

# DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA A ADEÇÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFPI

Uma análise sobre a perspectiva da mudança



Resumo

03

Contexto e/ou organização e/ou  
setor da proposta

05

Público-alvo da proposta

07

Descrição da situação-problema

09

Objetivos da proposta de intervenção

11

Diagnóstico e análise

13

Proposta de intervenção

15

Responsáveis pela proposta de  
intervenção e data

17

Referências

19

Protocolo de recebimento

20

## RESUMO

O setor público tem enfrentado pressão para ser mais inovador, estreitar laços com a sociedade, aumentar a eficiência e oferecer serviços de maneira diferenciada. Exemplos disso incluem a incorporação de tecnologia da informação, como o governo eletrônico, a implementação de metas e indicadores de desempenho, e a adoção de práticas gerenciais externas para melhorar a qualidade dos serviços e resultados. Uma iniciativa significativa nesse contexto foi a implementação do Programa de Gestão e Desempenho-PGD, que transformou a organização do trabalho no serviço público. As mudanças organizacionais na administração pública buscam modernizar a máquina pública, e a capacidade de adaptação é essencial para alinhar os resultados às mudanças no ambiente interno e externo da organização. Isso pode ocorrer por meio da adaptação às mudanças ou da iniciativa de promovê-las, além de gerenciar as transições resultantes.

Para entender melhor esse fenômeno, esta pesquisa tem como objetivo principal foi analisar a implementação do PGD na Universidade Federal do Piauí (UFPI), sob a perspectiva da mudança. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e é caracterizada como descritiva. O instrumento de coleta de dados foi o grupo focal. A análise dos dados foi feita tendo por base a análise de conteúdo pelo método da Bardin. Dessa forma, teve como resultado uma análise do processo de implementação sob o aspecto das mudanças, descrevendo os fatores que contribuíram para a mudanças, o que dificultou a mudanças, bem como como a UFPI se adaptou a essas mudanças. Por fim, estabelece algumas recomendações para minimizar a resistência de algumas chefias em aderir ao PGD, considerando que menos da metade dos servidores não estão em PGD.



“A implementação do Programa de Gestão e Desempenho-PGD, transformou a organização do trabalho no serviço público.

# DESAFIOS E SOLUÇÕES PARA A ADEÇÃO AO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFPI: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA MUDANÇA



Relatório técnico apresentado pela mestranda Naiara Amorim da Silva Aguiar ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Flávia Lorenne Sampaio Barbosa, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

## CONTEXTO

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 a 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 quebra de paradigmas.

Em vista disso, foi desenvolvida no governo Bolsonaro compreendido entre o período entre os anos 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).



O Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, 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.



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.

Com base na observação de Huamán (2023), destaca-se que a mudança organizacional pode suscitar resistências e desafios, tanto a nível individual como coletivo. considerada uma abordagem para mitigar a resistência à mudança, incorporando elementos da cultura organizacional e liderança (Cappellari et al., 2023). 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

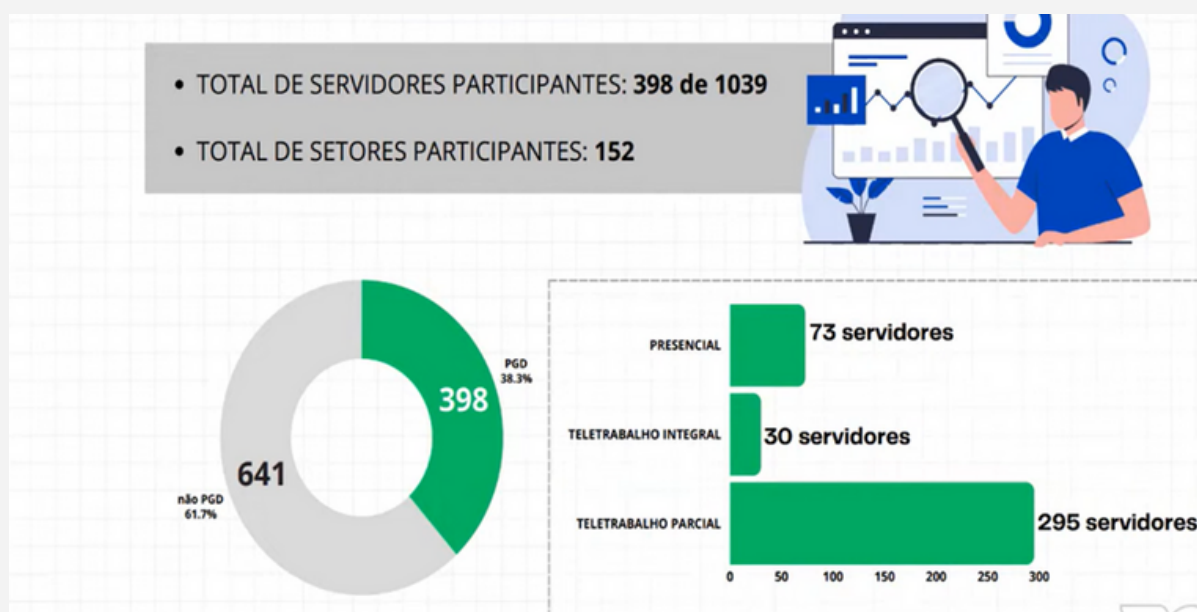


## PÚBLICO-ALVO



A proposta será direcionada à Superintendência de Recursos Humanos (SRH) e à comissão do PGD, com o objetivo de reduzir a resistência de alguns gestores em aderir ao programa. Consequentemente, espera-se ampliar a adesão das unidades, permitindo que se beneficiem das novas práticas de gestão, tanto para o desenvolvimento dos servidores quanto para a melhoria do desempenho e da qualidade dos serviços prestados.

### DADOS:



Mesmo com os benefícios destacados, Esta figura 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.

## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA



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.

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.



Com as mudanças introduzidas pelo PGD na UFPI, alguns setores enfrentaram resistência e dificuldade em se adaptar às novas diretrizes. Identificar os fatores que facilitam ou dificultam esse processo é essencial para desenvolver estratégias que promovam a expansão e o fortalecimento do PGD na instituição.

## OBJETIVOS DA PROPOSTA



**Recomendar práticas de gestão para uma melhor operacionalização do PGD na UFPI.**

## **DIAGNÓSTICO E ANÁLISE**

Para o diagnóstico, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 12 técnicos administrativos do PGD e os 2 chefes responsáveis pela gestão dos programas no Campus Professora Cinobelina Elvas (CPCE). O objetivo foi compreender a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Universidade Federal do Piauí (UFPI), analisando a capacidade organizacional para mudança. Utilizou-se o grupo focal como instrumento de pesquisa, proporcionando uma análise detalhada e uma compreensão aprofundada dos aspectos relacionados ao programa de gestão na administração pública. Foram realizadas duas sessões: uma com os servidores do PGD e outra com os chefes, ambas com o mesmo roteiro de perguntas. As questões foram desenvolvidas com base em Zhao e Goodman (2018) e Soparnot (2011), e organizadas em três categorias: Contexto Organizacional, Processo de Mudança e Processo de Aprendizagem, fundamentadas na Teoria de Capacidade Organizacional para Mudança. A síntese dos resultados da pesquisa é apresentada no quadro a seguir.



# DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

| CATEGORIAS                     | DESCRIÇÃO                                                                                                                                                 | PRINCIPAIS RESULTADOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Contexto Organizacional</b> | Descreve as características que uma organização deve ter em sua rotina diária para alcançar com êxito uma mudança.                                        | 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                                                                                                                                                                 |
| <b>Processo de Mudança</b>     | 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 foi indicada como um fator dificultador desse processo. A implementação do PGD na UFPI enfrenta desafios culturais. |

## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

### 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, como a implementação do ponto eletrônico. Fatores como o respeito ao tempo necessário para cada etapa do processo importantes para o sucesso da mudança. O PGD, além de seus benefícios tangíveis, também representa uma nova perspectiva, promovendo maior abertura em uma cultura institucional resistente à mudança





## Programa de Gestão e Desempenho-PGD

**Uma análise sobre a perspectiva da mudança na UFPI**



## PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Com o intuito de 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.

## RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

---

A proposta de intervenção foi desenvolvida como uma recomendação da dissertação de Naiara Amorim da Silva Aguiar, sob a orientação da Professora Dra. Flávia Lorene Sampaio Barbosa, destinada ao SRH. Essa proposta visa apresentar soluções para reduzir a resistência dos gestores em aderir ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), em dezembro de 2024.



## REFERÊNCIAS

BARRETO, Maria Auxiliadora Motta et al. A Influência da Cultura Organizacional no Serviço Público: Um Estudo de Caso no Âmbito Municipal. Anais SEGET. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/9418328.pdf>, 2013. Acesso em: 10 jul. 2023.

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.

ELVIRA, Enrique Jesús Sánchez; BEZERRA, Leonardo Ferreira. O programa de gestão: no caminho da pós-nova gestão de desempenho?. Caderno 129. 2023. ISSN: 0104-7078 DOI: <https://doi.org/10.21874/catedras2021.129>. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7641>. Acesso em: 14 jun. 2023.

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. Pesquisa & Educação a Distância, América do Norte, n. 30. jul-dez. 2023. Disponível em: <http://revista.universo.edu.br/index.php?journal=2013EAD1&page=article&op=view&path%5B%5D=12861&path%5B%5D=7537>. Acesso em: 04 nov. 2023.

VARGAS, Katiuscia Schiemer et al. 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, 2018. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/4617>. Acesso em: 20 mai. 24.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa. São Paulo: Atlas, v. 34, p. 45, 2006.

VIRGILIO, R. S. S.; BURIGO, C. C. D. Programa de gestão e desempenho no contexto da gestão universitária. Revista da FAE, [S. l.], v. 26, n. 1, 2023. Disponível em: <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/801>. Acesso em: 17 jan. 2024.

# Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

---

A

Superintendencia de Recursos Humanos-SRH/UFPI  
Universidade Federal do Piauí-UFPI

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “Desafios e Soluções para a Adesão ao Programa de Gestão e Desempenho na UFPI: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA MUDANÇA”, derivado da dissertação de mestrado “PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFPI: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DA MUDANÇA”, de autoria de Naiara Amorim da Silva Aguiar.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada “UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAÚ-UFPI”.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um “Relatório Técnico Conclusivo” e seu propósito é “Propor recomendações para superar as dificuldades e auxiliar no processo de adaptação da UFPI a nova realidade da força de trabalho e das novas formas de gestão, trazidos pelo PGD.”.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço “[profiap@ufpi.edu.br](mailto:profiap@ufpi.edu.br)”.

Teresina, PI \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_

Registro de recebimento

---

Assinatura, nome e cargo (detalhado) do recebedor

Preencha os campos em azul / Se assinatura física, colete-a sob carimbo. Documento com este teor (ou equivalente) será adequado se elaborado e assinado pelo Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da Instituição do recebedor / **Apague este rodapé na versão final do documento.**

**Discente: Naiara Amorim da Silva Aguiar,**  
mestranda

**Orientador: Flávia Lorene Sampaio Barbosa**  
, orientadora

Universidade Federal do Piauí-UFPI

de de 2024