolana de Gerencia**, v. 25, n. 4, p. 131-147, 2020.
- GODOI, C. K.; MELO, R. B.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Editora Saraiva, 2010. 460 p.
- GOMES, P. J. A. A nova administração pública: um modelo de gestão de desempenho para as Forças Armadas portuguesas. **Nação e Defesa**, v. 1, n. 151, p. 156-181, 2018.
- GONDIM, S. M. G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Paidéia**, v. 12, p. 149-161, 2002.
- JUDGE, W. Q.; HU, H. W.; GABRIELSSON, J.; TALAULICAR, T.; WITT, M. A.; ZATTONI, A.; LÓPEZ-ITURRIAGA, F.; CHEN, J. J.; SHUKLA, D.; QUTTAINAH, M.; ADEGBITE, E.; RIVAS, J. L.; KIBLER, B. Configurations of capacity for change in entrepreneurial threshold firms: imprinting and strategic choice perspectives. **Journal of Management Studies**, v. 52, n. 4, p. 506-530, 2015.
- JUDGE, W.; ELENKOV, D. Organizational capacity for change and environmental performance: a empirical evaluation of Bulgarian companies. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 7. 893-901, 2005.
- KLEIMAN, F.; FARIAS, R. S.; NOGUEIRA, N. J.; BRITO, T. B. O.; BARBOSA, M. M.; BERTAZZI, D. M.; REGO, R. S. M. P. New ways for monitoring the public workforce after the pandemic: The management and performance program in the Brazilian Federal Government. *In*: 24ª CONFERÊNCIA INTERNACIONAL ANUAL SOBRE PESQUISA EM GOVERNO DIGITAL, 2023, New York. **Proceedings** [...]. New York: Association for Computing Machinery. p. 349-354.
- LIMA, J. M. C.; JACOBINI, J. P. R.; ARAÚJO, M. A. D. Reestruturação organizacional: os principais desafios para o Ministério Público do Rio Grande do Norte. **Revista de Administração Pública**, v. 49, p. 1507-1530, 2015.
- MAZZA, V. A.; MELO, N. S. F. O.; CHIESA, A. M. O grupo focal como técnica de coleta de dados na pesquisa qualitativa: relato de experiência. **Cogitare Enfermagem**, v. 14, n. 1, p. 183-188, 2009.
- MENDES, R. A. O.; OLIVEIRA, L. C. D.; VEIGA, A. G. B. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira / The feasibility of tele-work in brazilian public administration. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p. 12745-12759, 2020.
- MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research**: A guide to design and implementation. 4. ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2015. 368 p.
- MESQUITA, F. A. A. M.; SILVA, A. V.; CARNEIRO, L. V.; SOLTO, I. B.; OLIVEIRA, I. T. N. As avaliações de desempenho nas esferas públicas de ensino: uma revisão sistemática da literatura. **Humanidades & Tecnologia**, v. 16, n. 1, p. 297-317, 2019.

MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 2011. p. 21-22.

MINAYO, M. C. S.; COSTA, A. P. Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. **Revista Lusófona de Educação**, n. 40, p. 11-25, 2018.

MORAES, R. S. B.; PENA, K. W.; PAIVA, I. A. A. O Programa de Gestão de Desempenho no IF Goiano: análise do projeto-piloto. **Revista Economia e Políticas Públicas**, v. 10, n. 2, p. 169-196, 2022.

NEIVA, E. R.; DOMINGOS, S. G. Validação de instrumento para avaliação da capacidade organizacional para a mudança. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2011.

NEIVA, E. R. **Gestão e avaliação de desempenho no setor público brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas correntes**. Brasília: Fonacate, 2020. 26 p. (Cadernos da reforma administrativa). Disponível em: <https://fonacate.org.br/publicacao/caderno-6-gestao-e-avaliacao-de-desempenho-no-setor-publico-brasileiro-aspectos-criticos-e-discussao-sobre-as-praticas-correntes/>. Acesso em: 04 set. 2023.

NEIVA, E. R.; DA PAZ, M. G. T. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de administração**, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012.

NEPOMUCENO, R. S.; PEREIRA, T. F.; PAIVA, E. J.; CARVALHO, H.D. Cultura organizacional em instituições públicas brasileiras: uma revisão sistemática da literatura. **Revista Brasileira de Desenvolvimento**, v. 11, p. 105594-105611, 2021.

NOORDIATMOKO, D.; RIYADI, B. S. The analysis of sustainable performance management of government institutions in Indonesia: a public policy perspective. **International Journal of Membrane Science and Technology**, v. 3, p. 1146-1157, 2023.

NUNES, A. X. **O programa de gestão e desempenho e sua implementação no Ministério das Comunicações**. 2023. 67 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Brasília, 2023.

OLIVEIRA, D. R.; PASSADOR, J. L.; PADUA, S. I. D.; ANDRADE, D. C. T. Gestão do conhecimento, cultura organizacional e gestão de pessoas com a gestão de processos e questões organizacionais emergentes: Uma análise crítica da dinâmica subjetiva em gestão por processos (BP). **Revista Gestão em Análise**, v. 9, n. 1, p. 154-167, 2020.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: II CIDESP - CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, Florianópolis, 2018. **Anais [...]**. Florianópolis: Fundação Ena Escola de Governo, 2018.

ORSI, A.; SILVA, C. M. Gestão do desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. **Mérito, desempenho e resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**, 1. ed. São Paulo: FIA/USP, 2014. p. 193-234.

PACHECO, M.; GOMES, M.; SOUSA, M.; SILVA, F. Flexibilidade e inovação no setor público: uma análise do programa de gestão e desempenho em uma instituição de ensino superior. **Revista Pesquisa & Educação a Distância**, v. 2, n. 30, 2023.

PETERSEN, N. B. G.; LAUMANN, T. V.; JAKOBSEN, M. Acceptance or disapproval: Performance information in the eyes of public frontline employees. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 29, n. 1, p. 101-117, 2019.

PINTO, A. R. R. **O papel da comunicação na gestão da mudança organizacional: uma revisão integrativa**. 2022. 76 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto, Porto, 2022.

POLLITT, C. Managerialism redux? **Financial Accountability & Management**, v. 32, n. 4, p. 429-447, 2016.

RODAT, S. Gestão de Mudanças Organizacionais: uma estrutura conceitual e analítica. **Anuarul Universitatii**, v. 22, p. 74-88, 2018.

ROSA, C.; SILVA, P. R.; SAUSEN, J. O.; BAGGIO, D. K.; BRIZOLLA, M. M. B.; ZANATTA, J. M.; NÜSKE, M. A. Strategic change and adaptation in the context of dynamic capacity development. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e04973715, 2020.

SÁNCHEZ-HUAMÁN, Y. D.; VILLAFUERTE-MIRANDA, C. A.; FLORES-MORALES, J. A.; NEYRA-HUAMANI, L. Gestión del cambio organizacional en la administración pública. **Revista Venezolana De Gerencia**, 28, n. 10, p. 1126-1139, 2023.

SILVA, A. L.; PAIVA, A. P. Metodologia da pesquisa científica no Brasil: natureza da pesquisa, métodos e processos de pesquisa. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, v. 10, pág. e479111032264, 2022.

SILVA, J. A.; RABÊLO NETO, A.; NASCIMENTO, J. C. H. B.; CASTRO, M. M. B.; NASCIMENTO, D. A. Cultura organizacional e o modelo de aceitação de tecnologia (TAM): uma análise do memorando eletrônico na Universidade Federal do Piauí. **Desenvolvimento em Questão**, v. 19, n. 56, p. 41-56, 2021.

SOPARNOT, R. The concept of organizational change capacity. **Journal of Organizational Change Management**, v. 24, n. 5, p. 640-661, 2011.

SOUZA, R. L. Programa de Gestão e Desempenho: ponte para uberização no serviço público federal brasileiro. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 48, p. e22, 2023.

SUPRIHARYANTI, ELISABETH; SUKOCO, BADRI MUNIR. Organizational change capability: a systematic review and future research directions. **Management Research Review**, v. 46, n. 1, p. 46-81, 2023

TAMADA, R. C. P.; CUNHA, I. C. K. O. Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura. **Revista do Serviço Público**, v. 73, n. 3, p. 426-450, 2022.

TRINDADE, E. M. G. **Modelo de gestão de desempenho para a Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe**. 2014. 111 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Ciências Policiais) - Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2014.

UFPI. Universidade Federal do Piauí. Relatório de atividades da Comissão do PGD/UFPI. Teresina: UFPI, 2023. Disponível em: https://drive.google.com/file/d/1IEGJIWNjuqlbCYxJ_kA-xlr_c75C5Qj8/view. Acesso em: 12 fev. 2024.

VARGAS, K. S.; MOURA, G. L.; MADERS, T. R.; HORBE, T. A. N. Relação entre estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança: perspectivas e desafios de uma empresa do setor de implementos rodoviários. **Revista de Administração Faces Journal**, v. 17, n. 1, p. 8-28, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 45 p.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, v. 73 p. 8-25, 2022.

VIRGILIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. **Revista da FAE**, v. 26, n. 1, p. 1-20, 2023.

VORONINA, Y.; BASHTANNYK, O.; KOMARNYTSKA, H.; SAEVICH, R.; PATERUKHA, N.; PARUBCHAK, P. Change management and implementation of changes in the Field of public administration. **Economic Affairs**, v. 68, n. 4, p. 2207-2220, 2023.

WANG, W.; YEUNG, R. Testing the effectiveness of “managing for results”: Evidence from an education policy innovation in New York City. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 29, n. 1, p. 84-100, 2019.

WIDIANTO, S.; LESTARI, Y. D.; ADNA, B. E.; SUKOCO, B. M.; NASIH, M. Dynamic managerial capabilities, organisational capacity for change and organisational performance: the moderating effect of attitude towards change in a public service organisation. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, v. 8, n. 1, p. 149-172, 2021.

XANTHOPOULOU, P.; SAHINIDIS, A.; BAKAKI, Z. The impact of strong cultures on organisational performance in public organisations: the case of the greek public administration. **Social Sciences**, v. 11, n. 10, p. 486, 2022.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão - a construção psicossocial das organizações de trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008. 42 p.

ZHAO, X.; GOODMAN, R. M. Western organizational change capacity theory and its application to public health organizations in China: A multiple case analysis. **The International Journal of Health Planning and Management**, v. 34, n. 1, p. 509-535, 2019.

APÊNDICES

Apêndice A

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO GRUPO FOCAL

Tema: Programa de Gestão e Desempenho na UFPI: uma análise sob a perspectiva da mudança

1. Recepção (10 minutos)

Acolhimento e boas-vindas aos participantes.

2. Apresentação dos Participantes (10-15 minutos)

Identificação dos participantes e escolha da forma de tratamento durante a sessão.

3. Apresentação da Pesquisadora (10 minutos)

Objetivo da Pesquisa:

Compreender a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na Universidade Federal do Piauí (UFPI), sob a perspectiva da mudança.

Método de Coleta de Dados:

O grupo focal foi escolhido por sua capacidade de aprofundar questões relacionadas ao PGD, recentemente consolidado na administração pública.

Convocação dos Participantes:

Convite por e-mail com explicações sobre a dinâmica do grupo e confirmação via WhatsApp.

Logística:

- Sessões realizadas em horário comercial, com estrutura adequada e ambiente propício.
- Sessões gravadas com autorização e consentimento dos participantes.
- Duração máxima de 2 horas.

4. Discussões (60-90 minutos)

Contexto Organizacional

1. Como você descreveria a postura organizacional adotada pela UFPI durante a implementação do PGD?
2. Como foi a flexibilidade nas discussões sobre desafios, problemas e soluções durante a implementação do PGD?
3. Você percebeu uma coesão cultural ao longo do processo de implementação do PGD na UFPI?
4. Como você descreveria a relação de confiança entre os participantes e os promotores da mudança durante a implementação do PGD?

5. Você pode identificar alguma prática coletiva que surgiu com a implementação do PGD na UFPI?
6. Quais foram os principais aprendizados individuais que você obteve a partir das mudanças provocadas pela implementação do PGD na UFPI?

Processo de Mudança

7. Como a administração superior liderou o processo de convencimento para a implementação do PGD na UFPI?
8. A implementação do PGD foi realizada de forma gradual, respeitando cada etapa do processo e o tempo de adaptação necessário? Por favor, explique.
9. Houve processos de mudança construídos coletivamente durante a implementação do PGD?
10. Como foi a comunicação ao longo do processo de mudança com a implementação do PGD?
11. Há uma legitimação da mudança por parte dos atores participantes na construção desse processo de mudança?

Processo de Aprendizagem

12. Você consegue identificar alguma melhoria nas práticas de gestão como resultado da experiência da UFPI com a implementação do PGD?
13. Foi possível observar o abandono de práticas de gestão antigas e a adoção de novas práticas com a implementação do PGD?
14. Foram disponibilizadas informações suficientes para todos os envolvidos durante o processo de mudança organizacional com a implementação do PGD?

Discussão Aberta

Abertura para que os participantes falem sobre qualquer outro aspecto relevante que não tenha sido abordado.

5. Encerramento (10-15 minutos)

- Agradecimento aos participantes.
- Coffee break.

Apêndice B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do Projeto de Pesquisa: Programa de Gestão e Desempenho na UFPI: uma análise sob a perspectiva da mudança

Pesquisador Responsável: Naiara Amorim da Silva Aguiar - Discente no Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFPI)

Pesquisadora Assistente: Prof^ª. Dr^ª. Flávia Lorene Sampaio Barbosa - Professora Doutora da Universidade Federal do Piauí

Instituição/Departamento: Universidade Federal do Piauí / Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP)

E-mail para contato: naiaraamorim@ufpi.edu.br/ CEL: (89) 99974-5470

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa acima especificada, vinculada ao Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal do Piauí (UFPI). O desenvolvimento deste trabalho será de cunho qualitativo e de caráter descritivo.

Compreender a implementação do Programa de Gestão e Desempenho-PGD no âmbito Universidade Federal do Piauí-UFPI, sob a perspectiva da mudança.

O convite está sendo feito a você, porque a pesquisa é voltada para servidores em PGD do Campus Professora Cinobelina Elvas-CPCE e você atende aos critérios para inclusão na pesquisa, estipulados pela pesquisadora, a saber: a) ser servidor efetivo e ativo na UFPI; b) estar participando de um programa de gestão do PGD; c) ser maior de 18 anos; d) não estar em período de afastamento para qualificação.

Caso atenda aos critérios supramencionados e concorde, os participantes serão convocados através de e-mail, contendo uma explicação prévia acerca da dinâmica do grupo, bem como informações referentes ao horário e local da sessão.

MIINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA HUMANA Campus Amílcar Ferreira Sobral (CAFS) BR 343 KM 3,5 - Bairro Meladão, Floriano – PI, CEP.: 64.808-60	 Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
	_____ Rubrica do(a) Pesquisador Principal

Posteriormente, será realizada uma confirmação via WhatsApp para obtermos uma estimativa do número de participantes. As abordagens ocorrerão em horário comercial, seguindo uma formalidade respeitosa. Adicionalmente, será providenciada a preparação de uma sala de reuniões, com a devida estrutura e ambiente propício para a condução do roteiro das perguntas. Com a obtenção de autorização e consentimento por parte dos presentes, as sessões serão registradas mediante gravação. As sessões terão duração de no máximo 2 horas.

A condução das sessões do grupo focal estará a cargo do pesquisador. Como moderador, o pesquisador deve desempenhar o papel de facilitador e incentivador desse processo, promovendo uma participação ativa e a integração necessária para que as discussões transcorram de forma satisfatória, visando alcançar os objetivos delineados pelo estudo

Ademais, será utilizado o recurso de gravação de voz, com o uso de aplicativo de celular, com o fim único de auxiliar nesta pesquisa, desde que autorizado pelo participante, por meio do Termo de autorização para posse e utilização de imagem e de som de voz para fins educacionais. Dessa forma, fica garantido ao participante o anonimato e que as gravações não serão divulgadas, apenas transcritas em arquivo de texto, que será protegido por senha pelo pesquisador responsável.

Sua contribuição é importante, porém, você não deve participar contra a sua vontade. Antes de decidir se deseja participar, é importante que entenda por que a pesquisa está sendo realizada, todos os procedimentos envolvidos, os possíveis benefícios, riscos e desconfortos que serão descritos e explicados adiante.

MIINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO -MEC UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ -UFPI COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA HUMANA Campus Amílcar Ferreira Sobral (CAFS) BR 343 KM 3,5 - Bairro Meladão, Floriano – PI, CEP.: 64.808-60	 Rubrica do(a) Pesquisador da Pesquisa
	Rubrica do(a) Participante da Pesquisa

Se houver perguntas antes ou mesmo depois de indicar sua concordância, você poderá esclarecê-las com os pesquisadores, por meio dos seguintes telefones: (89)9.9974-5470 (Naiara)/ (86) 9.8816-6677 (Flávia). Se ainda assim persistirem as dúvidas, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal do Piauí, *Campus Amílcar Ferreira Sobral*, situado na BR 343, Km 3,5, Bairro Meladão, CEP: 64.808-605, Floriano- PI. O atendimento presencial no CEP ocorre às quartas, quintas e sextas, de 08:00h às 12:00h e das 14:00h às 18:00h. Caso prefira, pode entrar em contato pelo telefone

(089) 3522-4619, de segunda à sexta, das 08:00h às 12:00h e das 14:00h às 18:00h ou pelo e-mail cepcafs@ufpi.edu.br.

Todas as informações coletadas neste estudo serão confidenciais (seu nome jamais será divulgado). Além disso, as informações fornecidas serão guardadas em arquivos seguros e protegidos por senha, não sendo armazenados em nuvem, impossibilitando que pessoas não ligadas à pesquisa tenham acesso a estas informações. Os dados serão guardados pela pesquisadora responsável por essa pesquisa digitalmente em local seguro, em pasta protegida por senha e por um período de 5 (cinco) anos. Ao término deste prazo, a pesquisadora

responsável se compromete a excluir os arquivos de forma definitiva.

MIINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA HUMANA Campus Amílcar Ferreira Sobral (CAFS) BR 343 KM 3,5 - Bairro Meladão, Floriano – PI, CEP.: 64.808-60	 Rubrica do(a) Pesquisador da Pesquisa Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
--	---

Após ser apresentado(a) e esclarecido(a) sobre as informações da pesquisa, no caso de aceitar fazer parte como voluntário(a), você deverá rubricar todas as páginas e assinar ao final deste documento elaborado em duas vias. Cada via também será rubricada em todas as páginas e assinada pela pesquisadora responsável e pesquisador assistente, devendo uma via ficar com você, para que possa consultá-la sempre que necessário.

INFORMAÇÕES IMPORTANTES QUE VOCÊ PRECISA SABER SOBRE A PESQUISA

- Justificativa para realização:** o presente estudo justifica-se pela sua relevante contribuição à Universidade Federal do Piauí (UFPI), ao proporcionar uma compreensão mais aprofundada do processo de mudança decorrente da implementação do Programa de Gestão e Desempenho-PGD. Essa abordagem visa fornecer *insights* valiosos que contribuam para orientar a UFPI em sua postura estratégica em relação a esse programa, permitindo uma adaptação eficaz diante dos desafios e a maximização das oportunidades apresentadas. Sob a perspectiva da contribuição para o campo da pesquisa, este estudo se destaca ao proporcionar um aprofundamento mais substancial no entendimento do Programa de Gestão e Desempenho-PGD.
- Riscos em participar da pesquisa:** A pesquisa acarretará riscos mínimos causados pelo constrangimento e pelo desconforto em compartilhar informações pessoais e profissionais, e o receio de que as informações colhidas sejam acessadas por pessoas não ligadas a pesquisa. Contudo, esses riscos serão contornados, uma vez que, o participante não será obrigado a responder a quaisquer das perguntas, se assim não se sentir confortável, bem como, poderá ser liberado a qualquer tempo, se decidir desistir de participar da pesquisa, sem necessidade de justificativa. Em todos esses casos o

participante não será prejudicado, penalizado ou responsabilizado de nenhuma forma. Além do mais, os dados coletados serão armazenados em arquivos seguros e protegidos por senha, impedindo que pessoas não autorizadas tenham acesso às informações.

- **Benefícios em participar da pesquisa:** Contribuir para tomada de consciência sobre o processo de transformação cultural na UFPI, a partir da implementação do PGD; Proporcionara para UFPI subsídios para superar os possíveis desafios e potencializar os benefícios trazidos pela implementação do PGD e Contribuir para o processo de adaptação da UFPI às transformações culturais e novos processos de gestão trazidos pela implementação do PGD.
- **Acesso a resultados parciais ou finais da pesquisa:** Os resultados obtidos nesta pesquisa serão utilizados para fins acadêmico-científicos (divulgação em revistas e em eventos científicos) e os pesquisadores se comprometem a manter o sigilo e identidade anônima, como estabelecem as Resoluções do Conselho Nacional de Saúde nº. 466/2012 e 510/2016 e a Norma Operacional 01 de 2013 do Conselho Nacional de Saúde, que tratam de normas regulamentadoras de pesquisas que envolvem seres humanos. E você terá livre acesso as todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo, bem como lhe é garantido acesso a seus resultados.
- **Custos envolvidos pela participação da pesquisa:** Conforme o inciso IV.3, alínea “g” da Resolução 466/12 - Sua participação na pesquisa é voluntária, não podendo envolver custos ou compensações financeiras. Também não sofrerá qualquer prejuízo se não aceitar ou se desistir após ter iniciado a entrevista. Se você tiver algum gasto pela sua participação nessa pesquisa, ele será assumido pelo pesquisador e reembolsado para você. Caso ocorra algum dano comprovadamente decorrente de sua participação neste estudo você poderá ser indenizado conforme determina a Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, bem como lhe será garantido a assistência integral.

Após os devidos esclarecimentos e estando ciente e de acordo com o que foi exposto, Eu _____ declaro que aceito participar desta pesquisa, dando pleno consentimento para uso das informações por mim prestadas. Para tanto, assino este consentimento em duas vias, rubrico todas as páginas e fico com a posse de uma delas.

Preencher quando necessário

- () Autorizo a captação de voz por meio de gravação;
 () Não autorizo a captação de voz por meio de gravação ou outro mecanismo.

Local e data: _____

 Assinatura do Participante

Naiara Amorim da Silva Aguiar



Documento assinado digitalmente
 FLAVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA
 Data: 29/07/2024 14:44:59-0300
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

 Assinatura do Pesquisador Assistente

MIINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO - MEC UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ - UFPI COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA HUMANA Campus Amílcar Ferreira Sobral (CAFS) BR 343 KM 3,5 - Bairro Meladão, Floriano – PI, CEP.: 64.808-60	Rubrica do(a) Pesquisador da Pesquisa Rubrica do(a) Participante da Pesquisa
--	---

Apêndice C

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA POSSE E UTILIZAÇÃO DE IMAGEM E SOM DE VOZ PARA FINS EDUCACIONAIS

Eu, _____ autorizo a utilização da minha imagem e som de voz, na qualidade de participante/entrevistado(a) no projeto de pesquisa intitulado “**PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFPI: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA MUDANÇA**” de Naiara Amorim da Silva Aguiar, vinculado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFPI). Minha imagem e som de voz podem ser utilizadas apenas para fins acadêmicos-científicos. Tenho ciência de que não haverá divulgação da minha imagem nem som de voz por qualquer meio de comunicação, sejam elas televisão, rádio ou internet. Tenho ciência também de que a guarda e demais procedimentos de segurança com relação às imagens e sons de voz são de responsabilidade do pesquisador responsável. Deste modo, declaro que autorizo, livre e espontaneamente, o uso para fins de pesquisa, nos termos acima descritos, da minha imagem e som de voz. Uma cópia ficará com o pesquisador responsável e a outra com o(a) participante.

- () Autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação e filmagem.
- () Não autorizo a captação de imagem e voz por meio de gravação e/ou filmagem.

Naiara Amorim da Silva Aguiar

NAIARA AMORIM DA SILVA AGUIAR

CPF: 026.686.583-65

Pesquisadora

Participante

Apêndice D

CRONOGRAMA DO PROJETO

	2023									2024										
ATIVIDADES	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abril	Maio	Jun	Jul	Ago	Out	Nov	Dez
Revisão Integrativa da Literatura																				
Solicitação de Autorização Institucional																				
Submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa da UFPI																				
Coleta de dados																				
Análise dos dados coletados																				
Revisão da Redação																				
Defesa da Dissertação																				
Devolutiva dos resultados da pesquisa																				

Naiara Amorim da Silva Aguiar

NAIARA AMORIM DA SILVA AGUIAR
Pesquisadora Responsável



Documento assinado digitalmente

FLAVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA

Data: 29/07/2024 14:44:59-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

FLÁVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA
Pesquisadora Assistente

Apêndice E

ORÇAMENTO DO PROJETO DE PESQUISA

CUSTO DO PROETO*				
MATERIAL PERMANENTE (Capital)				
ITEM	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO	TOTAL
02	Material Bibliográfico	01	R\$ 419,17	R\$ 419,17
Subtotal				R\$ 419,17
MATERIAL DE CONSUMO (Custeio)				
ITEM	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO	TOTAL
02	Resma papel a4	01	R\$ 31,00	R\$ 31,00
03	Caneta	02	R\$ 2,00	R\$ 4,00
Subtotal				R\$ 35,00
OUTROS SERVIÇOS DE TERCEIROS (Custeio)				
ITEM	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE	CUSTO UNITÁRIO	TOTAL
01	Serviços de internet	300 mbps/ mês	R\$ 40,00	R\$ 240,00
02	Revisão gramatical por empresa credenciada	1	R\$ 570,00	R\$ 570,00
Subtotal				810,00
TOTAL GERAL				1.264,17

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

*Os custos serão financiados pelo pesquisador.

Naiara Amorim da Silva Aguiar

NAIARA AMORIM DA SILVA AGUIAR
Pesquisadora Responsável



Documento assinado digitalmente
FLAVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA
Data: 29/07/2024 14:44:59-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

FLÁVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA
Pesquisadora Assistente

Apêndice F

Quadro 1F - Quadro teórico de questionamentos.

CATEGORIAS	PERGUNTAS	AUTORES
Contexto Organizacional	1. Como você descreveria a postura organizacional adotada pela UFPI durante a implementação do PGD? 2. Como foi a flexibilidade nas discussões sobre desafios, problemas e soluções durante a implementação do PGD? 3. Você percebeu uma coesão cultural ao longo do processo de implementação do PGD na UFPI? 4. Como você descreveria a relação de confiança entre os participantes e os promotores da mudança durante a implementação do PGD? 5. Você pode identificar alguma prática coletiva que surgiu com a implementação do PGD na UFPI? 6. Quais foram os principais aprendizados individuais que você obteve a partir das mudanças provocadas pela implementação do PGD na UFPI?	Zhao; Goodman (2018) Soparnot (2011)
Processo de Mudança	7. Como a administração superior liderou o processo de convencimento para a implementação do PGD na UFPI? 8. A implementação do PGD foi realizada de forma gradual, respeitando cada etapa do processo e o tempo de adaptação necessário? Por favor, explique. 9. Houve processos de mudança construídos coletivamente durante a implementação do PGD? 10. Como foi a comunicação ao longo do processo de mudança com a implementação do PGD? 11. Há uma legitimação da mudança por parte dos atores participantes na construção desse processo de mudança?	Zhao; Goodman (2018) Soparnot (2011)
Processo de Aprendizagem	12. Você consegue identificar alguma melhoria nas práticas de gestão como resultado da experiência da UFPI com a implementação do PGD? 13. Foi possível observar o abandono de práticas de gestão antigas e a adoção de novas práticas com a implementação do PGD? 14. Foram disponibilizadas informações suficientes para todos os envolvidos durante o processo de mudança organizacional com a implementação do PGD?	Soparnot (2011)