

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CENTRO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM GESTÃO
E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO PÚBLICA**

Clara Lua Cunha Vargas

**O Programa de Gestão e Desempenho sob a perspectiva dos servidores
técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**

Juiz de Fora
2025

Clara Lua Cunha Vargas

**O Programa de Gestão e Desempenho sob a perspectiva dos servidores
técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, da Faculdade de Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Orientador: Prof. Dr. Victor Cláudio Paradela Ferreira

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Cunha Vargas, Clara Lua.

O Programa de Gestão e Desempenho sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora / Clara Lua Cunha Vargas. -- 2025.

269 p. : il.

Orientador: Victor Cláudio Paradela Ferreira

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Educação/CAEd. Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública, 2025.

1. Programa de Gestão e Desempenho (PGD). 2. Gestão por Resultados (GpR). 3. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). 4. Gestão de Pessoas no Setor Público. 5. Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). I. Paradela Ferreira, Victor Cláudio, orient. II. Título.

Clara Lua Cunha Vargas

O Programa de Gestão e Desempenho sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão e Avaliação da Educação Pública. Área de concentração: Gestão e Avaliação da Educação Pública.

Aprovada em 18 de dezembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof(a) Dr(a). Victor Cláudio Paradela Ferreira - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Thiago Gomes de Almeida
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof(a) Dr(a). Ivan Carlin Passos
Universidade Federal Fluminense - Volta Redonda - VCO - UFF

Juiz de Fora, 18/11/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Victor Claudio Paradela Ferreira, Chefe de Departamento**, em 22/12/2025, às 14:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ivan Carlin Passos, Usuário Externo**, em 22/12/2025, às 17:08, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Gomes de Almeida, Professor(a)**, em 23/12/2025, às 08:57, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-Uffj (www2.uffj.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2752658** e o código CRC **9094252B**.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal de Juiz de Fora e à equipe do Programa de Pós Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública pela oportunidade de aperfeiçoamento e por todos os aprendizados adquiridos durante essa trajetória.

À Adriana Ferreira, pelo suporte inestimável, pela presença constante e pelas contribuições generosas, que enriqueceram e deram força a cada etapa desta pesquisa.

Ao professor Victor Paradela, meu orientador e grande profissional, por todos os direcionamentos, disponibilidade e confiança no meu trabalho.

À minha mãe, Marta, e à minha avó, Emília, pilares da minha vida e grandes responsáveis pelos valores que construí ao longo do caminho. Por me ensinarem, com exemplos e gestos, que a educação é um bem precioso e um poderoso instrumento de crescimento e transformação.

Ao Flávio, meu companheiro de jornada e grande incentivador, por me inspirar com sua serenidade, sabedoria e pela parceria que torna cada conquista mais significativa.

Aos participantes da pesquisa, que, ao contribuírem com uma parcela de seu tempo, tornaram possíveis as reflexões e análises que sustentam este trabalho.

Aos colegas da UFJF da turma de 2023, pela parceria durante esses dois anos e por terem proporcionado maior leveza e diversão aos períodos presenciais;

Aos professores Ivan Carlin e Thiago Gomes pelas relevantes contribuições e direcionamentos durante a banca de qualificação e defesa;

À Renata Mercês, pró-reitora de Gestão de Pessoas do período 2020-2023, por possibilitar e incentivar meu envolvimento nos trabalhos relacionados ao tema que sustentou esta pesquisa;

Aos demais amigos, familiares e companheiros de quatro patas pelo afeto e felicidade que me proporcionam ao longo da vida.

Por fim, agradeço a mim mesma pela coragem de seguir adiante e pela determinação que me sustentou nesta jornada. Este caminho revelou não apenas desafios, mas também a força e a capacidade que habitam em mim para alcançar meus objetivos.

RESUMO

O objetivo geral perseguido nesta dissertação é compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em seu contexto institucional. Os objetivos específicos são: (i) descrever o PGD, abordando as mudanças nas rotinas de trabalho e na utilização das tecnologias no âmbito da UFJF; (ii) analisar a eficácia das medidas adotadas pelo PGD na UFJF, considerando os aspectos positivos e negativos percebidos pelos servidores técnico-administrativos em educação e (iii) propor estratégias para o aprimoramento do PGD, com base nas sugestões dos servidores técnico-administrativos em educação da UFJF, visando maximizar os benefícios e mitigar os desafios relacionados ao programa. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, com procedimentos metodológicos baseados em revisão da literatura, análise documental, pesquisa de campo e análise dos resultados obtidos. Para a coleta de dados, foram aplicados questionários, com questões abertas e fechadas e realizadas entrevistas semiestruturadas com servidores técnico-administrativos do *campus* sede da UFJF. O quadro conceitual está fundamentado em dois pilares principais: Gestão por Resultados (GpR) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). As principais constatações indicam que, embora o PGD seja reconhecido como um programa capaz de ampliar a autonomia e a qualidade de vida dos servidores, além de contribuir para a melhoria dos resultados entregues pela instituição, ainda há desafios relacionados à morosidade na implementação da política, à ausência de iniciativas de comunicação institucional e à insuficiência de ações voltadas à capacitação dos trabalhadores. Espera-se que os resultados desta pesquisa possam subsidiar melhorias na implementação e na condução do programa na UFJF, contribuindo para uma gestão pública mais eficiente, alinhada às diretrizes de inovação, foco em resultados e valorização dos servidores.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho (PGD); Gestão por Resultados (GpR); Qualidade de Vida no Trabalho (QVT); Gestão de Pessoas no Setor Público; Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF).

ABSTRACT

The main objective of this research is to understand how the public employees at the Federal University of Juiz de Fora (UFJF) perceive the Management and Performance Program (MPP) within its institutional context. The specific objectives are: (i) to describe the MPP, addressing changes in work routines and the use of technologies within UFJF; (ii) to analyze the effectiveness of the measures adopted by the MPP at UFJF, considering the positive and negative aspects perceived by the university employees; and (iii) to propose strategies to improve the program, based on suggestions provided by these staff members, aiming to maximize benefits and mitigate related challenges. The study adopts a qualitative approach, using bibliographic review, document analysis, and field research as methodological procedures. Data collection involved questionnaires with open- and closed-ended questions, as well as semi-structured interviews with public servants at UFJF's main campus. The conceptual framework is grounded in two main pillars: Results-Based Management (RBM) and Quality of Work Life (QWL). The main findings indicate that, although the PGD is recognized as a program capable of enhancing staff autonomy and quality of life, as well as improving institutional performance, challenges remain regarding the slow pace of implementation, the absence of institutional communication initiatives, and the insufficient availability of training opportunities. The results of this research are expected to support improvements in the implementation and management of the program at UFJF, contributing to a more efficient public administration aligned with innovation, results orientation, and the appreciation of public servants.

Keywords: Management and Performance Program (MPP); Results-Based Management (RBM); Quality of Work Life (QWL); Public Sector People Management; Federal University of Juiz de Fora (UFJF).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura dos grupos de trabalho para elaboração do PDI	53
Figura 2 – Registro do grupo de servidores criado em aplicativo de mensagem instantânea para discussões sobre o PGD.	74
Figura 3 – Convite para a vigília dos TAEs em 20 de outubro de 2025	98
Figura 4 – Primeira vigília dos TAEs, em 20 de outubro	99
Figura 5 – Primeira vigília dos TAEs, em 20 de outubro	99
Figura 6 – Página eletrônica atualmente dedicada ao PGD na UFJF	213
Figura 7 – Página eletrônica atualmente dedicada ao PGD na UFJF	214
Figura 8 – Página eletrônica atualmente dedicada ao PGD na UFJF	215
Figura 9 – Material exibido ao clicar em link da página do PGD na UFJF	216
Figura 10 – Página eletrônica atualmente dedicada ao PGD na UFJF	217
Figura 11 – Página eletrônica do programa de Dimensionamento da UFJF	221
Figura 12 – Página eletrônica do PGD na UnB	222
Figura 13 – Boletim de trabalho do PGD de junho de 2024	224

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos TAEs no Brasil por gênero – março de 2025	35
Tabela 2 – Distribuição dos TAEs no Brasil por idade – março de 2025	35
Tabela 3 – Distribuição dos TAEs no Brasil por região – março de 2025	36
Tabela 4 – Distribuição dos TAEs na UFJF por gênero – março de 2025	39
Tabela 5 – Distribuição dos TAEs na UFJF por faixas de idade – março de 2025	39
Tabela 6 – Distribuição dos TAEs na UFJF por escolaridade – março de 2025	40
Tabela 7 – Tabela de complexidade do PGD na UFJF.	65
Tabela 8 – Distribuição das respostas do questionário	133
Tabela 9 – Classificação dos principais benefícios do PGD segundo a percepção dos respondentes	159
Tabela 10 – Classificação dos principais riscos do PGD segundo a percepção dos respondentes	161

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução Normativa do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em âmbito nacional até maio de 2025	49
Quadro 2 – Metas do PDI da UFJF vinculadas à implantação do PGD	53
Quadro 3 – Cronologia dos acontecimentos vinculados ao PGD em 2025 e mencionados até o momento	82
Quadro 4 – Exemplo de aplicação dos OKRs no contexto do PGD da UFJF (1º semestre de 2026)	114
Quadro 5 – Aspectos do PGD pouco esclarecidos segundo os participantes	145
Quadro 6 – Motivações e fatores que influenciam a adesão (ou não) ao PGD	149
Quadro 7 – Temas de interesse para capacitações futuras sobre o PGD	164
Quadro 8 – Síntese das expectativas e preocupações dos servidores direcionados à gestão da UFJF sobre o PGD	168
Quadro 9 – Recomendações e percepções finais dos participantes sobre o PGD	171
Quadro 10 – Documentos relacionados ao processo SEI de adesão ao PGD	207
Quadro 11 – Base de conhecimento do processo de adesão ao PGD no SEI	209
Quadro 12 – Sugestão de estrutura da página eletrônica do PGD	218
Quadro 13 – Metodologia 5W2H	231
Quadro 14 – Síntese da estrutura do plano de ação	232

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos participantes por gênero	133
Gráfico 2 – Distribuição dos participantes por idade	134
Gráfico 3 – Distribuição dos participantes por tempo de serviço na UFJF	134
Gráfico 4 – Distribuição dos participantes por nível de escolaridade	135
Gráfico 5 – Situações pessoais dos participantes, segmentadas por gênero	136
Gráfico 6 – Grau de familiaridade dos participantes com o PGD	138
Gráfico 7 – Fontes de informação sobre PGD utilizadas pelos respondentes	139
Gráfico 8 – Clareza da comunicação institucional sobre o PGD, na percepção dos respondentes	140
Gráfico 9 – Percepção dos servidores sobre os efeitos do PGD	147
Gráfico 10 – Disposição dos servidores em aderir ao PGD	148
Gráfico 11 – Percepção dos participantes sobre a adequação da infraestrutura tecnológica da UFJF para a implementação do PGD	152
Gráfico 12 – Percepção dos participantes sobre o preparo de suas unidades de trabalho para a implementação do PGD	153
Gráfico 13 – Percepção dos participantes sobre o preparo das chefias para implementar e conduzir a gestão com base nas diretrizes do PGD	154
Gráfico 14 – Participação dos respondentes em capacitações sobre o PGD	163
Gráfico 15 – Percepção dos participantes sobre a influência do PGD na comunicação com as chefias	165

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

API – *Application Programming Interface*

APO – Administração por Objetivos

ABC – Academia Brasileira de Ciências

ABE – Associação Brasileira de Educação

BNCC – Base Nacional Comum Curricular

BSC – *Balanced Scorecard*

CAEd – Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação

CECOM – Centro de Conservação da Memória

CGD – Comitê de Governança Digital

CGCO – Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CONSU – Conselho Superior (da UFJF)

CTPGD – Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho

DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público

DCE – Diretório Central dos Estudantes

DFT – Dimensionamento da Força de Trabalho

DOU – Diário Oficial da União

EaD – Ensino à Distância

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública

EPI – Equipamentos de Proteção Individual

FASUBRA – Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil

FIES – Fundo de Financiamento Estudantil

GET – Grupo estratégico de trabalho

GV – Governador Valadares

GpR – Gestão por Resultados

IAD – Instituto de Artes e Design

ICB – Instituto de Ciências Biológicas

ICE – Instituto de Ciências Exatas

ICH – Instituto de Ciências Humanas

ICSA – Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

ICV – Instituto de Ciências da Vida

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFSul – Instituto Federal Sul-rio-grandense

IN – Instrução Normativa

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

ME – Movimento Estudantil

MGI – Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos

MP – Medida Provisória

OKR – *Objective Key Result*

PAD – Processo Administrativo Disciplinar

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDTI – Plano Diretor de Tecnologia da Informação

PEP – Painel Estatístico de Pessoal

PG – Plano Gerencial

PGD – Programa de Gestão e Desempenho

PPGP – Programa de Pós-Graduação em Gestão e Avaliação da Educação Pública

PI – Plano Individual

POP – Procedimento Operacional Padrão

Proades – Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação

Prodim – Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação da UFJF

Progepe – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

Pronatec – Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego

PROPP – Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa

Proquali – Programa de Apoio à Qualificação

Prouni – Programa Universidade para Todos

PTI – Plano de Trabalho Individual

PTU – Plano de Trabalho da Unidade

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SEI – Sistema Eletrônico de Informações

SINASEFE – Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica

SINTUFEJUF – Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora

SISGP – Sistema Informatizado de Gestão de Programa de Gestão

SISU – Sistema de Seleção Unificada

SUSEP – Superintendência de Seguros Privados

TAE – Técnico-Administrativo em Educação

TI – Tecnologia da Informação

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

UDF – Universidade do Distrito Federal

UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora

UNE – União Nacional dos Estudantes

UnB – Universidade de Brasília

UFRN – Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFRRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 CARREIRA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA E PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA UFJF	20
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA	20
2.2 UNIVERSIDADES BRASILEIRAS	23
2.3 UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA	29
2.4 A CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	33
2.5 GESTÃO DE PESSOAS NA UFJF: POLÍTICAS VOLTADAS AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO	38
2.6 O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO	44
2.6.1 Conceito, Fundamentos e Objetivos	44
2.6.2 Evolução Normativa do PGD no Brasil	46
2.7 A TRAJETÓRIA DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFJF	51
2.7.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (2022-2027)	51
2.7.2 O Processo de Construção da Resolução da UFJF	55
2.7.3 Resolução CONSU/UFJF Nº 56, de 04 de Outubro de 2023 e suas principais diretrizes	58
2.7.4 Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho	67
2.7.4.1 Instituição do Comitê, ações desenvolvidas e operacionalização do Projeto Piloto	68
2.7.4.2 Mobilizações da categoria TAE e debates acerca da reformulação da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023	73
2.7.4.2.1 Grupo informal de servidores e as primeiras discussões sobre o PGD	73
2.7.4.2.2 Demandas por transparência: cobrança de cronograma e abaixo-assinado de 2023	75
2.7.4.2.3 Assembleias sindicais e a ampliação do debate institucional sobre o PGD	76
2.7.4.2.4 Alterações na composição do Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho (CTPGD)	77
2.7.4.2.5 O processo de reformulação da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023	79
2.7.4.2.6 Análise do conteúdo da nova proposta de regulamentação do PGD	83
2.7.4.2.7 Reações à nova proposta: mobilizações e novas rodadas de debate	86
2.7.4.2.8 Abaixo-assinado de 2025: síntese das críticas e reivindicações da categoria	89
2.7.4.2.9 Desdobramentos pós-abaixo-assinado: impactos nas discussões e na construção de nova versão da resolução	96

3 ANÁLISE DO CASO EM ESTUDO: BASE CONCEITUAL, METODOLOGIA E RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CAMPO	102
3.1 GESTÃO POR RESULTADOS (GpR)	102
3.1.1 Conceitos e origens da GpR	102
3.1.2 Abordagens contemporâneas da GpR	107
3.1.2.1. Balanced Scorecard (BSC)	107
3.1.2.2 OKRs (Objectives and Key Results)	111
3.1.2.3 Gestão por Competências	115
3.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)	118
3.3 PROPOSTA METODOLÓGICA	124
3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS COLETADOS	131
3.4.1 Questionário	132
3.4.2 Entrevistas	173
4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL	197
4.1 EIXO I - OPERACIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA	199
4.1.1 Aperfeiçoamento da governança do programa	199
4.1.2 Definição de cronograma de ações	204
4.1.3 Mapeamento de processos e documentos relacionados	205
4.2 EIXO II - COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA INSTITUCIONAL	210
4.2.1 Criação de página eletrônica do programa	212
4.2.2 Retomada da elaboração e publicação de boletins de trabalho	223
4.2.3 Realização de rodas de conversa sobre o tema	225
4.3 EIXO III - CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	227
4.3.1 Oferta de ações de capacitação e desenvolvimento	228
4.4 CONSOLIDAÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS	231
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	234
REFERÊNCIAS	237
APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO	250
APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ENTREVISTA	258
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO	261
ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	263
ANEXO C – TEXTO DO ABAIXO-ASSINADO SOBRE AS PROPOSTAS DE ALTERAÇÃO DO PGD	266

1 INTRODUÇÃO

O avanço das tecnologias digitais e a pandemia de COVID-19¹ provocaram transformações significativas no ambiente de trabalho das universidades federais brasileiras. Com a necessidade de adaptação a novos contextos, muitos processos administrativos e acadêmicos passaram a ser realizados de forma remota, impulsionados pelo uso de ferramentas digitais. A introdução do ensino a distância (EaD), por exemplo, foi acelerada, levando a uma reorganização das atividades de ensino, pesquisa e extensão, antes predominantemente presenciais. Além disso, a digitalização das funções administrativas também se intensificou, com a implementação de plataformas para gestão e comunicação interna, como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e a plataforma SouGov, desenvolvida pelo Governo Federal, permitindo maior agilidade e integração nos processos.

Pereira e Silva (2021) apontam que a pandemia forçou as universidades a repensarem suas práticas e a incorporarem definitivamente as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) no dia a dia acadêmico e administrativo; uma mudança que, para muitos, continuará a ser uma característica essencial do ambiente universitário, mesmo após a crise sanitária. Tais alterações revelaram não só desafios, mas também oportunidades para repensar a atuação dos técnicos-administrativos e promover um ambiente mais dinâmico e acessível dentro das universidades federais.

Nesse cenário de transformações, novos instrumentos de gestão foram surgindo, com o intuito de aprimorar a forma como os processos organizacionais são conduzidos. Entre essas iniciativas, destaca-se o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), instituído no âmbito da administração pública federal com o objetivo de modernizar a gestão do trabalho, especialmente no que se refere à flexibilização da jornada e à possibilidade da adoção do regime de teletrabalho. Segundo informações constantes no Portal do Servidor (2023), o programa foi criado como resposta às necessidades impostas pela pandemia de COVID-19 e se configura como uma ferramenta estratégica na área de Gestão de Pessoas, ao

¹ A pandemia de COVID-19 foi declarada pela OMS em março de 2020. Originada em Wuhan, na China, a doença se espalhou globalmente, resultando em milhões de mortes e impactou a saúde, a economia e o cotidiano em escala global. No Brasil, foi declarado Estado de Emergência em Saúde Pública, que permaneceu em vigor até maio de 2022.

incorporar o uso de tecnologias digitais e promover uma cultura orientada a resultados. Pojo (2021) afirma que o PGD propõe uma nova lógica de gerenciamento na Administração Pública Federal, pautada no alcance de metas e resultados, em contraste com o modelo tradicional baseado exclusivamente no cumprimento da carga horária por parte dos servidores. Com isso, o programa propõe mudanças significativas, como a valorização das entregas realizadas pelos servidores em detrimento do controle do tempo de trabalho, além da introdução de novos formatos laborais, a exemplo do teletrabalho — modalidade em que o servidor pode desempenhar suas atividades fora das dependências físicas da instituição.

Ainda de acordo com Pojo (2021):

Foram muitos os resultados positivos colhidos desde o início dessa implementação. O PGD resultou em inovações nos arranjos de trabalho, permitindo outras formas de execução espacial (presencial, teletrabalho e híbrido), e temporal (síncrono e assíncrono). Com isso, ampliou a capacidade de atração e manutenção de talentos por parte de órgãos e entidades, gerou novas formas de entregas de serviços, além de resultar numa melhoria da qualidade de vida para a maior parte dos servidores e servidoras que dele participam. Entre as muitas mudanças, a perspectiva de manutenção das formas de teletrabalho obrigou órgãos e entidades a repensarem seu espaço físico, liberando salas e edifícios, compartilhando espaços e reduzindo custos desnecessários por parte da administração (POJO, 2021).

A instituição escolhida para a realização da pesquisa foi a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), localizada no estado de Minas Gerais. A UFJF conta com muitos processos desenhados e informatizados por meio de sistemas de gestão. Todavia, como qualquer instituição pública, enfrenta desafios no que diz respeito à implementação de novas ferramentas e programas como o próprio PGD, considerando que se trata de uma experiência nunca antes vivida pela Universidade e que está suscetível a pressões, resistências, ruídos de comunicação, entre outras barreiras, que deverão ser superadas.

Diante dos desafios envolvidos na implementação e monitoramento eficazes do PGD, visando assegurar a continuidade dos processos e a qualidade dos serviços prestados pela UFJF, procurou-se diagnosticar, a partir da perspectiva dos servidores participantes, os principais obstáculos, dificuldades e êxitos do programa, com o intuito de promover um alinhamento mais eficaz entre a estrutura atual do PGD e a percepção dos servidores, contribuindo para aprimorar sua efetividade

institucional.

Assim, com base nos aspectos aqui destacados, a presente pesquisa procurou investigar a seguinte questão: como os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora percebem o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em seu contexto institucional? A partir dessa questão central, o objetivo geral foi compreender a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em seu contexto institucional.

Já os objetivos específicos consistem em i) Descrever o Programa de Gestão e Desempenho, abordando as mudanças nas rotinas de trabalho e na utilização das tecnologias no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora; ii) Analisar a eficácia das medidas adotadas pelo Programa de Gestão e Desempenho na Universidade Federal de Juiz de Fora, considerando os aspectos positivos e negativos percebidos pelos servidores técnico-administrativos em educação e iii) Propor estratégias para o aprimoramento do Programa de Gestão e Desempenho, com base nas sugestões dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora, visando maximizar os benefícios e mitigar os desafios relacionados ao programa

Para alcançar esses objetivos, foram consultados materiais e documentos que abrangem artigos acadêmicos, reportagens e as normativas publicadas pelo Governo Federal, como Leis, Decretos e Instruções Normativas, que abordam o tema em questão. No âmbito institucional, o foco será nos documentos da UFJF relacionados ao tema, incluindo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) vigente para o período de 2022 a 2027 e a Resolução-CONSU/UFJF nº 56/2023, que regulamenta o tema na Universidade. Além disso, serão analisados relatórios, boletins de trabalho, fluxogramas, formulários e outros documentos produzidos. O objetivo é aprofundar o entendimento sobre a questão conceitual e a evolução do programa nos últimos anos, bem como identificar as principais características do funcionamento da ferramenta no contexto prático.

Foi adotada uma abordagem qualitativa, estruturada em quatro etapas principais: revisão bibliográfica, análise documental, coleta de dados e análise dos resultados. Enquanto a revisão bibliográfica se dedica à leitura e análise de livros e

artigos acadêmicos relacionados ao PGD, a análise documental teve foco nos documentos produzidos no âmbito da UFJF a respeito do PGD. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários, contendo questões fechadas e abertas, e da condução de entrevistas semiestruturadas.

Tendo em vista que eventuais divergências de interesses sobre o tema poderiam comprometer a imparcialidade das respostas, optou-se por não incluir, no público-alvo da pesquisa, os servidores ocupantes de cargos de gestão. Ademais, decidiu-se pela não inclusão do campus de Governador Valadares, em razão de sua distância geográfica e das particularidades de sua estrutura organizacional, fatores capazes de afetar a comparabilidade dos dados. Assim, o público investigado corresponde aos servidores TAEs lotados no campus sede da UFJF, localizado em Juiz de Fora (MG), que não exerciam cargos de gestão no momento da aplicação da pesquisa.

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos, contando com esta introdução. O próximo aborda a carreira técnico-administrativa e o Programa de Gestão e Desempenho na Administração Pública, com foco na UFJF. O terceiro analisa a trajetória do PGD na UFJF, apresentando o quadro conceitual adotado, destacando o percurso metodológico seguido e expondo os dados coletados em campo, com as análises que foram desenvolvidas. O quarto capítulo apresenta a proposição de um plano de ação educacional direcionado à minimização dos impactos decorrentes das lacunas identificadas na análise dos resultados, buscando oferecer estratégias formativas que contribuam para o aprimoramento contínuo do programa. Por fim, são apresentadas as considerações finais, destacando as principais conclusões, contribuições e sugestões para futuras ações institucionais.

Espera-se que os resultados possam contribuir para o aprimoramento das práticas de gestão relacionadas ao PGD no âmbito da UFJF, promovendo uma gestão mais eficiente, flexível e adaptada às novas demandas do contexto institucional.

2 CARREIRA TÉCNICO-ADMINISTRATIVA E PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: O CASO DA UFJF

Este capítulo tem por objetivo apresentar a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e do PGD no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora, inserindo-o na realidade da administração pública brasileira. Para tanto, inicia-se com uma breve contextualização da administração pública no país, seguida de um panorama sobre as universidades federais e, em particular, sobre a UFJF. Na sequência, discute-se a trajetória da carreira dos servidores técnico-administrativos em educação e as principais políticas de gestão de pessoas voltadas a essa categoria na instituição.

Posteriormente, são abordados o conceito, os fundamentos e a evolução normativa do PGD no Brasil, bem como sua trajetória específica na UFJF. Por fim, detalham-se os marcos institucionais, os processos de elaboração e reformulação da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023, bem como a atuação do Comitê Técnico do PGD, finalizando com uma avaliação crítica do programa em relação às metas previstas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2022-2027 da UFJF.

2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

A Administração Pública, no contexto brasileiro, passou por grandes transformações, sobretudo no que se refere às mudanças do modelo burocrático em substituição ao patrimonialismo antes exercido e, posteriormente, a substituição do modelo burocrático pelo modelo gerencial, ocorrida na metade da década de 1990, durante o governo do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995–2002).

De acordo com Carvalho (2001), o patrimonialismo foi um dos principais entraves à consolidação da cidadania no Brasil, pois privilegiava relações clientelistas e pessoais em detrimento do interesse público. A corrupção, aliada ao nepotismo e à falta de distinção entre os bens públicos e privados configuravam-se como práticas recorrentes que comprometiam a construção de princípios impessoais e democráticos, afastando ainda a possibilidade de responsabilização de agentes públicos em caso de irregularidades, bem como a igualdade de direitos entre os cidadãos.

Percebia-se como urgente, portanto, uma mudança no modelo de administração vigente em meados da década de 1930. O modelo burocrático surgiu como uma proposta de solução às problemáticas apresentadas pelo patrimonialismo. Bresser-Pereira (1998) destaca que a introdução dos princípios da administração burocrática no Brasil ocorreu com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936, marco da primeira reforma administrativa do país. Os principais elementos que caracterizam o modelo burocrático concentram-se na centralização de decisões, nas estruturas hierárquicas rígidas, procedimentos de controle rigorosos, impessoalidade e divisão especializada do trabalho, com funções bem definidas e poderes delimitados.

Weber (1999), referenciado como o “pai da teoria burocrática”, afirma que a burocracia se aprimora à medida que a autoridade se torna impessoal, ou seja, quando é exercida com base em deveres gerais e profissionais, sendo regulada por normas formais e impessoais. Caracterizado por um conjunto de princípios que visam garantir a eficiência, impessoalidade e racionalidade na gestão pública e nas organizações em geral, por décadas, o modelo burocrático norteou as políticas e ações realizadas no contexto da Administração Pública Brasileira.

Durante o período da Ditadura Militar (1964 a 1985), o modelo burocrático teve um papel crucial ao reafirmar a centralização do poder nas mãos do governo e a rigidez dos processos e estruturas hierárquicas. Porto-Gonçalves (1999) analisa que a administração pública se caracterizou, neste período, pela centralização de poder e decisões e pela utilização de uma burocracia impessoal, com o objetivo de fortalecer o controle estatal e minimizar a oposição política. Ainda segundo o autor, a burocracia foi instrumentalizada para implementar políticas de repressão e controle social.

Com o fim do regime militar, o processo de redemocratização com a eleição de Tancredo Neves e posse de José Sarney em 1985 e a promulgação da nova Constituição Federal em 1988, elementos típicos do modelo burocrático são mantidos. Um exemplo é a criação dos princípios da Administração Pública elencados em seu artigo 37, sendo eles a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade. Ademais, Acunha (2013) destaca que a Constituição de 1988 manteve a estrutura burocrática ao estabelecer regras rígidas para a administração pública, como a exigência de concurso público para ingresso no serviço público e a

obrigatoriedade de licitação para contratações, reforçando a impessoalidade e a legalidade na gestão pública.

Contudo, mesmo que de forma tímida, a nova Constituição também acenou para um novo modelo, que seria posteriormente nomeado como modelo gerencial. Segundo Bresser-Pereira (2001), a Constituição de 1988 começou a incorporar elementos gerenciais ao estabelecer o princípio da eficiência na Constituição (por meio da Emenda Constitucional 19/1998), além de promover a descentralização e incentivar parcerias com o setor privado. Ambas as medidas impulsionaram a melhoria da gestão pública e a obtenção de resultados mais eficazes.

Em meio à crise econômica e à hiperinflação que o Brasil enfrentou nas décadas de 1980 e início de 1990, especialmente durante o governo Collor (1990–1992)², a necessidade de uma reforma administrativa tornou-se evidente. Assim, em 1995, no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995–2002), iniciou-se a reforma em questão, marcando a ruptura do modelo burocrático e a adoção de elementos do modelo gerencial. Moreira Neto (2001) evidencia que o foco dessa reforma estava em aumentar a eficiência da administração pública e promover a descentralização dos processos administrativos.

A nova Constituição (Brasil, 1988) também formalizou o modelo de administração indireta³ e fortaleceu a autonomia das autarquias, tornando-as um elemento central no funcionamento do Estado brasileiro. Dentre essas entidades, estão as Instituições Federais de Ensino (IFES), que, representadas nesta pesquisa pela UFJF, constituem pilares essenciais para a formação de profissionais qualificados e para o desenvolvimento da educação superior no Brasil, sendo responsáveis por promover a educação, a pesquisa científica e a extensão, além de contribuírem significativamente para a inovação e o avanço do conhecimento em diversas áreas do saber.

Por fim, é importante destacar que, embora o modelo gerencialista ainda predomine na gestão pública contemporânea, uma nova abordagem vem ganhando espaço. Vinculado de forma significativa à tradição mobilizatória brasileira — que se caracteriza por uma histórica cultura de mobilização social e participação coletiva na

² Mandato interrompido por processo de *impeachment*.

³ Segundo o Decreto-Lei nº 200 (Brasil, 1967, art. 4º), “a administração indireta compreende entidades dotadas de personalidade jurídica própria: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações públicas.”

busca por direitos e mudanças políticas —, o modelo de gestão societal emerge ao questionar o protagonismo do Estado na administração pública. Essa abordagem desafia a associação tradicional entre o bem público, entendido como os serviços e benefícios que atendem a toda a sociedade independentemente do consumo individual, e o bem estatal, que corresponde aos bens pertencentes e geridos pelo próprio Estado (Di Pietro, 2010). Assim, o modelo societal amplia a visão sobre a gestão pública, valorizando a participação da sociedade civil na produção e na gestão dos bens e serviços públicos Segundo Paes de Paula (2005):

Esse ambiente estimulou a articulação de alguns grupos em torno de questões que afetavam substancialmente a qualidade de vida individual e coletiva, originando reivindicações populares junto ao poder público. Emergiram então demandas por bens de uso coletivo, como transporte, habitação, abastecimento de água, saneamento básico, saúde e creche (p. 39).

Dessa forma, o modelo de gestão societal apresenta-se como uma alternativa à lógica gerencial, ao propor uma administração pública mais participativa, sensível às demandas coletivas e orientada pelo interesse social. Ao deslocar o foco da eficiência administrativa para a inclusão cidadã e a promoção do bem comum, esse modelo amplia o debate sobre o papel do Estado e reforça a importância da mobilização social na construção de políticas públicas mais justas e democráticas.

Diante dos desafios e transformações da administração pública, as universidades brasileiras, como instituições públicas autônomas, também refletem esses impactos. A seguir, serão apresentadas suas principais características e especificidades no contexto do setor público.

2.2 UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

O surgimento das universidades no cenário brasileiro consistiu em um processo longo, sendo sua existência alvo de resistências variadas desde o período colonial até os governos mais recentes.

Ainda durante o período colonial, já era evidente o desinteresse de Portugal pela criação de Instituições de Ensino Superior no Brasil, considerando que os

membros pertencentes a elite da época que quisessem frequentar o ensino superior, iriam a Portugal para fazê-lo. Segundo Fávero (2000, apud Fávero, 2006, p. 20),

Todos os esforços de criação de universidades, nos períodos colonial e monárquico, foram malogrados, o que denota uma política de controle por parte da Metrópole de qualquer iniciativa que vislumbresse sinais de independência cultural e política da Colônia.

Algumas instituições foram criadas de forma isolada, com a oferta de cursos jurídicos e médicos, antes mesmo da Proclamação da República, ocorrida em 1889. Após a Proclamação e até a Revolução de 1930, Cunha (1980, apud Fávero, 2006) evidencia que o ensino superior no Brasil passou por várias transformações, influenciado por diferentes legislações. Durante esse período, destaca-se a influência do positivismo na política educacional, especialmente com a atuação de Benjamin Constant entre 1890 e 1891.

A Reforma Rivadávia Corrêa, de 1911, fortaleceu essa orientação ao introduzir o ensino livre, embora a criação de universidades ainda fosse adiada pelo Governo Federal. No entanto, esse processo de “desoficialização” do ensino criou condições para o surgimento das universidades, que, inicialmente, estavam sob a responsabilidade dos estados. Nesse contexto, surgiram, entre 1909 e 1912, instituições como a Universidade de Manaus, a de São Paulo e a do Paraná, como afirma Michelotto (2006, apud Fávero, 2006).

Em 1920, o Governo Federal, por meio do Decreto nº 14.343, criou legalmente a primeira instituição universitária do país, a Universidade do Rio de Janeiro. Segundo Oliven (2002), a principal prioridade da instituição era o ensino, em detrimento da pesquisa, o que lhe conferiu um caráter elitista. A atuação de entidades como a Associação Brasileira de Educação (ABE) e a Academia Brasileira de Ciências (ABC) foi fundamental para que, com a criação dessa nova universidade, se estimulasse o debate sobre a concepção de universidade, suas funções, a autonomia universitária e o modelo a ser adotado no Brasil, como aponta Fávero (2006).

Passados 14 anos, em 1934 o estado de São Paulo criou sua primeira universidade. O decreto nº 6.283 de 25 de Janeiro de 1934, em sua ementa, “cria a Universidade de São Paulo (USP) e dá outras providências”. Oliven (2002) salienta que a USP se consolidou como o maior centro de pesquisa do Brasil, realizando o

objetivo inicial de seus fundadores. Nesse mesmo ano, foi promulgada uma nova Constituição Republicana e, com a eleição do presidente Getúlio Vargas (1930–1945; 1951–1954), uma tendência centralizadora e autoritária passou a ser predominante no contexto da época.

Na mesma época, Anísio Teixeira viabilizou a criação da Universidade do Distrito Federal (UDF), cuja tendência se alinhava às concepções e propostas da ABE e ABC. Fávero (2006, p. 25) enfatiza que “a UDF surge com uma vocação científica e uma estrutura inovadora, distinta de todas as universidades existentes, defendendo a instituição como espaço de livre pesquisa e produção cultural desinteressada”.

Anísio Teixeira, durante a inauguração da UDF, proferiu o seguinte discurso:

A função da universidade é uma função única e exclusiva. Não se trata, somente, de difundir conhecimentos. O livro também os difunde. Não se trata, somente, de conservar a experiência humana. O livro também a conserva. Não se trata, somente, de preparar práticos ou profissionais, de ofícios ou artes. A aprendizagem direta os prepara, ou, em último caso, escolas muito mais singelas do que as universidades (Teixeira, 1998, p. 35).

Considerando o cenário autoritário da época, não demorou para que ele fosse afastado de suas funções devido a sua posição inovadora e disruptiva. Quatro anos depois, em 1939, a UDF foi extinta e seus cursos foram incorporados à Universidade do Brasil, instituição que mais tarde passaria a se chamar Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Oliven (2002) destaca que, durante o período do Estado Novo (1937–1945), foi instituída a criação de uma universidade pública federal em cada capital das unidades da federação, totalizando 22 novas instituições. Além disso, o final da década de 1930 conta com um importante marco: a criação da União Nacional dos Estudantes (UNE)⁴.

Avançando para a década de 1960, importantes marcos educacionais foram estabelecidos, entre eles a promulgação da primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em 1961. Conforme Souza, Miranda e Souza (2019), essa

⁴ A UNE consiste em uma entidade representativa dos estudantes universitários brasileiros e atua na defesa da educação pública, gratuita e de qualidade, além de direitos estudantis e questões sociais, políticas e culturais, conforme informado em seu *site* oficial.

legislação reafirmou, na prática, o modelo tradicional das instituições de ensino superior brasileiras, priorizando o ensino em detrimento da pesquisa. Do ponto de vista organizacional, a lei não introduziu mudanças significativas, reforçando a centralização do sistema educacional. A criação da Universidade de Brasília (UnB) ocorreu no mesmo ano. De acordo com Oliven (2002, apud Souza, Miranda, Souza, 2019, p. 2)

A proposta da UnB se contrapunha às outras instituições de Ensino Superior, por seu caráter inovador, voltado para a pesquisa. Foi a primeira universidade do país que não foi criada a partir da junção de faculdades preexistentes, tendo uma estrutura flexível e integrada, se opondo à universidade segmentada, com cursos profissionalizantes, seguindo o modelo norte-americano, em que as cátedras foram substituídas por departamentos

Já o ano de 1964 foi marcado pela instauração do regime militar no Brasil, evento que impactou profundamente a sociedade, a política e as instituições educacionais do país. Durante esse período, o governo passou a intervir diretamente nas universidades, buscando coibir atitudes consideradas subversivas, tanto entre estudantes quanto entre docentes. Quatro anos depois, em 1968, foi aprovada a Lei da Reforma Universitária:

A Lei da Reforma Universitária (Lei nº 5540/68), 'que criava os departamentos, o sistema de créditos, o vestibular classificatório, os cursos de curta duração e o ciclo básico, dentre outras inovações', também estabeleceu a indissociação entre ensino, pesquisa e extensão, o regime integral de ensino, a dedicação exclusiva dos professores e a valorização do profissional da educação por título e produção científica. A referida lei, embora tenha sido elaborada para os institutos federais de Ensino Superior, acabou atingindo as universidades particulares, que sofreram reformulações para atender ao que foi estipulado, pois dependiam do governo. (Souza, Miranda, Souza, 2019, p. 2).

Segundo Oliven (2002), embora a expansão do Ensino Superior privado tenha se intensificado em 1968, especialmente em regiões mais afastadas, interior de estados desenvolvidos e periferias de grandes centros urbanos, foi apenas na década de 1980 que essas instituições passaram a concentrar a maior parte dos estudantes, com um foco predominante no ensino, em detrimento da pesquisa.

Em 1988, foi promulgada a Constituição Federal que vigora até os dias atuais e que, em seu Título VIII — Da Ordem Social, mais especificamente no Capítulo III

— Da Educação, da Cultura e do Desporto, trata da educação brasileira. Alguns de seus dispositivos fazem referência direta à organização e funcionamento das universidades. O artigo 207, por exemplo, garante às universidades a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, assegurando-lhes liberdade para definir seus currículos, métodos pedagógicos e formas de gestão sem a intervenção direta do governo, embora sempre sob sua supervisão e controle. Este artigo também estabelece o princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, como base da atuação universitária.

O artigo 209 da Constituição, por sua vez, dispõe sobre a participação da iniciativa privada no ensino. Segundo esse dispositivo, o ensino é livre à iniciativa privada, desde que atendidas duas condições fundamentais: o cumprimento das normas gerais da educação nacional e a autorização e avaliação de qualidade pelo poder público. Isso significa que, embora instituições particulares possam atuar no sistema educacional, sua atuação deve estar alinhada aos critérios estabelecidos pelo Estado, que detém a responsabilidade de regular e assegurar a qualidade do ensino ofertado, inclusive no nível superior.

Outra importante mudança ocorrida na década de 1980 (mas que seria oficializada apenas em 1997, por meio do Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997) se refere a distinção entre universidades e centros universitários. De acordo com Saviani et al. (2004, apud Souza, Miranda e Souza, 2018, p. 3):

Este decreto estabelece a separação entre universidades e centros universitários, sendo estes considerados uma universidade de segunda classe, que não precisam realizar pesquisas, uma alternativa para expandir e, conseqüentemente, ‘democratizar’ a universidade com baixos recursos, se contrapondo à realidade de um restrito percentual de universidades de pesquisa, considerados centros de referência, onde há grandes investimentos, ressaltando seu caráter elitista.

Durante a década de 1990, foram sancionadas novas legislações com impacto direto sobre a organização e funcionamento das universidades brasileiras. Entre elas, destaca-se a Lei nº 8.112, de 1990, que institui o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Essa norma define os direitos, deveres, benefícios, formas de ingresso,

regime disciplinar e demais diretrizes que regem o funcionalismo público federal, abrangendo, portanto, os servidores das universidades federais. Embora este tema seja abordado com mais profundidade posteriormente, é importante mencioná-lo aqui como um marco relevante na configuração do sistema universitário no país.

Já em 1996, foi sancionada uma nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional — a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 — que permanece em vigor até hoje. Essa legislação reorganiza o sistema educacional brasileiro em conformidade com os preceitos da Constituição Federal de 1988, estabelecendo princípios fundamentais como a gestão democrática do ensino público, a liberdade de ensinar e aprender, a valorização dos profissionais da educação e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão no âmbito das universidades.

As décadas de 2000 e 2010 foram marcadas pela criação e implementação de programas voltados à ampliação do acesso e à permanência no ensino superior, como o Programa Universidade para Todos (ProUni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), ambos desenvolvidos durante o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003–2010, 2023-atual). Essas iniciativas tiveram como objetivo garantir oportunidades educacionais para estudantes de baixa renda, promovendo maior inclusão social no ambiente universitário, conforme destacado por Araújo (2023). Além disso, em 2010, foi criado o Sistema de Seleção Unificada (Sisu), que substituiu os vestibulares tradicionais, utilizando uma plataforma informatizada e *online* para permitir que estudantes de diversas regiões do país concorram a vagas em instituições públicas de ensino superior. Já em 2012, foi sancionada a Lei de Cotas:

A Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, instituiu a reserva de 50% das vagas nos cursos de graduação nas instituições federais de educação superior a estudantes que tenham cursado integralmente o ensino médio em escolas públicas. Dentro desse percentual, serão priorizados os alunos de menor renda e os autodeclarados pretos, pardos e indígenas, bem como pessoas com deficiência (Brasil, 2025).

A promulgação da Lei nº 12.711/2012 representou um marco significativo nas políticas afirmativas brasileiras, ao estabelecer mecanismos concretos para ampliar o acesso de grupos historicamente excluídos ao ensino superior público.

Outros programas, como o Ciências sem Fronteiras (2011), o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec) (2011), o Pacto Nacional pela Alfabetização (2012), o Idioma sem Fronteiras (2014), além do Ensino Médio em Tempo Integral (2016) e da Base Nacional Comum Curricular (BNCC) (2017)⁵, representam iniciativas significativas no campo educacional brasileiro (Brasil, 2025). Embora não sejam o foco deste momento, tais programas desempenham um papel importante na evolução da educação no país.

A partir de 2018, com a eleição do então presidente Jair Bolsonaro (2019–2022), as universidades federais enfrentaram um período de dificuldades marcado por cortes orçamentários que afetaram diretamente bolsas estudantis, programas de pesquisa e ações de extensão, segundo o jornal Brasil de Fato (2022). Esses cortes geraram preocupações quanto à sustentabilidade das atividades acadêmicas, especialmente no que diz respeito à produção científica, à inclusão social e à manutenção da infraestrutura universitária.

Além das dificuldades financeiras, o período da pandemia de COVID-19 trouxe desafios inéditos para as universidades federais, que precisaram adaptar rapidamente seus processos de trabalho, ensino e gestão. Esse cenário favoreceu o fortalecimento do Programa de Gestão de Desempenho (PGD), visando melhorar a eficiência e a resposta institucional diante das novas demandas.

Em resumo, a história das universidades brasileiras reflete a evolução e os desafios do país em relação ao acesso à educação superior. Esse processo é, assim, um reflexo da construção de uma sociedade mais inclusiva, atenta às suas necessidades educacionais e sociais, e que aponta para novos desafios e oportunidades para o futuro do ensino superior no Brasil. Nesse cenário, é importante examinar a trajetória e as particularidades da UFJF, que reflete muitos dos aspectos mencionados e desempenha um papel fundamental no desenvolvimento regional e nacional.

2.3 UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA

⁵ Programas federais lançados entre 2011 e 2017 que visam ampliar o acesso à educação técnica, promover a internacionalização acadêmica, garantir a alfabetização infantil, fortalecer o ensino de idiomas, ampliar o ensino médio em tempo integral e estabelecer diretrizes curriculares nacionais.

A Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) é, conforme já destacado, a instituição que serve de cenário para esta pesquisa. Segundo Tourinho *et al.* (2021), sua criação se deu a partir da fusão e federalização de cursos de ensino superior já existentes na cidade de Juiz de Fora e, segundo os autores, é um dos empreendimentos que fez parte da expansão universitária ocorrida nas décadas de 1950 e 1960. Dessa forma, os cursos de Ciências Econômicas, Farmácia e Odontologia, Medicina, Direito e Engenharia foram os primeiros a integrar a UFJF e, alguns anos depois, a Faculdade de Filosofia e Letras foi incluída nesta lista. Em 1960, portanto, o então presidente Juscelino Kubitschek (1956–1961) sanciona a Lei Federal nº 3.858 em 23 de dezembro de 1960 e cria a Universidade Federal de Juiz de Fora.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF (PDI-UFJF)⁶, o terreno para construção do campus foi doado pela Prefeitura Municipal e, em contrapartida, a UFJF deveria construir uma escola municipal de nível fundamental que atendesse a população das localidades próximas (atualmente denominada Escola Municipal Santana Itatiaia e, à época de sua construção, conhecida como Escola de Nível Elementar). Ainda segundo o documento, as obras do campus se iniciaram em 1966 e sua inauguração se deu em 1970.

O campus passou a desempenhar um importante papel para Juiz de Fora, transcendendo os aspectos atrelados ao ensino, pesquisa e extensão. A UFJF se transformou em um ponto da cidade onde as pessoas praticam atividades de lazer, exercícios físicos; práticas culturais também passaram a ser desenvolvidas, principalmente na praça cívica, onde acontecem eventos como shows, apresentações de dança, teatro e exposições, por exemplo (UFJF, 2021, p. 37).

O movimento estudantil (ME) na cidade de Juiz de Fora, com destaque para a atuação da UNE e do Diretório Central dos Estudantes (DCE), desempenhou um papel de destaque na cidade, mesmo durante os anos de repressão da Ditadura Militar (tendo que atuar, por vezes na clandestinidade), até o período de

⁶ O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento norteador das estratégias, ações e metas da instituição, analisando o contexto atual e projetando ações futuras. O atual PDI da UFJF foi elaborado em 2021 e possui vigência entre os anos de 2022 e 2027.

redemocratização em meados da década de 1980 e a luta pelas Diretas Já⁷. Por meio da organização de debates, palestras, passeatas e apresentações culturais, o ME integrava pautas da universidade e das comunidades locais, construindo uma agenda de reivindicações para atendimento às demandas existentes, sempre focando na defesa da classe trabalhadora e de movimentos sociais com ideais convergentes (UFJF, 2021).

Avançando para os anos 2000, é possível destacar que o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), vigente entre 2007 e 2012, ensejou algumas mudanças no cenário da UFJF. Segundo o PDI da instituição, foi graças ao Reuni que três novos bacharelados interdisciplinares surgiram, bem como a contratação de novos servidores (docentes e técnicos administrativos) e ampliação da oferta de vagas para novos estudantes.

Já a década de 2010 avançou, sobretudo, no campo das ações afirmativas, devido à diversificação dos estudantes da instituição; resultado da adesão à política de cotas, possibilitando o maior acesso de pessoas pretas e pardas, indígenas, pessoas com deficiência e estudantes de escolas públicas. Assim, medidas de acolhimento à diversidade foram adotadas, como a criação de uma ouvidoria especializada em ações afirmativas, a instauração de comissões de heteroidentificação para garantir a lisura do sistema de cotas raciais e novas políticas de permanência estudantil. Um outro marco importante dessa década foi a criação, em 2012, do campus avançado de Governador Valadares. (UFJF, 2021).

O Estatuto da UFJF, em seu quinto artigo, destaca a missão da instituição:

Art. 5 - A Universidade tem por finalidade produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida (UFJF, 1998, p. 2).

É importante destacar que a UFJF, por meio do cumprimento de sua missão institucional, atua como um agente transformador na cidade de Juiz de Fora,

⁷ Diretas Já foi um movimento político brasileiro que ganhou força durante o período de redemocratização do Brasil, com o objetivo de pressionar o Congresso Nacional a aprovar uma emenda constitucional que permitisse a realização de eleições diretas para a Presidência da República.

formando profissionais qualificados, contribuindo para o avanço científico nas mais diversas áreas do conhecimento, bem como exercendo um papel essencial no desenvolvimento cultural local.

Uma reportagem publicada no *site* da instituição no ano de 2017 e que tinha por objetivo comemorar o aniversário de 167 anos da cidade de Juiz de Fora, descreve a relação que a UFJF exerce com o município, sendo considerada um instrumento fundamental para o desenvolvimento socioeconômico da cidade e região, bem como para a preservação e o fomento da memória e da cultura juizforana. Esta preservação, segundo o texto, se concretiza pela manutenção de espaços como o Cine-Theatro Central, Fórum da Cultura, Centro Cultural Pró-Música, Museu de Arte Murilo Mendes e Memorial da República Presidente Itamar Franco. Além destes espaços, o site da Pró-Reitoria de Cultura da UFJF também menciona o Centro de Conservação da Memória (CECOM), o Museu de Arqueologia e Etnologia Americana e o Museu da Moda Social como órgãos executores da política cultural da instituição.

A governança da UFJF está estruturada por meio de unidades acadêmicas (faculdades e institutos), unidades administrativas (reitoria, pró-reitorias e diretorias), órgãos colegiados superiores e órgãos suplementares.

O campus-central da UFJF possui 19 unidades acadêmicas (IAD – Instituto de Artes e Design, ICB – Instituto de Ciências Biológicas, ICE – Instituto de Ciências Exatas, ICH – Instituto de Ciências Humanas, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Faculdade de Comunicação Social, Faculdade de Direito, Faculdade de Economia, Faculdade de Educação, Faculdade de Educação Física, Faculdade de Enfermagem, Faculdade de Engenharia, Faculdade de Farmácia, Faculdade de Fisioterapia, Faculdade de Letras, Faculdade de Medicina, Faculdade de Odontologia, Faculdade de Serviço Social, Colégio de Aplicação João XXIII). Em Governador Valadares, existem duas unidades, o Instituto de Ciências da Vida (ICV) e o Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) (UFJF, 2021, p. 42).

Anual e semestralmente, a UFJF oferta cursos diurnos e noturnos de graduação, pós-graduação *stricto sensu* (mestrados e doutorados), pós-graduação

lato sensu (especializações), residências e ensino fundamental e médio, por meio do Colégio de Aplicação João XXIII⁸ (UFJF, 2021).

De acordo com último Relatório de Gestão publicado pela UFJF⁹, até o segundo semestre do ano de 2024 a universidade contava com 15.195 alunos matriculados, 1.457 servidores Técnico-Administrativos em Educação e 1.804 docentes. Todos os números consideram a soma dos dois *campi*, Juiz de Fora e Governador Valadares (UFJF, 2025).

As próximas seções têm por objetivo aprofundar a análise da carreira dos servidores técnicos administrativos em educação, tanto no contexto nacional quanto no cenário específico da UFJF. Esta pesquisa se concentra apenas nos TAEs que atuam no campus sede da instituição, considerando a distância geográfica e as diferenças estruturais entre os *campi*, fatores que dificultariam a ampliação do recorte.

2.4 A CARREIRA DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Os Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) são servidores públicos que atuam, sobretudo, no âmbito das Instituições de Ensino Superior em nível federal: Universidades Federais e Institutos Federais.¹⁰ A estruturação do Plano de Carreira¹¹ dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) foi instituída pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 que, já atualizada por alterações introduzidas

⁸ O Colégio de Aplicação João XXIII é uma escola de educação básica vinculada à Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Atua como uma instituição de ensino público e gratuito e tem papel importante tanto na formação de estudantes quanto na formação de professores.

⁹ O relatório pode ser acessado pelo link <https://www2.ufjf.br/relatoriodegestao/wp-content/uploads/sites/185/2025/03/RG2024.v9.pdf> e as informações inseridas no texto encontram-se na seção “UFJF - Resultados em números”.

¹⁰ A carreira TAE também está presente em Universidades Estaduais e Instituições que não atuam exclusivamente no Ensino Superior (como os próprios Institutos Federais). Contudo, nesta dissertação, para fins de padronização, serão consideradas apenas as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

¹¹ A Lei 11.091/2005 conceitua plano de carreira como “o conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade”.

pela Medida Provisória nº 1.286, de 2024, elenca em seu oitavo artigo as atribuições gerais desses servidores:

Art. 8 São atribuições gerais dos cargos que integram o Plano de Carreira, sem prejuízo das atribuições específicas e observados os requisitos de qualificação e competências definidos nas respectivas especificações:

I - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico-administrativo ao ensino;

II - planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades técnico-administrativas e especializadas relativas às ações de pesquisa, extensão, inovação, gestão e assistência especializada nas Instituições Federais de Ensino; e

III - executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a Instituição Federal de Ensino disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de pesquisa, extensão, inovação, gestão e assistência especializada das Instituições Federais de Ensino. (Brasil, 2005, p. 3).

Para Azambuja (2018), o PCCTAE marca um momento relevante na história da categoria, por resultar de um longo processo de construção coletiva. Ao mesmo tempo em que representa avanços, também evidencia as contradições estruturais que caracterizam as relações de trabalho no serviço público. A respeito da importância da criação do PCCTAE, o autor realizou uma série de entrevistas com TAEs de instituições localizadas na região Sul, entre elas Hilbert David de Oliveira Souza¹², TAE do Instituto Federal Sul-rio-grandense (IFSul), que compartilha a seguinte reflexão:

O PCCTAE é a afirmação dentro das universidades, isso por si só tem um caráter simbólico muito grande, impulsionou um processo interessante no meio da categoria, ao mesmo tempo, a nossa categoria passa por um processo de elevação de qualificação. No começo dos anos 90 quando a gente iniciou a discutir o plano de carreira, era um momento em que a média de escolaridade da população brasileira era de quatro a cinco anos, hoje estamos passando de 8 a 9, uma diferença brutal, então isso traz um reflexo para dentro da categoria da Universidade. (apud Azambuja, 2018, p. 118).

¹² O nome do servidor é mencionado na pesquisa de Azambuja (2018), razão pela qual é incluído neste trabalho.

Azambuja (2018) acrescenta que, embora a busca por ganhos salariais seja uma das razões, é inegável o avanço na formação educacional dos servidores. Esse processo tem contribuído para o surgimento de uma categoria de TAEs cada vez mais crítica, consciente e exigente em relação aos seus direitos.

Segundo dados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP) do Governo Federal referentes a março de 2025, os TAEs representam a segunda maior carreira em número de servidores do Poder Executivo (132.560 servidores ativos), ficando atrás somente da carreira do Magistério Federal (Magistério Superior e Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico — EBTT, com 137.571 servidores ativos). Essa comparação evidencia a relevância numérica e funcional dos TAEs nas instituições públicas de ensino. No âmbito nacional, a distribuição dos servidores TAEs por gênero, idade e região se dá de acordo com informações constantes nas tabelas 1, 2 e 3:

Tabela 1 – Distribuição dos TAEs no Brasil por gênero – março de 2025

Gênero	Número	Percentual
Masculino	62.459	47,12%
Feminino	70.101	52,88%
Total	132.560	100%

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2025).

A análise dos dados da tabela 1 revela um equilíbrio na distribuição por gênero, com uma leve predominância feminina entre os servidores TAEs.

Tabela 2 – Distribuição dos TAEs no Brasil por idade – março de 2025

Faixa de idade	Número absoluto	Percentual (%)
Até 30	5.746	4,33%
31 a 40 anos	43.143	32,55%
41 a 50 anos	41.620	31,40%
51 a 60 anos	26.137	19,72%
Acima de 60	15.914	12,01%

Total	132.560	100,00%
--------------	----------------	----------------

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2025).

Em relação à idade, observa-se que mais de 60% dos servidores ativos estão concentrados na faixa de idade entre 31 e 50 anos, configurando sua maioria. Em contrapartida, uma pequena parcela encontra-se entre servidores com idade abaixo de 30 anos.

Tabela 3 – Distribuição dos TAEs no Brasil por região – março de 2025

Região	Número absoluto	Percentual (%)
Centro-Oeste	13.410	10,12%
Nordeste	38.062	28,71%
Norte	12.563	9,48%
Sudeste	46.346	34,96%
Sul	22.179	16,73%
Total	132.560	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2025).

De acordo com a tabela 3, é possível destacar que as regiões Sudeste e Nordeste concentram mais da metade dos TAEs em atividade, evidenciando a maior presença da força de trabalho nessas localidades. Já as regiões Centro-Oeste e Norte abarcam aproximadamente 20% dos TAEs no cenário brasileiro.

Conforme estabelecido pelo PCCTAE, a carreira dos TAEs é organizada em cinco níveis de classificação¹³: A, B, C, D e E. Nos três primeiros, a lei estabelece como requisito de escolaridade máximo o ensino fundamental completo. Para o nível D, a lei estabelece a necessidade de ensino médio completo, enquanto para o nível E é necessário ensino superior completo. Como destacam Freitas e Pederneiras (2020, apud Barros; Souza, 2022), muitos cargos pertencentes aos três primeiros níveis de classificação foram declarados dispensáveis em decretos do Governo Federal, tornando-se extintos. Segundo os autores, “há uma tendência no crescente

¹³ A Lei 11.091/2005 conceitua nível de classificação como “o conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições” (Brasil, 2005).

recrutamento de servidores para cargos de nível superior via concursos públicos e aumento da contratação de funcionários terceirizados para cargos de nível médio e fundamental” (p. 58).

O PCCTAE prevê, em seu texto, benefícios aos quais os servidores ocupantes de cargos têm direito. Um exemplo é o Incentivo a Qualificação, vantagem concedida a quem possui escolaridade superior ao que é exigido em seu cargo. A lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, complementa o PCCTAE ao prever os direitos, vantagens, previsão de licenças e afastamentos, responsabilidades e proibições dos servidores (Brasil, 1990), servindo como um norteador no que se refere a atuação dos TAEs.

A Lei 11.091/2005 incorporou algumas alterações em seus dispositivos, devido a criação da Medida Provisória (MP) nº 1.286, de 2024 (Brasil, 2024), que consiste na oficialização de alguns dos acordos firmados entre a categoria TAE e o Governo Federal, após greve ocorrida no ano de 2024. Essa MP, destaca em seu Capítulo L, mudanças no contexto da carreira dos servidores Técnico-Administrativos em Educação para fins de recomposição salarial e reestruturação da carreira, como a criação de novas vagas para TAEs nas IFES, concessão de reajuste salarial para a categoria, redução do interstício para concessão de progressão na carreira (que antes era de 18 meses e agora passa a ser de 12 meses) e aumento no número de padrões de vencimento¹⁴ (Brasil, 2025).

Cumprе destacar que essas conquistas constituem apenas parte de outras pautas reivindicatórias, apresentadas por entidades sindicais representativas por meio de negociações com o Governo Federal e estratégias de mobilização, como caravanas, assembleias, paralisações e movimentos grevistas. Segundo o *site* do movimento TAEs na Luta (2025), a Federação de Sindicatos de Trabalhadores Técnico-Administrativos em Instituições de Ensino Superior Públicas do Brasil (FASUBRA) e o Sindicato Nacional dos Servidores Federais da Educação Básica, Profissional e Tecnológica (SINASEFE) são as principais entidades sindicais que defendem os direitos dos TAEs em âmbito nacional, sendo a primeira voltada para

¹⁴ A Lei 11.091/2005 conceitua padrão de vencimento como a posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do cargo e nível de classificação (Brasil, 2005).

servidores vinculados às Universidades Federais e a última a servidores vinculados aos Institutos Federais.

É possível considerar que a carreira dos TAEs se mostra fundamental para o pleno funcionamento das Instituições Federais de Ensino Superior. Segundo texto publicado no site da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) em 2023, o trabalho dos TAEs garante o cumprimento de diretrizes constitucionais, como a autonomia das universidades e a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Ainda segundo a instituição, a ausência desses profissionais impossibilitaria o funcionamento das IFES, comprometendo a oferta de uma educação pública gratuita e de qualidade no Brasil.

Diante da relevância da carreira dos Técnico-Administrativos em Educação para as instituições federais, torna-se necessário compreender como essa valorização se materializa no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora. O próximo capítulo aborda as políticas de gestão de pessoas voltadas aos TAEs na UFJF, destacando as ações, programas e estratégias adotadas para o desenvolvimento e fortalecimento da carreira na instituição.

2.5 GESTÃO DE PESSOAS NA UFJF: POLÍTICAS VOLTADAS AOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

A UFJF conta, atualmente (dezembro de 2025), com diversas políticas de gestão de pessoas direcionadas aos servidores pertencentes ao seu quadro, sendo eles os docentes e os TAEs. A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) é o setor responsável pela formulação e execução dessas ações e suas atribuições estão brevemente descritas no *site* da unidade:

A Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe) é o órgão responsável pela gestão de pessoas e pelos processos referentes à administração de pessoal da UFJF. A Progepe trabalha com programas que incluem a qualificação de seus servidores, o atendimento à saúde do trabalhador e a melhoria da qualidade de vida no trabalho, além de sistemas de avaliação de desempenho (UFJF, 2025).

Embora a Progepe atenda às demandas relacionadas aos docentes e TAEs, são aqui priorizadas as políticas direcionadas aos TAEs, que constituem o objeto da

pesquisa. Segundo o Painel Estatístico de Pessoal (PEP), disponibilizado pelo Governo Federal, até março de 2025 a UFJF contava com 1.449 servidores técnico-administrativos em educação. A partir de levantamentos realizados nesse mesmo Painel, foi possível obter informações referentes ao gênero, à faixa etária e ao nível de escolaridade desses servidores. Os dados estão elencados nas tabelas 4, 5 e 6:

Tabela 4 – Distribuição dos TAEs na UFJF por gênero – março de 2025

Gênero	Número absoluto	Percentual (%)
Homens	648	44,72%
Mulheres	801	55,28%
Total	1449	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2025).

Observa-se que a distribuição dos TAEs por gênero é equilibrada na UFJF, mostrando um cenário sem concentração marcante em um dos grupos.

Tabela 5 – Distribuição dos TAEs na UFJF por faixas de idade – março de 2025

Faixa de idade	Número absoluto	Percentual (%)
Até 30	25	1,73%
31 a 40 anos	489	33,75%
41 a 50 anos	478	32,99%
51 a 60 anos	281	19,39%
Acima de 60	176	12,15%
Total	1449	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2025).

Em relação à idade, observa-se um predomínio de servidores em faixas etárias intermediárias, indicando um quadro funcional mais experiente e com menor presença de ingressantes recentes.

Tabela 6 – Distribuição dos TAEs na UFJF por escolaridade – março de 2025

Nível de Escolaridade	Número absoluto	Percentual (%)
Alfabetizado	14	0,97%
Ensino Fundamental	7	0,48%
Ensino Médio	75	5,18%
Ensino Superior	148	10,21%
Especialização	565	38,99%
Mestrado	519	35,82%
Doutorado	121	8,35%
Total	1449	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base em Brasil (2025).

Por fim, a distribuição dos TAEs por nível de escolaridade revela um dado expressivo: mais de 70% dos servidores possuem pós-graduação, seja em nível de especialização ou mestrado. Esse cenário indica a presença de uma força de trabalho altamente qualificada e sugere que as políticas institucionais voltadas ao incentivo da qualificação têm produzido resultados positivos.

No que diz respeito às ações desenvolvidas no âmbito da Progepe, é importante destacar que este texto não tem a pretensão de esgotar todas as ações já implementadas, mas sim de evidenciar aquelas que se encontram em vigor atualmente. Dessa forma, algumas políticas executadas em gestões anteriores e que já não estão vigentes não estão aqui contempladas. Vale observar que há políticas que ainda não foram implementadas, mas que constituem demanda relevante dos TAEs para que sejam, a exemplo do próprio Programa de Gestão e Desempenho, cuja ausência ainda é percebida pelos TAEs como uma lacuna importante a ser enfrentada pela gestão.

A primeira política abordada no âmbito da Gestão de Pessoas da UFJF é o Programa de Flexibilização da Jornada de Trabalho. Essa iniciativa tem grande relevância pelo fato de conferir notoriedade à instituição em cenário nacional devido aos seus resultados positivos. A flexibilização de jornada é orientada pela Resolução CONSU/UFJF nº 54/2016 e no parágrafo único de seu primeiro artigo, determina:

Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao Reitor autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, sem redução de remuneração (UFJF, 2016, p. 2).

De acordo com a normativa, a autorização para o cumprimento da jornada de seis horas diárias está condicionada à manutenção do funcionamento dos setores da instituição por, no mínimo, 12 horas ininterruptas, visando ao atendimento à comunidade acadêmica. O funcionamento por período inferior caracteriza descumprimento da norma institucional vigente.

Segundo o *site* do movimento TAEs na Luta (2025), essa política proporciona benefícios no que se refere a melhoria da qualidade do atendimento — resultado de uma carga horária mais equilibrada e consequente aumento da produtividade dos servidores —, redução de custos institucionais referentes à energia elétrica, água e infraestrutura e valorização dos trabalhadores. Esse mesmo *site* revela a informação de que a UFJF lidera o *ranking* de universidades federais que adotam a política em questão, com 84% dos TAEs contemplados por essa medida e com considerável diferença do segundo colocado: Universidade Federal da Grande Dourados, no estado do Mato Grosso do Sul, com 55% de TAEs flexibilizados (TAEs na Luta, 2025).

Outra iniciativa relevante no âmbito da UFJF é a Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e Outras Formas de Violência. Regulamentada pela Resolução CONSU/UFJF nº 109/2024, essa política tem como objetivo normatizar condutas que possam configurar práticas de assédio no ambiente acadêmico, bem como estabelecer ações de conscientização, prevenção e enfrentamento a essas situações. Segundo texto publicado no *site* da Faculdade de Letras da UFJF, tal política se apoia em fundamentos como o respeito à dignidade humana, a defesa dos direitos humanos e o papel da universidade como agente de transformação social. Seus pilares incluem a promoção do cuidado institucional, a garantia de sigilo nos procedimentos e a atuação universalizada no combate a práticas de assédio, intolerância e discriminação, protegendo alunos, professores, TAEs, funcionários terceirizados e quaisquer outros membros da comunidade acadêmica (UFJF, 2024).

O Programa de Apoio à Qualificação (Proquali) corresponde a outra política institucional da área de gestão de pessoas que, segundo o *site* da Progepe, “tem por objetivo apoiar a formação dos servidores do quadro de pessoal ativo da UFJF”. Por meio de processo seletivo que envolve a publicação de um edital com a definição de normas e critérios, os servidores são selecionados para obtenção de bolsas de estudo nas modalidades de curso previstas, abrangendo cursos de graduação e pós-graduação (UFJF, 2025). O programa é regulamentado pela Resolução CONSU/UFJF nº 51/2016, com as alterações posteriores, incluindo a Resolução CONSU/UFJF nº 08/2020 e a Resolução CONSU/UFJF nº 15/2021.

O Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação – Proades, por sua vez, corresponde a uma política cujo objetivo é promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados pelos TAEs, por meio da avaliação de seu desempenho e planejamento de soluções adequadas, visando o cumprimento dos objetivos da instituição (UFJF, 2025). É orientado pela Resolução CONSU/UFJF nº 08/2007.

A qualidade de vida no trabalho é outro pilar de atuação da Progepe. Nesse contexto, o projeto Pró-Vida, instituído pela Resolução CONSU/UFJF nº 11/2014, foi criado com a finalidade de implementar ações voltadas para a prevenção, promoção, vigilância e perícia em saúde, conforme previsto no artigo 3 da referida normativa.

O projeto Pró-Vida atua em diversas frentes: oferece cursos voltados para meditação; promove rodas de conversa para que gestantes possam trocar dicas e experiências; realiza o acolhimento de servidores que apresentam sofrimento mental (relacionado ou não à rotina de trabalho); acompanha servidores com deficiência ao longo de sua trajetória na UFJF; desenvolve programa para facilitar a transição para a aposentadoria e, por fim, realiza o acompanhamento de servidores em longos afastamentos por motivo de saúde.¹⁵

Por fim, a Progepe conta com dois programas que, embora já possuam regulamentação interna publicada, enfrentam dificuldades em sua implementação: o Programa de Dimensionamento das Necessidades Institucionais de Pessoal Técnico-Administrativo em Educação da UFJF (Prodim), também conhecido como

¹⁵ Todas as linhas de atuação do Projeto Pró-Vida estão detalhadas no site da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF e podem ser acessadas pelo *link* <https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/saude-e-seguranca/vida-trabalho/>.

Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) e o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), este último sendo o foco da presente pesquisa.

A seção de Perguntas Frequentes do site do Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI), do Governo Federal, conceitua o DFT da seguinte forma:

O Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT) é uma ferramenta desenvolvida com o objetivo de estimar a quantidade ideal de pessoas para uma dada unidade organizacional. Consiste em uma ferramenta útil à gestão de pessoas e ao planejamento da força de trabalho. Aplicado ao setor público, o DFT pode contribuir, também, com o planejamento e a avaliação de políticas públicas (MGI, 2025).

Em outras palavras, o DFT surge da necessidade de verificar se a quantidade de servidores lotados em determinada unidade está compatível com as atividades ali desenvolvidas. Além de diagnosticar quantitativamente a existência de excesso ou escassez de pessoal, o programa também avalia se os profissionais alocados possuem a formação, o conhecimento e as habilidades adequadas para a execução das tarefas. Segundo o Portal do Servidor (2023), a recomendação feita pelo MGI é de que as instituições usem o DFT para alocação de novos servidores aprovados nos concursos públicos, com o intuito de promover uma alocação mais coerente com as necessidades do órgão ou entidade e o perfil do servidor.

Na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), o Prodim foi instituído pela Resolução CONSU/UFJF nº 36/2017 e encontra-se atualmente suspenso em razão de divergências políticas entre a Administração Superior e o Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora (SINTUFEJUF), especialmente quanto ao modelo de operacionalização do programa. Entre os pontos acordados na greve de 2024, destaca-se a proposta de realização de um ciclo de debates sobre o DFT, com o objetivo de discutir um formato que atenda às especificidades da UFJF (SINTUFEJUF, 2024). A proposta permanece pendente até o presente momento.

Finalmente, o Programa de Gestão e Desempenho é a última política a ser brevemente mencionada neste tópico, considerando que será mais detalhada nos próximos tópicos. O Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, que dispõe sobre o PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conceitua o

programa como “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” (Brasil, 2022).

Dessa forma, o PGD altera a lógica de trabalho da Administração Pública, uma vez que passa a priorizar o controle de entregas e não mais o controle da carga horária realizada pelos servidores. Ao realizar essa mudança e possibilitar o surgimento da modalidade teletrabalho¹⁶, o PGD passa a ser uma política de grande interesse dos servidores TAEs por permitir maior flexibilidade à jornada laboral.

No entanto, no âmbito da UFJF, o PGD passa por dificuldades para ser implementado. Após a aprovação da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023, o Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho (CTPGD) foi instituído por meio da Portaria GAB-REITOR/UFJF nº 178/2023 com o objetivo de operacionalizar o programa por meio da criação de documentos, processos, sistema, capacitações, entre outros instrumentos. Contudo, devido a publicação constante de novas Instruções Normativas, mudanças constantes na composição do Comitê e ausência de um sistema informatizado próprio, desenvolvido pela UFJF, o programa segue passando por ajustes em sua normativa interna e até os dias de hoje não foi efetivamente implementado.

2.6 O PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO

Nesta seção, são apresentados os principais aspectos que definem o PGD, incluindo seus fundamentos, objetivos e diretrizes. Além disso, será abordada a evolução normativa que permitiu a consolidação do PGD no contexto da administração pública brasileira, contribuindo para a compreensão do seu impacto nas práticas de gestão pública.

2.6.1 Conceito, Fundamentos e Objetivos

¹⁶ Modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, desde que não configure trabalho externo (Brasil, 2020).

O Programa de Gestão e Desempenho é direcionado aos servidores públicos efetivos, ocupantes de cargos em comissão, funções de confiança e empregados públicos vinculados aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2022). A Instrução Normativa (IN) SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023 conceitua, em seu primeiro artigo, o PGD como “um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais” (Brasil, 2023). Em outras palavras, este programa propõe uma mudança na lógica da gestão pública, priorizando a qualidade e os resultados das entregas realizadas, em substituição ao modelo tradicional baseado no controle do tempo de trabalho. Como resultado, o usuário do serviço público — no caso das IFES, representado pela comunidade acadêmica — passa a contar com serviços mais eficientes, ágeis e de maior qualidade, alinhados às demandas institucionais.

Torna-se fundamental, nas discussões sobre essa nova abordagem de gestão, não apenas compreender o que é o PGD, mas também esclarecer o que o programa não representa. A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2024) salienta que o PGD não deve ser considerado sinônimo de teletrabalho, sendo apenas uma das modalidades possíveis do programa, realizada de forma remota, em conjunto com a modalidade presencial, que ocorre nas dependências do local de trabalho.

Em uma mesma unidade, por exemplo, todos os agentes públicos podem participar do PGD, podendo haver parte da equipe na modalidade remota, outra no formato híbrido e outra atuando presencialmente.

Remota: Forma de trabalho realizada a distância, onde os colaboradores desempenham suas atividades de maneira online, utilizando ferramentas digitais para comunicação e execução de tarefas, sem a necessidade de comparecer a um local físico.

Presencial: Forma de trabalho que ocorre em um local fixo, como um escritório ou empresa, onde os profissionais estão fisicamente presentes, favorecendo interações diretas e acesso imediato aos recursos da organização.

Híbrida: Combinação das formas de trabalho remota e presencial, permitindo que os colaboradores alternem entre trabalhar a distância

e no local da empresa, de acordo com demandas específicas ou preferências organizacionais (ENAP, 2024, p. 5-6).

Essas modalidades refletem a flexibilização nas formas de trabalho adotadas atualmente, buscando equilibrar produtividade, qualidade de vida e necessidades organizacionais. No contexto do PGD, essa diversidade exige uma gestão adaptada para garantir o acompanhamento eficaz e o cumprimento das metas estabelecidas.

A Instrução Normativa citada no início desta seção estabelece dez objetivos que fundamentam a lógica do Programa de Gestão e Desempenho. São eles: i) a promoção da gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal; ii) o estímulo à cultura de planejamento institucional; iii) a otimização da gestão dos recursos públicos; iv) o incentivo à cultura da inovação; v) o fomento a transformação digital; vi) a atração e retenção de talentos na administração pública federal; vii) a contribuição para o dimensionamento da força de trabalho; viii) o aprimoramento do desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos; ix) a contribuição para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e, por fim, x) a contribuição para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal (Brasil, 2023).

2.6.2 Evolução Normativa do PGD no Brasil

Em meados da década de 1990, o Brasil passava por um processo de transição, caracterizado pela ruptura com o modelo burocrático tradicional, pela incorporação de práticas do modelo gerencial e pelo início de reflexões, por parte dos gestores públicos, acerca da necessidade de aprimorar a efetividade das políticas públicas, por meio da transformação dos modelos de gestão. Um dos elementos inovadores desse processo de transformação gerencial foi a revisão dos métodos de controle de frequência. À época, as avaliações indicaram que o tradicional controle de ponto não assegurava, de fato, a efetividade das entregas do Estado à sociedade, servindo, principalmente, como instrumento de caráter punitivo ou de recompensa aos servidores (ENAP, 2024).

Nesse contexto, em 1995, foi publicado o Decreto nº 1.590 que consiste no primeiro marco normativo que torna possível a dispensa do registro do ponto no

caso de entregas que possam ser mensuradas. Corresponde, portanto, ao primeiro aceno para o atualmente se consolida como Programa de Gestão e Desempenho:

Art. 6 § 6º Em situações especiais em que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro do Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicados no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade (Brasil, 1995).

Essa flexibilização pode representar um avanço na valorização da produtividade e na autonomia dos servidores, desde que acompanhada de transparência e rigor no monitoramento.

De modo específico, a primeira vez em que o conceito de teletrabalho foi introduzido no arcabouço legal brasileiro foi por meio da Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Esta lei determina a alteração do artigo 6 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), que passa a ter a seguinte redação:

Art. 6º Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Parágrafo único. Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (Brasil, 2011).

Este artigo reforça a equiparação legal entre diferentes modalidades de execução do trabalho, assegurando que o local de realização não afeta a configuração da relação de emprego. Além disso, o parágrafo único reconhece os meios digitais como instrumentos legítimos de comando e controle, adaptando a legislação às novas formas de supervisão no contexto do trabalho remoto.

Entre os anos de 2017 e 2020, novos dispositivos foram publicados, consolidando progressivamente a presença do conceito de teletrabalho no ordenamento jurídico brasileiro e ampliando sua regulamentação no âmbito das relações de trabalho. Por meio da Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017, a CLT passa a contar com um novo capítulo, especificamente voltado para o teletrabalho. Já em 2018, finalmente é publicada a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018 que, pela primeira vez, define e conceitua formalmente o termo “Programa de

Gestão”, anteriormente mencionado no Decreto nº 1.590 de 1995, consolidando avanços na modernização da gestão pública. Em 2020, no contexto da pandemia de Covid-19, foi editada a Medida Provisória nº 927, de 2020, que, em seu artigo 3, destacou a possibilidade de adoção do teletrabalho como medida de enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes do estado de calamidade pública, com o objetivo de preservar o emprego e a renda. (Brasil, 2020).

A publicação da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 configurou-se como o principal marco no que se refere à regulamentação do PGD. Segundo Pojo (2021, apud Virgílio, 2024, p.26), “a IN em questão regulamenta o Programa de Gestão sobre novas bases e premissas, passando a abranger não apenas o teletrabalho, mas o processo de gestão como um todo”. Sendo assim, a normativa em questão caracteriza o programa, definindo conceitos, o perfil dos servidores que podem participar, as atribuições e responsabilidades dos atores envolvidos, bem como as vedações e hipóteses de desligamento de servidores do programa. Esta IN também delega ao Ministro de Estado a competência para autorizar a implementação do PGD nos órgãos e entidades da Administração Pública Federal.

No âmbito do Ministério da Educação, as Instituições Federais de Ensino Superior passaram a contar com autorização formal para implementação do PGD nas Universidades e Institutos Federais a partir da publicação da Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021. A portaria em questão, além de permitir a adoção do programa, destaca o caráter facultativo da implementação, assegurando a cada instituição a autonomia na decisão de aderir ou não ao programa (Brasil, 2021). Nesse mesmo ano, a Universidade de Brasília (UnB), segundo informações disponíveis em seu *site* institucional, foi a pioneira na aprovação de uma normativa interna sobre o PGD entre as universidades federais (Universidade de Brasília, 2025).

No ano seguinte, a publicação do Decreto nº 11.072 de 17 de maio de 2022 oficializa o PGD enquanto instrumento de gestão a ser facultativamente adotado pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Neste momento, boa parte das Universidades passaram a planejar a implementação de seus programas. Segundo dados do Painel de Implementação do Programa de Gestão e Desempenho, disponível no Portal do Servidor (Brasil, 2025), no que se refere às universidades federais, em maio de 2022, mês da publicação do

decreto, 12 instituições já estavam com o PGD em execução. No fim deste mesmo ano, a quantidade de universidades com o PGD triplicou, passando para 37. De acordo com informações coletadas até maio de 2025, atualmente o número já passou para 59 universidades com o programa sendo executado.

Após a publicação do decreto, novas Instruções Normativas foram lançadas nos anos seguintes e as orientações do programa vêm sendo atualizadas com frequência, o que pode dificultar a adaptação das instituições no que se refere ao cumprimento das novas regras estabelecidas. O quadro 1 apresenta uma síntese das normativas referentes ao PGD publicadas pelo Governo Federal até o momento:

Quadro 1 – Evolução Normativa do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em âmbito nacional até maio de 2025

Normativa	Descrição	Status
Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995	Primeiro marco normativo que torna possível a dispensa do registro do ponto no caso de entregas que possam ser mensuradas	Não consta revogação expressa
Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011	Determina a alteração do artigo 6 da CLT, impedindo a distinção entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância	Não consta revogação expressa
Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017	Criação de novo capítulo na CLT voltado especificamente para o teletrabalho	Não consta revogação expressa
Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018	Primeira IN sobre o tema. Define e conceitua formalmente o termo “Programa de Gestão”, anteriormente mencionado no Decreto nº 1.590 de 1995	Revogada pela IN nº 65/2020
Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020	Altera a Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018	Revogada pela IN nº 65/2020
Medida Provisória nº 927, de 2020	Possibilita a adoção do teletrabalho como medida de enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes do estado de calamidade pública causado pela pandemia	Vigência encerrada
Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020	Consolida o PGD como uma estratégia de gestão baseada em entregas, resultados e desempenho, aplicável tanto para o trabalho remoto quanto para o presencial.	Revogada pela IN nº 89/2022

Normativa	Descrição	Status
Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021	Autoriza a implementação do programa de gestão pelas unidades do Ministério da Educação - MEC e de suas entidades vinculadas.	Em vigor
Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022	Primeiro e único decreto publicado sobre o tema. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.	Em vigor
Instrução Normativa nº 89, de 13 de dezembro de 2022	Revoga a IN nº 65/2020 e estabelece novas regras sobre diversos aspectos do PGD, como a forma de implementar e executar os programas, as regras para estagiários e servidores no exterior, o registro de jornada e a utilização de teletrabalho.	Revogada pela IN nº 2/2023
Instrução Normativa nº 2, de 10 de janeiro de 2023	Revoga a IN nº 89/2022 e propõe prazo para publicação de nova regulamentação.	Revogada pela IN Conjunta nº 24/2023
Instrução Normativa nº 14, de 12 de abril de 2023	Altera a IN nº 2/2023 quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação.	Revogada pela IN Conjunta nº 24/2023
Instrução Normativa nº 16, de 12 de maio de 2023	Altera a IN nº 2/2023 quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação.	Revogada pela IN Conjunta nº 24/2023
Instrução Normativa nº 21, de 13 de junho de 2023	Altera a IN nº 2/2023 quanto ao prazo para expedição de nova regulamentação.	Revogada pela IN Conjunta nº 24/2023
Instrução Normativa nº 24, de 28 de julho de 2023	Estabeleceu orientações para a implementação e execução do PGD, alinhando-o às diretrizes do Decreto nº 11.072/2022	Em vigor
Instrução Normativa nº 52, de 21 de dezembro de 2023	Define regras específicas de gestão de pessoas no âmbito do PGD, detalhando procedimentos relacionados à execução do programa.	Em vigor
Instrução Normativa nº 21, de 16 de julho de 2024	Altera a IN nº 24/2023, ajustando diretrizes para a implementação e execução do PGD, conforme necessidades identificadas.	Em vigor
Instrução Normativa nº 20, de 21 de janeiro de 2025	Introduz modificações na Instrução Normativa nº 24/2023, atualizando procedimentos e orientações para a implementação do PGD.	Em vigor

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Diante do exposto, observa-se que a evolução normativa do PGD reflete um processo gradual de transformação na administração pública brasileira, especialmente no que se refere à modernização da gestão e à busca por maior eficiência, foco em resultados e flexibilidade na execução das atividades. A análise das legislações apresentadas demonstra que o PGD não surge de forma isolada, mas como resultado de um amadurecimento das práticas de gestão, alinhado à necessidade de serviços públicos mais eficientes e orientados às entregas, consolidando uma mudança de paradigma na gestão de pessoas no setor público.

2.7 A TRAJETÓRIA DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO NA UFJF

Esta seção apresenta a trajetória do PGD na UFJF, abordando seu planejamento, regulamentação e debates recentes. Inicialmente, são detalhados o PDI 2022-2027 e o processo de construção da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023. Em seguida, discute-se a atuação do Comitê Técnico do PGD, incluindo a implantação do projeto piloto e as mobilizações da categoria técnico-administrativa. Por fim, serão analisadas as principais discussões, propostas e desdobramentos que influenciaram a reformulação da resolução.

2.7.1 Plano de Desenvolvimento Institucional (2022-2027)

A trajetória do PGD na UFJF se iniciou em 2021, no bojo da necessidade da elaboração de um novo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), visto que a vigência do plano anterior se encerraria no mesmo ano. Este documento representa uma exigência legal para as universidades brasileiras, cujo objetivo é analisar o contexto atual da instituição e propor ações estratégicas para o futuro, a fim de garantir a manutenção da prestação de serviços de qualidade à comunidade, bem como o alinhamento às diretrizes e políticas institucionais.

Conforme consta no documento oficial da instituição, o PDI é um instrumento que orienta as atividades acadêmicas e administrativas da UFJF. Sua elaboração foi resultado de um processo coletivo desenvolvido ao longo de 2021 e foi aprovado

pelo Conselho Superior (Consu)¹⁷ para vigorar no período de 2022 a 2026 (UFJF, 2021). O mesmo documento explica:

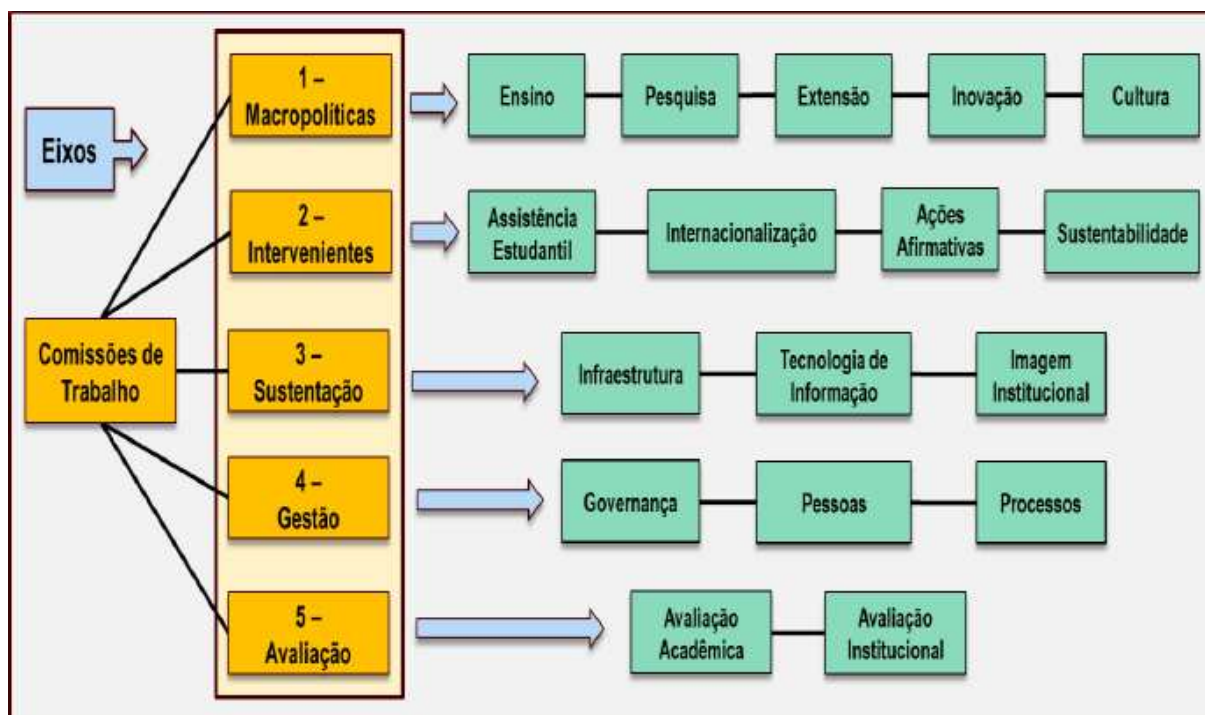
O PDI é um pacto estabelecido quanto ao horizonte da UFJF. Como documento de planejamento, cria as balizas para o acompanhamento das ações propostas e organiza perspectivas; como referência, permite à Universidade como um todo e ao público externo também conhecerem os caminhos da instituição.

O Plano de Desenvolvimento Institucional, em resumo, mostra: as características institucionais, as ações estratégicas para a consecução das políticas e os meios para obter resultados sobre estas mesmas políticas. Indica a missão e os valores que permeiam a Universidade, inseridos em um ambiente onde a produção de conhecimento, acoplados às macropolíticas de ensino/pesquisa/extensão/ inovação/cultura, opera como elementos estruturantes da vida universitária (UFJF, 2021, p. 20).

A construção desse plano se deu por meio da criação de 17 grupos de trabalho constituídos a partir de cinco eixos temáticos que compõem a UFJF: macropolíticas, intervenientes, sustentação, gestão e avaliação. A figura 1 apresenta a distribuição desses grupos no processo de construção do PDI.

¹⁷ O Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora (Consu/UFJF) é o órgão máximo de deliberação interna da Instituição, com definição estatutária, possuindo função normativa, deliberativa e de planejamento da instituição (UFJF, 2025).

Figura 1 – Estrutura dos grupos de trabalho para elaboração do PDI



Fonte: UFJF (2021, p. 30)

O planejamento relacionado às práticas de Gestão de Pessoas conta com cinco ações desdobradas em objetivos, metas, indicadores e planos de ação. O PGD corresponde a Ação 5: Implantar o Programa de Gestão na UFJF, que conta com um objetivo: “Implementar o programa de gestão para TAES em setores/atividades da UFJF” (UFJF, 2021, p. 443). A partir dessa ação e objetivo, foram definidas seis metas e seus respectivos indicadores, ilustradas no quadro 2:

Quadro 2 – Metas do PDI da UFJF vinculadas à implantação do PGD

Meta	Descrição	Indicador
1	Constituir Grupo estratégico de trabalho (GET) até abril de 2022 para estudar e discutir a temática e elaborar a regulamentação do Programa de Gestão na UFJF	Constituição do Grupo estratégico de trabalho (GET)
2	Implementar e/ou adequar/desenvolver sistema informatizado, processos, documentos institucionais que viabilizem a operacionalização do Programa de Gestão na UFJF nos termos das normativas vigentes do Governo Federal e de resolução interna aprovada no CONSU, até dezembro de 2022.	Desenvolvimento de sistemas e processos alinhados com a resolução aprovada no CONSU.

Meta	Descrição	Indicador
3	Realizar ações de treinamento e capacitação para a conscientização e desenvolvimento de competências de servidores e gestores alinhadas ao Programa de Gestão a partir da aprovação da minuta de resolução pelo CONSU.	Treinamento de Gestores e Técnicos Administrativos após aprovação da resolução e no desenvolvimento do projeto piloto.
4	Realizar ações de saúde, segurança e bem-estar que busquem contribuir para o desenvolvimento do Programa de Gestão a partir da implantação do projeto piloto.	Realização de ações de saúde e bem estar no desenvolvimento do projeto piloto e ao longo da implantação do Programa de Gestão
5	Realizar projeto piloto com equipes pré-estabelecidas a partir dos estudos das condições institucionais da UFJF e aprovação da Resolução do CONSU.	Realização do projeto piloto
6	Iniciar o Programa de Gestão de forma efetiva a partir de janeiro de 2023 e ampliar gradativamente até 2026.	Implantação do Programa de Gestão

Fonte: Elaboração própria com base em UFJF (2021).

A execução das metas apresentadas no Quadro 2 envolve a atuação de diferentes atores institucionais e está distribuída ao longo de distintos períodos. Diante disso, será apresentado, a seguir, o *status* de cada meta até o momento (dezembro de 2025), considerando, contudo, que o aprofundamento sobre cada uma delas será realizado nas seções subsequentes.

A instituição do Grupo de Trabalho (GET) para estudar, discutir e elaborar a regulamentação do Programa de Gestão na UFJF, prevista inicialmente para ocorrer até abril de 2022, foi efetivada com a publicação da Resolução nº 18/2022, de 2 de maio de 2022, que criou formalmente a comissão, e pela Portaria SEI nº 662, de 13 de maio de 2022, que designou seus membros. Dessa forma, a meta foi cumprida com um mês de atraso em relação ao cronograma original.

A meta relacionada à implementação, adequação ou desenvolvimento de sistema informatizado, bem como dos processos e documentos institucionais necessários à operacionalização do Programa de Gestão, prevista inicialmente para dezembro de 2022, permanece sem conclusão até dezembro de 2025. A responsabilidade por sua execução recai sobre o Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho (CTPGD), cujo trabalho será detalhado nas seções seguintes.

As ações de treinamento e capacitação voltadas à sensibilização e ao desenvolvimento de competências de servidores e gestores, previstas para serem iniciadas após a aprovação da minuta da resolução pelo CONSU, foram realizadas em 2024, com o objetivo de subsidiar o projeto piloto subsequente. Contudo, por se tratar de uma ação de caráter contínuo, tais iniciativas deveriam ser mantidas ao longo do tempo, o que não vem ocorrendo.

No tocante à realização de ações voltadas à promoção da saúde, segurança e bem-estar dos servidores, com vistas a fortalecer a implantação do Programa de Gestão após o projeto piloto, até o momento (dezembro de 2025), não há evidências de que tais medidas tenham sido iniciadas.

A execução do projeto piloto, com equipes previamente definidas a partir de estudos sobre as condições institucionais da UFJF e da aprovação da resolução pelo Consu, ocorreu entre setembro de 2024 e fevereiro de 2025, conforme será discutido mais adiante.

Por fim, a meta de início efetivo do Programa de Gestão a partir de janeiro de 2023, com expansão gradual até 2026, ainda não foi cumprida até o momento (dezembro de 2025), o que representa um atraso de aproximadamente três anos em relação ao cronograma estabelecido no PDI.

2.7.2 O Processo de Construção da Resolução da UFJF

Com a publicação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFJF, vigente desde 2022, iniciou-se o cumprimento da primeira meta vinculada à ação “Implantar o Programa de Gestão na UFJF”. A meta em questão consistia na “formação de um grupo estratégico, até abril de 2022, para estudar e discutir a temática e elaborar a regulamentação do Programa de Gestão na UFJF” (UFJF, 2021, p. 443).¹⁸

Assim, em maio de 2022, ocorreu a publicação Resolução CONSU/UFJF nº 18, de 02 de maio de 2022 que “institui comissão para estudar sobre o Plano de

¹⁸ É fundamental destacar que antes da instituição formal de comissão designada para estudar o tema, a UFJF já contava com a atuação de grupos informais de estudo, formatos por servidores TAEs interessados no tema, que levantavam informações acerca de possíveis sistemas informatizados a serem utilizados, bem como análise de legislação e de boas práticas presentes em outras IFES. No entanto, não foi possível levantar documentação acerca dos resultados obtidos por esses grupos no *site* da UFJF.

Gestão - 'Teletrabalho' e apresentar ao Conselho Superior da UFJF elementos que possam subsidiar um posicionamento sobre o tema" (UFJF, 2022) e a Portaria SEI nº 662, de 13 de maio de 2022, que designou membros para tal comissão. Este grupo contou com uma composição diversa, reunindo representantes da área de Gestão de Pessoas, Tecnologia da Informação, do campus de Governador Valadares, dirigentes de unidades acadêmicas e representação sindical da categoria dos servidores Técnico-Administrativos em Educação.

O prazo para a realização dessa análise era, inicialmente, de 90 dias, sendo prorrogado por mais 60 dias por meio da Portaria GAB-REITOR/UFJF nº 102, de 27 de junho de 2023. Durante esse período, a comissão se concentrou na realização de estudos acerca do tema, incluindo as normativas existentes, implementação do PGD em outras instituições, modelos de documentos existentes, possíveis sistemas a serem utilizados, entre outros. Naquele momento, o processo de elaboração da minuta de um documento que regulamentasse o tema na instituição ainda não havia sido efetivamente iniciado. Contudo, a atuação desse grupo contribuiu para o amadurecimento e aprofundamento do conhecimento sobre o PGD, o que, posteriormente, subsidiou a construção da resolução que passou a normatizar o tema na UFJF.

A elaboração do que viria a ser a Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023, que institui o PGD dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFJF, iniciou-se após a aprovação, por parte do Conselho Superior da UFJF, dos elementos apresentados pela comissão, com base nos estudos realizados, gerando um posicionamento favorável, por parte da UFJF, acerca da implementação do programa. Assim, por meio da Portaria/SEI nº 2096, de 21 de Dezembro de 2022, a mesma comissão passou a ter uma nova atribuição: a elaboração de uma proposta de Resolução, a ser apreciada pelo órgão colegiado, que estabelecesse as regras do PGD na UFJF, dialogando diretamente com as necessidades e particularidades da instituição.

Após aproximadamente dez meses de discussões e análises, o texto foi finalizado em consonância com as normativas do governo vigentes na época. Uma vez finalizado, a minuta da resolução foi enviada à Secretaria Geral da UFJF, setor responsável pela inserção da pauta em questão na reunião do Conselho Superior para sua devida apreciação. Durante esse período, uma nova Instrução Normativa

sobre o tema foi publicada pelo Governo Federal, no entanto a comissão optou por prosseguir com o envio sem, naquele momento, adaptar o texto às regras trazidas pela nova IN. Como solução, a comissão optou por retificar o texto¹⁹, inserindo um novo artigo nas Disposições Finais e Transitórias da normativa:

Art. 58 O Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho — CTPGD²⁰, no monitoramento do PGD no âmbito da UFJF poderá propor periodicamente ao Conselho Superior o aperfeiçoamento desta Resolução considerando a avaliação do programa na Universidade, a adequação às diretrizes e objetivos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como as normas e legislações do Governo Federal.

Parágrafo único. O teor da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023 será analisado e discutido pelo CTPGD e eventuais adequações poderão ser propostas no prazo de 01 (um) ano, contado da data de publicação da respectiva instrução normativa no Diário Oficial da União (DOU). (UFJF, 2023, p. 20).

Finalmente, no mês de outubro de 2023, o texto foi submetido à aprovação do Conselho Superior da UFJF e, de acordo com notícia divulgada no *site* da UFJF, dos 32 votos, 29 foram favoráveis à decisão, um contrário e dois foram abstenções (UFJF, 2023). Assim, a normativa passou a figurar como o principal documento relativo ao PGD no cenário da instituição, trazendo, em sua estrutura, as principais diretrizes do programa no âmbito da UFJF, além de regulamentar procedimentos a serem adotados durante a operacionalização do programa, considerando as demais normativas já existentes. A análise da Resolução que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da instituição será aprofundada no próximo tópico.

¹⁹ A versão retificada da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de Outubro de 2023 não está oficialmente divulgada no site oficial da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFJF. Para acessá-la, é necessário acessar o Portal do SEI-Ufjf (www2.ufjf.br/SEI) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador **2358770** e o código CRC **525EFC39**. Após a inserção dos dados, aparecerá a opção para visualizar o documento.

²⁰ O Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho corresponde ao grupo de trabalho responsável por apoiar o planejamento, execução, controle, orientação e a avaliação de resultados. Foi instituído pela Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de Outubro de 2023 e suas atribuições serão detalhadas nas seções seguintes.

2.7.3 Resolução CONSU/UFJF N° 56, de 04 de Outubro de 2023 e suas principais diretrizes

Esta seção tem por objetivo promover o aprofundamento acerca das disposições estabelecidas na Resolução CONSU/UFJF n° 56, de 04 de outubro de 2023, que, até dezembro de 2025, constitui-se como o único instrumento normativo que regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da UFJF. Ressalta-se que esta seção não tem por finalidade esgotar a análise dos dispositivos que compõem a Resolução, destinando-se, sobretudo, à apresentação dos principais aspectos relacionados ao Programa de Gestão e Desempenho que constam no documento.

A Resolução é composta por 59 artigos — considerando sua versão retificada —, distribuídos em nove capítulos, quais sejam: (i) Disposições Iniciais; (ii) Modalidades de Desenvolvimento das Atividades; (iii) Participação no Programa de Gestão e Desempenho; (iv) Desligamento e Vedações; (v) Atores Institucionais e suas Atribuições; (vi) Instrumentos de Planejamento, Aferição da Qualidade das Entregas e Tabela de Atividades; (vii) Implementação e Monitoramento do Programa; (viii) Auxílios, Adicionais e Indenizações; e (ix) Disposições Finais e Transitórias.

O primeiro capítulo, que trata das disposições iniciais, conceitua o programa e termos associados, bem como define seus objetivos. Na conceituação do programa, a Resolução da UFJF importa o mesmo conceito utilizado pelo Decreto n° 11.072, de 17 de maio de 2022, consistindo o PGD no “instrumento de planejamento e 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” (Brasil, 2022). Entre os objetivos, a gestão orientada para resultados com foco na melhoria do desempenho e qualidade dos serviços, melhoria na qualidade de vida dos servidores, atração e retenção de talentos, bem como a promoção de uma cultura de planejamento, criatividade e inovação institucional são alguns dos pontos mencionados.

O segundo capítulo traz as modalidades possíveis de serem realizadas no programa, sendo elas a modalidade presencial e a modalidade teletrabalho. A modalidade teletrabalho pode ser dividida em dois regimes de execução, sendo eles o teletrabalho integral e o teletrabalho parcial. Assim, o PGD na modalidade

presencial corresponde aos casos em que toda a jornada de trabalho ocorre na jurisdição da UFJF, ao contrário do PGD na modalidade teletrabalho, que pode ocorrer de forma integral — quando toda a jornada é executada remotamente —, ou de forma parcial — quando parte da jornada ocorre presencialmente e parte remotamente.

No mesmo capítulo, também é abordado que, quando os servidores estão atuando de forma remota, são dispensados de registrar suas jornadas no sistema eletrônico de frequência, sendo este registro obrigatório apenas nos períodos em que houver execução das atividades na modalidade presencial. Esse dispositivo se justifica pela mudança de lógica oferecida no PGD que consiste no controle baseado em entregas efetivamente realizadas e não mais no cumprimento da jornada de trabalho. No entanto, durante os debates realizados, a UFJF optou por manter o registro de frequência nos períodos presenciais.

Complementarmente, embora o Programa de Flexibilização da Jornada de Trabalho na UFJF²¹ preveja a possibilidade de uma jornada diária de 6 horas para os servidores, a normativa do PGD estabelece que os servidores poderão cumprir de seis a oito horas diárias quando estiverem atuando presencialmente no âmbito do programa. Além disso, a vedação à redução do período de atendimento presencial ao público, conforme disposto no artigo 12 da normativa, reforça a articulação entre o PGD e o Programa de Flexibilização, garantindo a manutenção da disponibilidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica.

O capítulo em questão apresenta outras informações essenciais ao funcionamento do programa, como a possibilidade de realização de atividades síncronas²² durante a modalidade teletrabalho (seja ele integral ou parcial), a definição de um prazo mínimo para convocação de dois dias úteis de antecedência para comparecimento presencial do servidor quando se fizer necessário e definições acerca da possibilidade de realização de teletrabalho no exterior, cujo detalhamento não será abordado neste momento.

²¹ O Programa de Flexibilização da Jornada de Trabalho, regulamentado pela Resolução CONSU/UFJF nº 54/2016, foi anteriormente detalhado na seção ‘Gestão de Pessoas na UFJF: Políticas Voltadas aos Servidores Técnico-Administrativos em Educação’.

²² A Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023 conceitua atividade síncrona como “aquela em que a sua execução se dá mediante interação simultânea do participante com terceiros, podendo ser realizada de forma presencial ou virtual” (UFJF, 2023, p. 2).

O terceiro capítulo da Resolução aborda questões relacionadas à participação no programa, destacando que o programa é voltado para servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) ocupantes ou não de função de gestão, cujas atividades permitam a mensuração das entregas, estando os docentes e discentes da UFJF excluídos do referido programa. O documento ainda destaca que a adesão ao programa é de livre escolha dos servidores e que o PGD não constitui um direito adquirido do participante, sendo seu funcionamento condicionado às necessidades institucionais.

Ademais, o artigo 19 da normativa ressalta que o PGD poderá ser utilizado como instrumento estratégico de gestão da força de trabalho nos casos de servidores gestantes, lactantes, pessoas com deficiência ou com graves problemas de saúde, mobilidade reduzida²³, que exerçam a função de cuidadores de seus dependentes legais, que usufruam de horário especial²⁴, participem de programa de pós-graduação *stricto sensu* no país ou no exterior, que solicitem licença para tratamento de saúde própria ou em pessoa da família²⁵ e que solicitem exercício provisório em virtude de acompanhamento de cônjuge ou companheiro também servidor público civil ou militar.

O quarto capítulo trata das hipóteses de desligamento e das vedações do programa. A Resolução elenca sete hipóteses de desligamento possíveis, sendo elas:

- I - por solicitação do participante, com justificativa;
- II - no interesse da Administração, por razão de conveniência, necessidade ou redimensionamento da força de trabalho, devidamente justificada, observada antecedência mínima de 30 (trinta) dias;
- III - pela ausência de justificativa plausível e tempestiva quanto ao descumprimento das metas, relacionadas a prazos e qualidades, bem como das obrigações previstas no Plano de Trabalho Individual e do Termo de Ciência e Responsabilidade;
- IV - pelo decurso de prazo de participação, quando houver, no Programa de Gestão e Desempenho;
- V - em virtude de movimentação do servidor com alteração do local de exercício;
- VI - quando o servidor incorrer em vedações previstas nesta Resolução; e

²³ Nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000.

²⁴ Nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

²⁵ Até segundo grau ou dependente que viva às suas expensas (UFJF, 2023).

VII - pelo descumprimento das normas previstas nesta Resolução e demais atos normativos institucionais ou do Governo Federal (UFJF, 2023, p. 8).

Já as vedações previstas no documento referem-se, entre outros casos, a servidores que tenham sido desligados do PGD nos últimos doze meses devido à baixa qualidade de suas entregas ou ao descumprimento das normas estabelecidas na Resolução. Também é vedada a participação de servidores cujas atividades exijam presença física no setor ou sejam realizadas por meio de trabalho externo, bem como situações que impliquem redução no horário de atendimento ao público ou prejuízos à sua qualidade.

O quinto capítulo determina quais são os atores institucionais envolvidos na condução do programa, sendo eles o servidor participante, sua chefia imediata, o dirigente da Unidade Organizacional²⁶ e o Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho (CTPGD). Em seu conteúdo, o capítulo elenca as atribuições de cada ator institucional, bem como a composição do comitê técnico. Por se tratar de um rol extenso, não serão transcritas neste texto todas as atribuições, mas algumas delas serão destacadas a seguir.

A Resolução determina, entre outras disposições, que o servidor participante deverá cumprir o que consta em seu plano de trabalho, acordado previamente com sua chefia imediata, bem como acessar nos dias úteis os meios eletrônicos institucionais necessários para a execução de suas atividades, mantendo sua chefia informada sobre a evolução de seu trabalho, atendendo as convocações para comparecimento presencial quando necessário, participando de eventuais reuniões presenciais ou virtuais e de capacitações ou outras ações institucionais relacionadas ao PGD.

A chefia imediata, dentre outras responsabilidades, deverá verificar a compatibilidade entre as atividades desenvolvidas e as atribuições do cargo com o programa, aferir o cumprimento, tempestividade e qualidade das entregas, monitorando os resultados e adaptação dos participantes, bem como manter contato constante com sua equipe para o repasse de informações dos trabalhos a serem realizados, promovendo reuniões presenciais ou virtuais sempre que necessário.

²⁶ A Resolução conceitua unidade organizacional como “a unidade de natureza administrativa ou acadêmica pertencente à UFJF responsável pela execução do PGD” (UFJF, 2023, p. 3).

O dirigente da Unidade Organizacional, por sua vez, deve zelar pelo alinhamento e pela coerência entre o plano de trabalho da unidade e os respectivos objetivos estratégicos, coordenando a elaboração do referido plano, designando ou desligando participantes do programa, controlando os resultados obtidos em face das metas fixadas, entre outras incumbências.

Já o Comitê Técnico do PGD, está conceituado no artigo 3 da normativa como o “grupo de trabalho responsável por apoiar o planejamento, execução, controle, orientação e a avaliação de resultados” (UFJF, 2023, p. 2). Corresponde, portanto, a um ator fundamental para o funcionamento do programa e algumas de suas funções consistem em fixar normas, procedimentos e atos orientativos do programa, instituir indicadores, elaborar e atualizar formulários e demais atos administrativos. Além disso, o comitê possui a responsabilidade de analisar os planos de trabalho das unidades, aprovando ou não sua adesão ao PGD, monitorar o programa, elaborar relatórios e propor ao Conselho Superior as atualizações na Resolução que se fizerem necessárias.

O artigo 27 da resolução determina qual deve ser a composição do CTPGD:

Art. 27 Compõem o Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho (CTPGD):

- I - O (a) Pró-Reitor(a) de Gestão de Pessoas;
- II - 01 (um) servidor Técnico-Administrativo em Educação designado pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas;
- III - 01 (um) servidor Técnico-Administrativo em Educação do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO);
- IV - 01 (um) servidor Técnico-Administrativo em Educação designado pela Direção Geral do campus de Governador Valadares; e
- V - 01 (um) servidor Técnico-Administrativo em Educação indicado pelo Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora (SINTUFEJUF) (UFJF, 2023, p. 9-10).

Cabe mencionar que as próximas seções abordam, de forma mais detalhada, a atuação prática do comitê no âmbito do programa e os principais desafios que estão impedindo o cumprimento tempestivo das metas estipuladas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional anteriormente mencionado, sobretudo no que se refere a meta 6: “Iniciar o Programa de Gestão de forma efetiva a partir de janeiro de 2023 e ampliar gradativamente até 2026” (UFJF, 2021, p. 444). Até dezembro de 2025, a implementação do programa sequer havia sido iniciada, tendo sido realizada

apenas uma experiência piloto com duração aproximada de cinco meses, entre setembro de 2024 e fevereiro de 2025.

O sexto capítulo da normativa elenca quais são os instrumentos de planejamento utilizados no programa, como a qualidade das entregas é aferida e explica o funcionamento do mecanismo denominado tabela de atividades. São dois os instrumentos de planejamento utilizados pelo PGD: o Plano de Trabalho da Unidade (PTU) e o Plano de Trabalho Individual (PTI). Ambos são conceituados pelo artigo 3 da Resolução:

VIII - Plano de Trabalho da Unidade (PTU): instrumento de planejamento, gestão e controle contendo os macroprocessos, as diretrizes e metas relativas à respectiva Unidade Organizacional, prevendo as modalidades de trabalho, bem como as atribuições, processos de trabalho, atividades e entregas dos servidores da unidade;

IX - Plano de Trabalho Individual (PTI): instrumento de planejamento, execução e controle elaborado de acordo com o Plano de Trabalho da Unidade Organizacional (UFJF, 2023, p. 3).

Em outras palavras, o PTU é o documento elaborado pelo dirigente da unidade em parceria com as demais chefias e servidores participantes e nele devem estar definidos os objetivos e metas da unidade, as modalidades e regimes que poderão ser adotados, os macroprocessos de trabalho, as atividades e as entregas associadas a cada macroprocesso.

Já o PTI será elaborado com base nas diretrizes definidas pelo PTU e deverá ser construído pelas chefias imediatas em parceria com os servidores participantes. Vale destacar a importância de possibilitar a participação dos servidores na construção dos planos, evitando que as diretrizes sejam definidas de forma unilateral pelos gestores, uma vez que essa participação fortalece o diálogo, promove a corresponsabilidade e consolida práticas de gestão democrática no âmbito das unidades.

O plano deverá conter informações acerca das atividades presenciais ou remotas a serem desenvolvidas pelos servidores, suas respectivas complexidades, prazos, metas e entregas, a carga horária a ser realizada presencialmente, a carga a

ser realizada remotamente²⁷, o caráter síncrono ou assíncrono das atividades e o Termo de Ciência e Responsabilidade devidamente preenchido.

No que se refere aos parâmetros de avaliação das entregas realizadas pelos servidores, o artigo 36 estabelece que são considerados três parâmetros: “atividade não entregue”, “atividade entregue com inconformidade (prazo ou qualidade)” e “atividade entregue em conformidade (prazo e qualidade)”. É importante mencionar que essa avaliação isenta de subjetividade favorece uma maior segurança aos atores envolvidos, uma vez que assegura transparência, imparcialidade e previsibilidade no acompanhamento dos resultados e no reconhecimento do desempenho. Nesse sentido, Silva (2019) defende que a adoção de índices objetivos de referência é essencial para assegurar transparência e imparcialidade nos processos de avaliação, facilitando a mensuração clara dos resultados e promovendo a confiabilidade nas decisões organizacionais.

Ainda neste capítulo, a Tabela de Atividades é apresentada como um instrumento fundamental do programa, pois serve como referência tanto para o planejamento quanto para a avaliação do trabalho, reunindo informações essenciais como a descrição de cada atividade, o nível de complexidade associado, os critérios utilizados para definir essa complexidade, as entregas esperadas e os limites de tempo para sua execução. A definição do nível de complexidade de uma atividade leva em consideração 11 fatores, que estão elencados no artigo 38 da normativa:

- Art. 38 Para cada atividade será definido o nível de complexidade que levará em consideração os seguintes parâmetros:
- a) depende de informações/ações do mesmo setor;
 - b) depende de informações/ações de outros setores;
 - c) necessita de pesquisa (legislação, novos conhecimentos);
 - d) envolve elevada quantidade de tarefas;
 - e) exige elevado grau de concentração;
 - f) tem prazo determinado para conclusão (imposição legal ou prioridade institucional);
 - g) não é atividade de rotina;
 - h) é atividade que necessita de criatividade e inovação;
 - i) necessita de habilidade interpessoal para interação em equipe;
 - j) demanda habilidade de redação; e

²⁷ Vale observar que a Resolução não traz a terminologia “carga horária a ser realizada remotamente”, como faz no caso da atuação presencial. Tal redação se explica pelo fato de que a atuação remota, ou seja, em teletrabalho, não é contabilizada pela contagem das horas trabalhadas e sim pelas entregas realizadas, inviabilizando, assim, a adoção da expressão “carga horária”.

k) demanda habilidade de análise e produção de cálculos (UFJF, 2023, p. 16).

A quantidade de parâmetros necessários ao cumprimento de uma atividade determina seu nível de complexidade. Assim, os níveis de complexidade existentes, a quantidade de parâmetros utilizados e as faixas de tempo estimadas para cada nível se encontram na Tabela 7, apresentada no artigo 39 da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023.

Tabela 7 – Tabela de complexidade do PGD na UFJF.

Níveis de Complexidade	Quantidade de parâmetros exigidos	Limites de tempo de execução
Nível 0	0 parâmetros	até 1h
Nível 1	1 a 2 parâmetros	de 1h a 3h
Nível 2	3 a 4 parâmetros	de 3h a 5h
Nível 3	5 parâmetros	de 5h a 8h
Nível 4	6 parâmetros	de 8h a 12h
Nível 5	7 parâmetros	de 12h a 16h
Nível 6	8 parâmetros	de 16h a 24h
Nível 7	9 parâmetros	de 24h a 32h
Nível 8	10 ou mais parâmetros	acima de 32h

Fonte: UFJF, 2023.

Dessa forma, atividades mais simples possuem menor faixa de tempo estimada, enquanto aquelas mais complexas podem demandar um prazo maior para serem concluídas. Torna-se importante pontuar que as faixas de tempo descritas na terceira coluna da Tabela 7 consistem apenas em um referencial que orienta os participantes e suas chefias no que se refere a quantidade aproximada de atividades a serem atribuídas, a depender do quão complexa ela é. No entanto, como o PGD parte da lógica das entregas e não do tempo, os prazos indicados não devem ser interpretados como limites rígidos, mas sim como parâmetros orientadores. Dessa forma, o foco permanece na efetiva realização das atividades acordadas, considerando a qualidade, os resultados esperados e os prazos estabelecidos no

plano de trabalho. Eventuais variações na quantidade de atividades atribuídas poderão ocorrer em função das especificidades, da complexidade e das condições objetivas de execução, sempre preservando a lógica de gestão por resultados que norteia o PGD.

Por fim, a Resolução estabelece que a referência de carga horária utilizada para o cálculo da quantidade de atividades a serem atribuídas deve observar aquela prevista na legislação vigente para o cargo. Dessa forma, mesmo nos casos em que o servidor cumpra, por exemplo, uma jornada reduzida de 30 horas semanais em função de adesão ao Plano de Flexibilização da unidade, a carga horária considerada será de 40 horas semanais, quando esta for a jornada regulamentar do cargo.

Na sequência, o sétimo capítulo da Resolução traz definições acerca da implementação e monitoramento do programa, evidenciando o papel do CTPGD nessas etapas. Assim, como determina o artigo 42, o comitê tem como responsabilidades escolher as soluções tecnológicas que serão utilizadas no programa, criar documentos e procedimentos necessários para a estruturação do PGD, consolidar a estrutura da tabela de atividades, elaborar e atualizar o conteúdo constante no Termo de Ciência e Responsabilidade, no modelo de Plano de Trabalho da Unidade e Plano de Trabalho Individual, registrar dados e informações sobre o programa nos sistemas utilizados pela UFJF e, por fim, definir quais são as unidades participantes do projeto piloto (UFJF, 2023).

A dinâmica de implementação também inclui, por parte do CTPGD, a efetiva realização do projeto piloto, bem como seu acompanhamento, análise, monitoramento e elaboração de relatório que consolide as informações obtidas e as medidas de aperfeiçoamento necessárias. Ademais, o comitê tem por obrigação o estabelecimento de cronograma, sistemática e estratégia de implementação nas unidades, a divulgação de atos orientativos no que se refere a execução do programa e a elaboração de modelos de relatórios periódicos a serem preenchidos pelas unidades para fins de monitoramento²⁸.

O oitavo capítulo da normativa, por sua vez, trata dos auxílios, adicionais e indenizações. De forma objetiva, estabelece a vedação da prestação de serviços

²⁸ A próxima seção terá por objetivo o detalhamento das ações adotadas pelo comitê na prática, tomando como base a normativa interna vigente.

extraordinários, do pagamento de ajuda de custo e dos adicionais ocupacionais, tais como insalubridade, periculosidade, radiação ionizante e da gratificação por atividades com raios X ou substâncias radioativas, para os participantes em regime de teletrabalho integral. Já a percepção do adicional noturno só poderá ocorrer quando for possível a comprovação da atividade no horário compreendido entre vinte e duas horas de um dia e cinco horas do dia seguinte e quando sua necessidade for justificada pela chefia imediata. Já o pagamento do auxílio transporte ocorrerá apenas nos casos em que houver deslocamentos da residência para a unidade de lotação do participante e vice-versa.

O nono e último capítulo, que trata das disposições finais e transitórias, prevê a possibilidade de empréstimo de materiais e equipamentos, por parte da UFJF, aos participantes do programa. Além disso, estabelece que compete ao CTPGD propor, periodicamente, ao Conselho Superior, o aperfeiçoamento da normativa, considerando as avaliações internas, eventuais atualizações na legislação federal e a necessidade de ajustes que assegurem a aderência às diretrizes e aos objetivos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF. Por fim, estabelece que no prazo de um ano, contado da data de publicação da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, poderão ser propostas eventuais adequações da Resolução à referida normativa. Contudo, até dezembro de 2025, tais adequações, embora já integrem uma nova proposta de resolução interna, ainda não foram aprovadas pelo Conselho Superior e colocadas em prática.

Finalizado o detalhamento do conteúdo da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 4 de outubro de 2023, a próxima seção abordará a atuação do Comitê no âmbito prático, desde sua criação, passando pelos principais desafios enfrentados, até a análise de sua aderência às metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional da UFJF.

2.7.4 Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho

Os próximos tópicos têm por objetivo resgatar a trajetória do Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho, desde sua instituição, autorizada pela Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023, passando pelas ações

desenvolvidas nos anos de 2023 e 2024, que culminaram na operacionalização do projeto piloto. Por fim, são abordados os debates relacionados à reformulação da Resolução, bem como as mobilizações realizadas pelos servidores Técnico Administrativos em Educação da UFJF, no ano de 2025, em resposta às mudanças propostas pelo Comitê.

2.7.4.1 Instituição do Comitê, ações desenvolvidas e operacionalização do Projeto Piloto

Como mencionado na seção anterior, o Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho (CTPGD) representa um importante ator institucional no âmbito do programa, consistindo em um “grupo de trabalho responsável por apoiar o planejamento, execução, controle, orientação e a avaliação de resultados” do PGD na instituição (UFJF, 2023, p. 2).

O CTPGD foi inicialmente instituído pela Portaria GAB-REITOR/UFJF nº 169, de 18 de outubro de 2023, posteriormente alterada pela Portaria GAB-REITOR/UFJF nº 178, de 6 de novembro de 2023. Sua composição é formada por técnicos-administrativos em educação (TAEs) representantes da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), do Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO) — setor responsável pela gestão da Tecnologia da Informação (TI) da universidade —, do Campus UFJF em Governador Valadares e do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino no Município de Juiz de Fora (SINTUFEJUF). Vale ressaltar que, no início das atividades do CTPGD, o percentual de representantes TAEs gestores e não gestores era equilibrado, buscando assegurar uma atuação técnica qualificada e a representação de diferentes perspectivas.

Desde o início dos trabalhos, o comitê elaborava e divulgava boletins de trabalho mensais, que tinham como objetivo promover a transparência dos trabalhos e informar, de forma detalhada, as ações em desenvolvimento. Esses boletins estão disponíveis no *site* da Progepe²⁹, abrangendo o período de dezembro de 2023 a janeiro de 2025. De fevereiro de 2025 até o momento atual (dezembro de 2025), a

²⁹ Os boletins de trabalho publicados até o momento estão disponíveis ao público em geral e podem ser acessados por meio do *link* <https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho/>.

publicação encontra-se suspensa, por razões que não foram oficialmente divulgadas.

Um panorama dos boletins divulgados ao longo desse período permite identificar quais foram as principais ações realizadas: durante o fim de 2023 e início de 2024, o comitê iniciou a elaboração dos modelos de Plano de Trabalho da Unidade, Plano de Trabalho Individual, Termo de Ciência e Responsabilidade e Termo de empréstimo a serem utilizados durante o programa. No que se refere a escolha do sistema informatizado a ser utilizado pela UFJF, duas opções foram cogitadas: o SISGP (Sistema Informatizado de Gestão de Programa de Gestão), desenvolvido pela Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) e o Polare, desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). No fim, a segunda opção foi a escolhida e instalada na UFJF em março de 2024.

Ainda em março de 2024, foram iniciadas as discussões sobre a definição dos princípios norteadores para a seleção das unidades participantes do projeto piloto, os quais foram formalizados dois meses depois, em maio. O artigo 43 da Resolução nº 56/2023 especifica a natureza das unidades que deveriam ser selecionadas naquele momento:

Art. 43 Uma vez estruturados os elementos necessários, o CTPGD definirá a dinâmica de implementação do PGD no âmbito da UFJF que deve contemplar a (o):

I - Realização de estudo piloto preliminar em 04 (quatro) Unidades Organizacionais, sendo 02 (duas) de natureza administrativa do campus de Juiz de Fora, 01 (uma) do campus de Governador Valadares e 01 (uma) unidade de natureza acadêmica que já tiver realizado o mapeamento de suas atividades (UFJF, 2023, p. 17).

Dessa forma, as unidades administrativas selecionadas foram a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e a Pró-Reitoria de Graduação; a Diretoria Geral foi definida como unidade do *campus* Governador Valadares (GV), e a Faculdade de Economia foi a unidade acadêmica escolhida. Além disso, o boletim de maio de 2024 também elenca que o CGCO, enquanto órgão essencial de consultoria, assessoramento e suporte técnico a execução do PGD, também participaria do projeto piloto.

Vale ressaltar que, entre os meses de março a julho de 2024, a UFJF enfrentava um período de greve. No entanto, os trabalhos relacionados ao PGD foram definidos pelos TAEs, por meio de deliberação em assembleia sindical, da

qual a pesquisadora tomou parte, como pauta prioritária da categoria e atividade essencial aos interesses dos servidores. Por essa razão, as atividades não foram interrompidas e as reuniões do Comitê Técnico mantiveram-se, ocorrendo semanalmente, mesmo durante esse período.

Já o boletim de trabalho de julho de 2024³⁰ informa a conclusão do mapeamento do processo de adesão das unidades organizacionais da UFJF ao PGD, bem como a definição dos modelos de formulários a serem utilizados. No mês subsequente, o Comitê elaborou um documento de oficialização de demanda direcionado ao Comitê de Governança Digital³¹ da UFJF, com o intuito de solicitar o reforço da equipe técnica da área de TI. A solicitação foi atendida, o que contribuiu para que o Programa de Gestão e Desempenho passasse a ser considerado uma prioridade institucional.

Nos meses de agosto e setembro de 2024, foram realizadas ações de capacitação voltadas para as unidades que participaram do projeto piloto, sendo a primeira delas voltada exclusivamente para os gestores. Nesses encontros, foi feita uma apresentação acerca da Resolução do PGD e do funcionamento do fluxo de adesão das unidades, seguida de um momento destinado ao esclarecimento de dúvidas. Complementarmente, o Comitê produziu outros materiais de capacitação, em formato de *slides* e vídeos, voltados ao processo de adesão das unidades e a utilização do sistema Polare. A eficácia dos encontros e dos materiais elaborados foi mensurada posteriormente, por meio de uma avaliação de reação enviada aos servidores, que puderam apontar melhorias e contribuir com sugestões.

O projeto piloto foi iniciado, oficialmente, em 22 de setembro de 2024. As duas primeiras semanas foram dedicadas ao processo de adesão, no qual as unidades precisaram anexar os documentos necessários no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), sendo eles o formulário de adesão, formalizando o consentimento da unidade em participar do programa, o Plano de Trabalho da Unidade, os Planos de Trabalho Individuais, bem como o Termo de Ciência e Responsabilidade e a Declaração de realização das capacitações oferecidas. Os

³⁰ O boletim de trabalho em questão pode ser acessado pelo *link*: <https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/pgd/boletim-de-trabalho-ctpgd-julho-2024/>.

³¹ O Comitê de Governança Digital (CGD) da UFJF é um órgão consultivo vinculado ao Conselho Superior, responsável por alinhar a Tecnologia da Informação à estratégia institucional, propor o Plano Diretor de TI (PDTI), priorizar projetos e monitorar a gestão de TI na Universidade (UFJF, 2025).

três últimos documentos precisaram ser preenchidos e assinados pelos servidores participantes, enquanto o Formulário de Adesão e o Plano de Trabalho da Unidade exigiam a assinatura do dirigente da unidade. Uma vez instruídos, os processos seguiam para avaliação e aprovação do comitê, sendo que a próxima etapa consistia no preenchimento de informações, por parte das unidades, no sistema Polare. Finalizado o processo, a unidade só poderia iniciar o PGD após a autorização do comitê, como destaca o artigo 44 §3º da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023.

Cabe ressaltar, portanto, que, à época em que o processo de adesão das unidades ocorreu, os servidores ainda não participavam efetivamente do programa. Essa etapa durou aproximadamente duas semanas, variando de unidade para unidade. Somente a partir daí, os participantes passaram a realizar os registros sistêmicos referentes às suas entregas e atuar na modalidade teletrabalho, quando estabelecido em seu plano.

Durante os meses subsequentes, os boletins de trabalho publicados apontam que o CTPGD se concentrou na observação do projeto piloto, oferecendo suporte frequente aos participantes, via *e-mail* ou por meio de encontros presenciais e avaliando as melhorias relativas a processos, documentos e sistema que seriam necessárias. De acordo com o boletim referente aos meses de dezembro de 2024 e janeiro de 2025, o CTPGD deliberou pela suspensão do PGD durante o recesso de final de ano e pela continuidade do projeto piloto a partir de janeiro de 2025, sendo que seu fim ocorreu em 14 de fevereiro de 2025 (UFJF, 2025).

De acordo com informações constantes no relatório do projeto do piloto feito pelo CTPGD e divulgado em maio de 2025 por meio do *site* do SINTUFEJUF, dois formulários foram enviados, pelo CTPGD, aos participantes do projeto piloto. Um deles foi direcionado exclusivamente aos gestores, enquanto o outro destinava-se aos servidores sem função de gestão. Os questionários foram enviados aos servidores em 14 de fevereiro de 2025 com prazo de resposta até 21 de fevereiro do mesmo ano. O objetivo deste formulário consistia na verificação de sugestões e percepções dos participantes em relação à organização do programa, sistema e documentos utilizados, permitindo identificar aspectos positivos e pontos que demandam aprimoramento, a fim de garantir a melhoria do programa quando este for implementado de forma integral na UFJF.

O relatório completo, elaborado a partir das impressões coletadas nos formulários aplicados, foi disponibilizado aos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) aproximadamente quatro meses após o encerramento do projeto piloto. O documento foi compartilhado com os membros do Comitê Técnico, e os representantes sindicais da categoria o divulgaram ao público em geral, possibilitando seu debate na assembleia do SINTUFEJUF realizada em 16 de maio de 2025³². Contudo, não há registros de que o Comitê tenha disponibilizado, até o momento atual (dezembro de 2025), o relatório em seus próprios canais ou encaminhado diretamente aos participantes do piloto.

O documento aponta que 160 servidores participaram do projeto piloto. Em relação ao resultado da pesquisa direcionada aos servidores que não cumprem função de gestão, alguns apontamentos indicam que sistema Polare é de fácil utilização, contudo necessita de ajustes pontuais. Além disso, os resultados reforçam a necessidade de mais capacitações, a serem elaboradas pelo comitê. Cerca de 30% dos respondentes afirmaram que precisaram de mecanismos de controle das entregas complementares ao Polare (como planilhas eletrônicas) e elegeram o *whatsapp* como o meio de comunicação não institucional mais utilizado (SINTUFEJUF, 2025).

Quanto ao retorno dos colegas durante o período de disponibilidade previsto no PTI, 99,2% dos servidores informaram ter recebido retorno imediato, seja sempre ou na maior parte das vezes e 92,7% dos respondentes entenderam que o PGD trouxe benefícios para o setor, como a melhoria na cultura do planejamento, na execução das entregas, no comprometimento com o trabalho e na qualidade de vida dos servidores.

Em relação ao questionário enviado aos servidores em função de gestão, também foi apontada a necessidade de ajustes no Polare, destacando que não se trata de um sistema difícil e sim trabalhoso. Cerca de 74% dos gestores acharam o PTU de fácil preenchimento, sendo que deste total, 63% precisaram de apoio do comitê em situações pontuais. Já no que se refere ao PTI, 52% entende que o referido plano auxiliou muito na organização e adequada distribuição de tarefas aos servidores.

³² O relatório foi disponibilizado no site do SINTUFEJUF por meio do link <https://sintufejuf.org.br/sintufejuf-disponibiliza-relatorio-do-projeto-piloto-pgd>.

Sobre o período de atendimento presencial das unidades, 51% dos gestores acreditam que não houve nenhum prejuízo ao horário de funcionamento de seus setores, enquanto aproximadamente 40% apontaram prejuízo em poucos momentos. Vale destacar que o fato de o piloto ter sido implementado próximo ao final do ano, com maior incidência de marcação de férias, pode ter contribuído para a complexidade da manutenção do atendimento presencial, segundo o relatório. Cerca de 93% dos gestores apontaram que o retorno, por parte dos servidores dos respectivos setores, ocorreu de forma imediata sempre ou na maior parte das vezes. Por fim, os gestores verificaram melhorias na gestão dos processos de trabalho, na gestão orientada para resultados e na cultura de planejamento e gestão.

Dando continuidade à análise da implementação do PGD, a próxima seção aborda as mobilizações da categoria TAE em relação ao tema e os desdobramentos ocorridos em 2025 no âmbito da reformulação da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 4 de outubro de 2023, conforme previsão no artigo 58, parágrafo único.

2.7.4.2 Mobilizações da categoria TAE e debates acerca da reformulação da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023

Esta seção aborda o processo de mobilização dos TAEs da UFJF em torno da implementação e, sobretudo, da reformulação da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023. As subseções retratam, de forma cronológica, desde a atuação inicial de um grupo informal de servidores, passando pelas demandas por maior transparência, pelas mudanças de composição ocorridas no CTPGD e pelo processo de revisão da normativa. Também são analisados o conteúdo da nova proposta, as reações da categoria, os abaixo-assinados apresentados em diferentes momentos e os desdobramentos que influenciaram a construção de uma nova versão da resolução, evidenciando o protagonismo dos TAEs nas manifestações acerca do programa.

2.7.4.2.1 Grupo informal de servidores e as primeiras discussões sobre o PGD

Desde o período em que ocorreram os estudos acerca do PGD e o processo de elaboração da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023, entre

os anos de 2021 e 2023, uma parcela dos servidores TAEs da UFJF nutria expectativas e preocupações em relação ao extenso prazo que as discussões sobre o programa demandaram. No decorrer do processo, constituiu-se, em 2022, um grupo em aplicativo de mensagem instantânea, destinado a promover debates entre os servidores sobre a temática, denominado 'Teletrabalho UFJF' e que, atualmente (dezembro de 2025), conta com 242 membros, conforme ilustrado na Figura 2.

Figura 2 – Registro do grupo de servidores criado em aplicativo de mensagem instantânea para discussões sobre o PGD³³.



Fonte: Extraída do grupo no aplicativo *Whatsapp* (2025).

³³ Por questões de privacidade e em conformidade com a Lei nº 13.709/2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD), os dados sensíveis e identificáveis dos participantes foram devidamente suprimidos da imagem, resguardando a identidade dos envolvidos.

Esse grupo possibilita a comunicação entre os TAEs da UFJF, concentrando as discussões sobre o tema em um único canal. Até a presente data, o grupo permanece ativo.

2.7.4.2.2 Demandas por transparência: cobrança de cronograma e abaixo-assinado de 2023

Em outubro de 2023, com a aprovação da Resolução pelo Conselho Superior (Consu), a UFJF publicou uma notícia em seu *site*³⁴ contextualizando os leitores em relação a todo o processo vivenciado e as expectativas futuras, como a instituição do CTPGD e início de seus trabalhos, reconhecendo, contudo, a demora no processo; fruto de inúmeros debates e preocupações por parte dos membros da comissão que elaborou o documento. Na época, o coordenador geral do SINTUFEJUF, Flávio Sereno declarou:

O texto da minuta foi realizado de forma consensuada e para isso demandou muitos debates e reuniões e isso demandou muito tempo na elaboração desse texto amadurecido para que o Conselho pudesse reconhecer e por quase unanimidade aprovar essa resolução (UFJF, 2023).

Já Renata Mercês, pró-reitora de Gestão de Pessoas à época, ressaltou que o desfecho foi favorável graças ao empenho detalhado da comissão responsável pelo estudo do tema e pela elaboração da minuta da resolução (UFJF, 2023). Ambos os relatos reconhecem a extensão do prazo dedicado aos trabalhos, justificando-a pela preocupação em elaborar um documento que contemplasse todas as representações e fosse fruto de consenso entre os membros da comissão.

Em novembro de 2023, no entanto, o jornal Tribuna de Minas publicou uma notícia referente à exigência dos TAEs da UFJF pela elaboração e divulgação de um cronograma de implementação do PGD³⁵. O texto ressalta a inquietação, por parte de um grupo de servidores TAEs organizado de forma independente à entidade

³⁴ O texto pode ser acessado por meio do *link*: <https://www2.ufjf.br/noticias/2023/10/04/ufjf-aprova-implantacao-gradual-do-programa-de-gestao-e-desempenho-do-governo-federal/>.

³⁵ A notícia pode ser acessada por meio do *link*: <https://tribunademinas.com.br/noticias/cidade/30-11-2023/taes-da-ufjf-querem-de-teletrabalho.html>

sindical da categoria, diante da demora no andamento dos trabalhos. Como forma de pressionar, foi elaborado um abaixo-assinado que, nas primeiras horas após sua publicação, já contava com mais de 100 assinaturas (Bernardete, 2023).

A UFJF, representada pelo CTPGD, respondeu à época que “o Comitê vem despendendo esforços a fim de viabilizar a operacionalização do PGD na UFJF em estrito acordo com a Resolução nº 56/2023 e demais normativas vigentes sobre o tema” (Bernardete, 2023). Vale destacar que a publicação desta notícia em jornal local da cidade de Juiz de Fora foi feita de forma independente, sem o conhecimento prévio da gestão da UFJF, do setor responsável pela comunicação institucional ou da entidade sindical que representa a categoria TAE. Tal situação gerou possíveis prejuízos à imagem da instituição perante a sociedade, em razão da divulgação de informações fora dos canais oficiais, o que pode ter causado interpretações equivocadas sobre o andamento do processo de implementação do programa.

Complementarmente, é relevante destacar que a Resolução foi aprovada em 04 de outubro de 2023, e o Comitê foi formalmente instituído em 18 de outubro de 2023, por meio da Portaria GAB-REITOR/UFJF nº 169. A organização do abaixo-assinado teve início em 30 de novembro de 2023 (Bernardete, 2023), aproximadamente um mês após a criação do Comitê, o que levanta questionamentos quanto à pertinência da mobilização, considerando o estágio inicial dos trabalhos do Comitê e o tempo reduzido desde sua instituição.

2.7.4.2.3 Assembleias sindicais e a ampliação do debate institucional sobre o PGD

Ao longo de todo o processo relacionado ao PGD — desde a formação da comissão responsável por estudar o tema e elaborar uma normativa interna, até a atuação no âmbito do Comitê —, o SINTUFEJUF tem se mantido atento à pauta, convocando, de maneira frequente, assembleias gerais com a categoria, valendo-se de seus representantes eleitos para atuarem no Comitê. Todas as convocações foram devidamente divulgadas na seção de notícias do *site* oficial da entidade³⁶ e em suas redes sociais.

³⁶ A seção de notícias do site do SINTUFEJUF pode ser acessada pelo *link* <https://sintufejuf.org.br/noticias>.

Em 2024, durante o período de greve ocorrido entre os meses de março e julho, o PGD foi incluído como uma das pautas locais prioritárias do movimento grevista, conforme deliberado em assembleia. Considerando sua relevância institucional, a manutenção das reuniões do CTPGD foi reconhecida como atividade essencial aos interesses da UFJF, motivo pelo qual tais encontros foram mantidos durante toda a mobilização. Além disso, a cada assembleia realizada durante este período, ocorriam atualizações sobre o andamento dos trabalhos no âmbito do Comitê. Ao final da greve, após formalização do Acordo de Greve com os representantes da administração superior da UFJF, o PGD passou a figurar como a primeira das pautas locais constantes no documento, que possui a seguinte redação:

CLÁUSULA OITAVA – DAS PAUTAS LOCAIS

Parágrafo único: A UFJF compromete-se a:

- a) Continuar com a implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFJF (SINTUFEJUF, 2024, p. 3).

Já em 2025, somente no primeiro semestre, por exemplo, foram realizadas quatro assembleias, tendo as mesmas ocorrido em 10 de março, 29 de março, 16 de maio e 04 de junho, de acordo com as convocações divulgadas no site da entidade (SINTUFEJUF, 2025). Já o segundo semestre contou com apenas um encontro, que foi realizado em 15 de outubro. Esses encontros tiveram por objetivo acompanhar a implementação do PGD, promover o debate coletivo, esclarecer dúvidas da categoria e, quando necessário, deliberar sobre posicionamentos e encaminhamentos relacionados ao tema.

2.7.4.2.4 Alterações na composição do Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho (CTPGD)

Desde sua instituição, o Comitê passou por algumas alterações em sua composição. Uma delas ocorreu na representação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, decorrente da transição da gestão da UFJF, ocorrida a partir de abril de

2024³⁷. Conforme estabelece o artigo 27, §1º, da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023, cabe à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas a coordenação dos trabalhos do CTPGD (UFJF, 2023). Dessa forma, a condução dos trabalhos se modificou devido a diferença de perfil entre a gestão atual e a gestão anterior.

Além disso, a partir de janeiro de 2025, ocorreram novas alterações. O SINTUFEJUF, que até então era representado por um servidor TAE no exercício do cargo de coordenador-geral da entidade, juntamente com seu respectivo suplente, deixou de compor o CTPGD em razão do término de sua gestão e da posse da nova diretoria executiva do sindicato. Com a posse da nova gestão do SINTUFEJUF, uma de suas coordenadoras passou a representar a entidade no Comitê, promovendo possíveis alterações na forma de conduzir as negociações e na representação da categoria em relação à gestão anterior — hipótese a ser ou não confirmada a partir dos dados obtidos no trabalho de campo por meio da aplicação de questionários e da realização de entrevistas em um segundo momento da pesquisa.

A representação do CGCO, por sua vez, passou da atuação de um servidor TAE sem função de gestão para a diretoria do setor. No que se refere à representação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, que anteriormente era composta por três servidores com função de gestão e uma servidora sem cargo de gestão, houve a substituição desta última por outra servidora que exerce cargo de gestão. Com isso, a representação da referida Pró-Reitoria no CTPGD passou a ser composta, em sua totalidade, por membros que exercem cargos de gestão³⁸. Dessa forma, até junho de 2025, o Comitê era composto por 50% de gestores³⁹, considerando-se tanto os membros titulares quanto os suplentes. Ao analisar apenas os membros titulares, esse percentual sobe para 60%.

³⁷ A alteração foi formalizada pela Portaria GAB-REITOR/UFJF nº 400, de 09 de setembro de 2024, porém cuja vigência se deu a partir de sua nomeação pelo Decreto de 01 de abril de 2024, com publicação no Diário Oficial da União (DOU), em 02 de abril de 2024, seção 02, página 01 (UFJF, 2024)

³⁸ A alteração da representação do SINTUFEJUF, do CGCO e da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas foi formalizada pela Portaria GAB-REITOR/UFJF nº 483, de 13 de janeiro de 2025.

³⁹ A identificação dos gestores que compõem o CTPGD tem como base consulta realizada ao Portal da Transparência, em junho de 2025 (Brasil, 2025). As informações sobre os gestores que compõem a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas também estão disponíveis em: <https://www2.ufjf.br/progepe/inicial/quem-e-quem/>. Já a composição da gestão do CGCO pode ser consultada em: <https://www2.ufjf.br/cgco/o-cgco/organizacao/>.

Tais mudanças levantam questionamentos acerca da adoção de uma perspectiva pautada exclusivamente nas experiências e interesses dos gestores. Além disso, geram preocupações quanto ao impacto dessa alteração na diversidade dos participantes e na dinâmica decisória do Comitê, o que pode configurar um vício de representatividade, comprometendo a pluralidade de visões e o equilíbrio nas discussões e deliberações do CTPGD. Esse possível cenário também poderá ser confirmado — ou não — a partir dos dados obtidos no trabalho de campo.

2.7.4.2.5 O processo de reformulação da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023

O ano de 2025 iniciou-se com novos desafios para os trabalhos do Comitê. Além da entrada de novos membros e da continuidade do projeto piloto, concluído no mês de fevereiro, cabia ao CTPGD a atribuição de propor atualizações no texto da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 4 de outubro de 2023, conforme previsto no artigo 58 da referida normativa:

Art. 58 O CTPGD no monitoramento do PGD no âmbito da UFJF poderá propor periodicamente ao Conselho Superior o aperfeiçoamento desta Resolução considerando a avaliação do programa na Universidade, a adequação às diretrizes e objetivos estabelecidos no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), bem como as normas e legislações do Governo Federal.

Parágrafo único. O teor da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI Nº 24, de 28 de julho de 2023 será analisado e discutido pelo CTPGD e eventuais adequações poderão ser propostas no prazo de 01 (um) ano, contado da data de publicação da respectiva instrução normativa no Diário Oficial da União (DOU) (UFJF, 2023, p. 20).

As adequações, conforme estabelecido no documento, deveriam ter sido realizadas em até um ano após a publicação da Instrução Normativa mencionada, ou seja, até julho de 2024. No entanto, devido ao estágio em que se encontravam os trabalhos na época — voltados à estruturação do projeto piloto, dos processos, documentos e adaptações sistêmicas — a revisão da normativa teve início apenas no início de 2025.

De acordo com boletim de trabalho do CTPGD referente a dezembro de 2024 e início de 2025 divulgado no site da Progepe⁴⁰, os próximos encaminhamentos consistiam em:

1. Fazer levantamento final do projeto piloto, visando conhecer a avaliação dos participantes;
2. Confeccionar relatório final do projeto piloto;
3. Finalizar o aperfeiçoamento da resolução, considerando o projeto piloto e a legislação vigente;
4. Encaminhar ao Consu a proposta de minuta de resolução. **A previsão é que este encaminhamento ocorra até o final do mês de fevereiro;**
5. Elaborar novas capacitações, considerando a atualização do sistema Polare;
6. Atuar na revisão dos formulários e demais documentos;
7. Estabelecer cronograma de implantação e definição dos ciclos PGD, os quais poderão ser divulgados após deliberação do Consu sobre a resolução (UFJF, 2025, **grifo nosso**).

Os dois primeiros itens da listagem — que se referem ao levantamento de informações sobre o projeto piloto, bem como à percepção e avaliação dos participantes e à posterior elaboração do relatório final — só poderiam ser iniciados após 21 de fevereiro de 2025. Essa data marcou o término do período de coleta das respostas dos participantes da pesquisa de avaliação do projeto piloto, conforme indicado no Relatório do Projeto Piloto do PGD, elaborado pelo Comitê e publicado no site do SINTUFEJUF, entidade sindical que representa os TAEs da UFJF (SINTUFEJUF, 2025).

O aspecto que merece destaque — e que justifica o grifo anteriormente realizado — refere-se à definição da data prevista para o encaminhamento, por parte do CTPGD, das propostas de atualização ao Consu, estabelecida como sendo até o final do mês de fevereiro, ou seja, aproximadamente sete dias após o término do período mencionado no parágrafo anterior.

Complementarmente, em vídeo divulgado no perfil oficial do SINTUFEJUF na plataforma *Instagram*, em 11 de fevereiro de 2025⁴¹ — utilizado como estratégia

⁴⁰ O texto pode ser acessado por meio do *link*:

<https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho/boletim-de-trabalho-ctpgd-dezembro-2024-e-janeiro-2025/>.

⁴¹ O vídeo mencionado pode ser acessado por meio do *link*:

<https://www.instagram.com/p/DF8ehPOCEwV/>.

alternativa de publicização das atividades do Comitê, para além das assembleias —, a representação sindical vigente na época afirmou que, na verdade, a expectativa era que o referido documento fosse encaminhado ao Consu em 15 de fevereiro, apenas um dia após o encerramento do projeto piloto. No mesmo vídeo, contudo, foi informado que o encaminhamento fora adiado em razão da necessidade, na visão do Comitê, de novos debates e levantamentos de informações que subsidiem a escrita da nova versão do documento.

Ainda nesse contexto, em 10 de março de 2025, foi convocada uma assembleia geral com o objetivo de debater a minuta da resolução elaborada pelo Comitê e encaminhada ao SINTUFEJUF, cuja divulgação prévia ocorreu em 6 de março de 2025, por meio do *site* da entidade sindical (SINTUFEJUF, 2025). Ressalta-se, mais uma vez, o curto intervalo entre o encerramento do prazo para envio das respostas à pesquisa de avaliação do projeto piloto e a disponibilização de um novo documento, já finalizado, para leitura e debate da categoria — intervalo este de apenas 13 dias. Outras assembleias foram convocadas posteriormente em 2025, nos dias 28 de março, 16 de maio e 06 de junho. No entanto, essas assembleias serão abordadas na próxima seção, considerando a necessidade de um maior detalhamento sobre as mudanças no contexto das discussões e a escolha dos novos representantes do SINTUFEJUF no Comitê.

Por fim, embora o Boletim de Trabalho referente a dezembro de 2024 e início de 2025 indique, como terceiro encaminhamento, que a reformulação da resolução consideraria tanto a legislação vigente quanto às informações obtidas por meio do projeto piloto, observa-se que o relatório referente a esse projeto foi divulgado apenas em 16 de maio de 2025, no site do SINTUFEJUF. Essa publicação ocorreu quatro meses após o encerramento do piloto e mais de três meses após a disponibilização da primeira versão da minuta de resolução elaborada pelo Comitê.

O quadro 3 apresenta, de forma sintética, os prazos anteriormente mencionados, com o objetivo de facilitar a visualização dos principais acontecimentos ocorridos ao longo de 2025 e relatados até o momento.

Quadro 3 – Cronologia dos acontecimentos vinculados ao PGD em 2025 e mencionados até o momento

Data	Evento
14/02/2025	Fim do projeto piloto e envio da pesquisa para levantamento de informações aos participantes do projeto piloto
15/02/2025	Previsão de encaminhamento da proposta de alteração da resolução ao Consu com base em informações contidas no vídeo feito pela representação sindical do Comitê e postado no Instagram do SINTUFEJUF
21/02/2025	Fim do prazo para respostas à pesquisa do projeto piloto
28/02/2025	Previsão de encaminhamento da proposta de alteração da resolução ao Consu com base em informações contidas no Boletim de Trabalho divulgado pelo CTPGD referente aos meses de dezembro de 2024 e janeiro de 2025
06/03/2025	Disponibilização, no site do SINTUFEJUF, da proposta de alteração da resolução para debate em assembleia geral
10/03/2025	Realização da primeira assembleia sindical sobre o PGD em 2025 e início dos debates acerca da nova versão do documento proposto pelo CTPGD
16/05/2025	Disponibilização, no site do SINTUFEJUF, do relatório final do projeto piloto do PGD

Fonte: Elaboração própria (2025)

A disposição dos prazos apresentados no Quadro 3 levanta um alerta quanto à possível utilização inadequada dos insumos gerados a partir do projeto piloto do PGD, cuja finalidade, em essência, consiste justamente em subsidiar de forma qualificada a reformulação da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023, que orienta o programa. Observa-se que o curto intervalo entre o encerramento da coleta de dados do projeto piloto e a divulgação da minuta da resolução, bem como a postergação da publicação do relatório final, indicam uma desconexão temporal que pode comprometer a efetividade da análise e a incorporação adequada das contribuições obtidas.

Tal cenário sugere que as decisões tomadas e os encaminhamentos realizados talvez não tenham considerado de forma plena e aprofundada os resultados e percepções captados durante o piloto, o que pode impactar negativamente na qualidade e legitimidade do processo de reformulação normativa. Vale destacar que a hipótese em questão poderá, ou não, ser confirmada a partir dos dados obtidos no trabalho de campo por meio da aplicação de questionários e da realização de entrevistas em um segundo momento da pesquisa.

2.7.4.2.6 Análise do conteúdo da nova proposta de regulamentação do PGD

O documento que reúne as propostas de alteração da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023 — divulgado em 06 de março de 2025 e cuja discussão em assembleia sindical teve início em 10 de março de 2025 — apresenta mudanças significativas em relação à normativa vigente até então. Torna-se, portanto, fundamental a comparação entre o conteúdo da normativa aprovada em 2023 e da minuta que propõe suas atualizações, com vistas a uma melhor compreensão dos desdobramentos que se seguiram.

No entanto, por se tratar de documentos extensos, não se pretende esgotar todas as diferenças entre os textos, mas sim destacar os principais pontos de atenção, aqueles que podem efetivamente alterar a dinâmica do PGD na UFJF. Nesta seção, também não é realizada uma análise de mérito das mudanças propostas; a qual será conduzida posteriormente, em conjunto com a seção que aborda os desdobramentos subsequentes.

A estrutura dos capítulos dos dois documentos permanece praticamente a mesma, com apenas algumas alterações pontuais: o Capítulo VI do primeiro documento, intitulado “Dos instrumentos de planejamento, da aferição da qualidade das entregas e da tabela de atividade”, é excluído; e o Capítulo VII, que trata da implementação e do monitoramento do programa, é desmembrado em dois novos capítulos no último documento: o Capítulo V, intitulado “Ciclo PGD”, e o Capítulo VII, que trata do monitoramento do programa.

As disposições iniciais do novo documento extinguem o conceito de “Unidade organizacional” e substitui por “Unidade de execução”. Além disso, traz novos conceitos não mencionados na Resolução, sendo eles: atendimento ao público, participante e período de disponibilidade:

Art. 4º Para os fins desta Resolução, considera-se:

I - Atendimento ao público: atendimento ao demandante ou destinatário que pode ser realizado presencialmente ou remotamente de forma síncrona;

VII - Unidade de Execução: qualquer Unidade da estrutura administrativa que tenha plano de entregas pactuado, denominado Plano Gerencial;

IX - Participante: agente público previsto no art. 2º, parágrafo 1º do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, com status de participação no PGD cadastrado nos

Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal;

XI - Período de disponibilidade: Decurso de tempo definido, conforme horário de funcionamento do setor, no qual o participante deverá estar disponível para contato, respeitando a jornada diária regular de trabalho legalmente definida e o intervalo de refeição e descanso (UFJF, 2025, p. 2-3).

No capítulo II, que trata dos atores institucionais e suas atribuições, observa-se uma mudança na nomenclatura da chefia imediata, que passa a ser designada como “Gestor da Unidade de Execução”. Além disso, a competência para aprovar o Plano de Trabalho da Unidade — agora denominado Plano Gerencial — é transferida do CTPGD para o dirigente da Unidade Acadêmica ou Administrativa. Também deixa de ser responsabilidade do CTPGD a aprovação da adesão das unidades ao programa. O novo texto também estabelece, em seu artigo 7º, inciso VI, um prazo universal de resposta a contatos realizados com os participantes do PGD. Conforme o dispositivo, o participante deverá retornar o contato, por meio dos canais previamente estabelecidos, no menor tempo possível, respeitando o limite máximo de até uma hora.

Já o capítulo III, que trata das modalidades do desenvolvimento das atividades no PGD, traz no artigo 23 da nova proposta, a possibilidade de redução do prazo mínimo de 2 dias úteis para convocação presencial no caso de situações que comprometam o horário de funcionamento do setor ou exceções previstas no Plano Individual do participante. Em relação ao artigo 18 do novo documento, é mantida a previsão já estabelecida na Resolução anterior de que, para os servidores participantes na modalidade de teletrabalho parcial, cujo cargo preveja jornada de 40 horas semanais, deverão ser cumpridas entre 6 e 8 horas diárias presencialmente. A novidade está no §3º do mesmo artigo, que determina que o período não cumprido presencialmente deverá ser complementado em regime de teletrabalho, sendo convertido em tempo de disponibilidade para o exercício das atividades laborais.

O quarto capítulo da nova proposta traz duas mudanças. Uma delas se refere a inclusão de artigo contendo regras específicas para servidores com acúmulo de cargos públicos, exigindo a compatibilidade entre atividades e a disponibilidade para atividades síncronas no PGD. A segunda é a inclusão da proibição dos servidores no primeiro ano do estágio probatório, em participar do programa na modalidade teletrabalho. Há, no entanto, algumas exceções previstas na regra mencionada. A

dispensa da obrigatoriedade poderá ser aplicada nos casos de pessoas com deficiência, servidores com dependentes com deficiência, idosos, gestantes, lactantes, pessoas acometidas por doenças específicas listadas no documento, bem como servidores contratados por tempo determinado.

O capítulo V da nova proposta, denominado “Ciclo PGD” é novo na estrutura do documento, tratando questões voltadas para o planejamento e avaliação do programa, sendo o capítulo com maior número de alterações em relação à Resolução até então vigente. Primeiramente, a nomenclatura dos instrumentos de planejamento foi alterada: o Plano de Trabalho da Unidade (PTU) passa a se chamar Plano Gerencial (PG) e o Plano de Trabalho Individual (PTI) passa a se chamar Plano Individual (PI).

Em segundo lugar, o novo documento altera toda a dinâmica de avaliação do programa. Antes, cada entrega realizada pelo servidor deveria ser avaliada. No novo documento, a avaliação passa a ser do PI como um todo. Além disso, os parâmetros de avaliação também foram alterados: na Resolução vigente, os parâmetros tinham caráter objetivo e, de acordo com o artigo 36 §3º, consistiam em três: atividade não entregue, atividade entregue em inconformidade (prazo ou qualidade) e atividade entregue em conformidade (prazo e qualidade) (UFJF, 2023). Já a nova proposta, propõe os seguintes parâmetros de avaliação:

§ 1º A avaliação da execução do Plano Individual deverá considerar a seguinte escala:
I - altíssimo desempenho: Plano Individual executado muito acima do esperado;
II - alto desempenho: Plano Individual executado acima do esperado;
III - adequado: Plano Individual executado dentro do esperado;
IV - inadequado: Plano Individual executado abaixo do esperado ou parcialmente executado; e
V - não executado: Plano Individual integralmente não executado (UFJF, 2025, p. 17-18)

No caso de plano avaliado como “inadequado” ou “não executado”, o novo documento abre a possibilidade de interposição de recurso por parte do participante a chefia imediata. No entanto, veda a possibilidade de recurso para decisão tomada pelo dirigente da unidade. Para a inadequação ou não execução do plano, esta proposta também prevê a compensação de carga horária correspondente no plano subsequente. Por fim, no caso da não compensação, seja ela parcial ou integral, ou

na inadequação ou não execução do plano sem justificativa apresentada, o documento prevê, ainda, descontos na folha de pagamento do servidor.

A inobservância das regras do PGD também poderá ensejar a apuração de responsabilidade no âmbito correcional, por meio da instauração de sindicância ou Processo Administrativo Disciplinar (PAD) contra o participante, como previsto no artigo 53 da proposta (UFJF, 2025). Além do caráter subjetivo da nova escala de avaliação e punitivista do capítulo como um todo, o texto elimina a tabela de atividades e seus respectivos níveis de complexidade, parâmetros de complexidade e faixas de tempo associadas, previstos na resolução em vigor.

Os três últimos capítulos do novo documento, que tratam sobre monitoramento do programa, auxílios, adicionais e indenizações e disposições finais e transitórias não contaram com grandes mudanças em relação à Resolução vigente. Um último ponto a ser considerado nesta seção é a expressa revogação da Resolução CONSU/UFJF Nº 56, de 04 de outubro de 2023 sugerida da nova proposta, em seu artigo 77. No entanto, ao se analisar as atribuições do CTPGD previstas no artigo 31 da referida Resolução, não se identifica competência atribuída ao Comitê para a prática do referido ato. Essa questão será objeto de análise na seção seguinte.

2.7.4.2.7 Reações à nova proposta: mobilizações e novas rodadas de debate

Após a apresentação da nova proposta contendo atualizações da Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de outubro de 2023, em assembleia sindical ocorrida em 10 de março de 2025, manifestou-se, entre os TAEs, um sentimento generalizado de insatisfação. Entre as principais críticas levantadas, identificadas em abaixo-assinado organizado pela categoria, destacaram-se a percepção de um caráter punitivista da minuta, a desvirtuação do conceito do programa, bem como a subjetividade da nova forma de avaliação proposta, manutenção da obrigatoriedade do registro em ponto eletrônico para servidores em jornada presencial, entre outras questões levantadas.

Como forma de resposta à minuta, a categoria adotou duas medidas principais: a organização do referido abaixo-assinado, com o objetivo de contestar as alterações propostas, e a convocação, pelo SINTUFEJUF, para um ato público

sobre o PGD, realizado em formato de assembleia no dia 28 de março. A data coincidiu com uma paralisação das atividades pelos servidores, em razão das negociações conduzidas pelo Governo Federal relativas aos acordos firmados durante a greve ocorrida no ano de 2024.

A essa altura, no entanto, a representação da entidade sindical no Comitê já havia passado por novas alterações. A representante titular se desligou, sendo substituída por seu suplente, e a suplência, por sua vez, passou a ser ocupada pelo coordenador-geral da gestão anterior do SINTUFEJUF. Este, por já ter acompanhado todas as etapas relativas ao programa — desde a elaboração da Resolução vigente até os trabalhos desenvolvidos até dezembro pelo Comitê — retornou com o objetivo de contribuir com a continuidade das discussões. A formalização dessa alteração na representação sindical ocorreu por meio da Portaria GAB-REITOR/UFJF nº 540, de 27 de março de 2025, publicada na véspera do ato público agendado.

O SINTUFEJUF publicou, em seu *site*⁴², um resumo do que foi discutido durante o encontro. Inicialmente, o novo texto proposto pelo CTPGD foi alvo de críticas, sob a alegação de que contém dispositivos que prejudicam os servidores e promove alterações profundas na estrutura e nos princípios do programa estabelecido pela normativa vigente. O novo representante titular da entidade no Comitê destacou “o caráter complexo do processo na UFJF e a necessidade de um PGD que seja realmente inclusivo e equilibre as necessidades da categoria” (SINTUFEJUF, 2025). Já seu suplente complementou a discussão ao trazer a seguinte reflexão:

Uma comissão criada pelo Conselho Superior da UFJF (CONSU) debateu por mais de um ano um modelo que fosse compatível com a política de flexibilização da jornada de trabalho, controlado por metas e prazos de atividades pactuadas e avaliado de forma educativa. Um comitê técnico não tem a prerrogativa de propor a revogação da resolução e a criação de um outro programa como faz a minuta. Além de desconsiderar as experiências anteriores, a proposta desfigura o sistema de avaliação do programa, transformando-o em um mecanismo pouco eficaz e propício a práticas assediadoras, ao

⁴² O texto completo pode ser acessado por meio do link: <https://sintufejuf.org.br/taes-discutem-programa-de-gestao-de-desempenho-da-uffj-e-decide-m-por-unanimidade-manter-resolucao-vigente-com-pequenas-alteracoes>.

invés de um instrumento de aprimoramento das práticas de gestão. A minuta que está sendo proposta piora a resolução vigente (SINTUFEJUF, 2025).

Por fim, a autora desta dissertação, que integrou a representação da Progepe no CTPGD até dezembro de 2024, contribuiu com alguns questionamentos durante o encontro, como destacado no trecho seguinte:

Durante a discussão, a técnico-administrativa Clara Lua Cunha Vargas levantou preocupações sobre a obrigatoriedade de responder a chefias em até uma hora e a exigência de disponibilidade para o teletrabalho de forma universal, mesmo após o expediente presencial, desconsiderando a natureza das atividades e a dinâmica do setor. Ela também criticou a ausência de um relatório completo do projeto piloto, que, além das respostas obtidas na pesquisa respondida pelos participantes do PGD, contemple a análise dos dados por parte do Comitê, juntamente com a elaboração de planos de ação a serem, posteriormente, incorporados no texto da minuta de Resolução. Segundo ela, essa ausência compromete a qualidade e a viabilidade da proposta apresentada (SINTUFEJUF, 2025).

Como encaminhamento às mudanças, foi aprovada por unanimidade nesta assembleia a manutenção do abaixo-assinado, cujo texto inicial sintetiza os principais pontos de insatisfação da categoria e que já havia sido previamente elaborado e disponibilizado ao público, via plataforma *Google Forms* e divulgado no grupo informal sobre PGD na UFJF anteriormente mencionado, em 25 de março de 2025 pelos representantes do SINTUFEJUF no CTPGD. A partir daquele momento, o documento passou a contar com o apoio da categoria e com o compromisso do SINTUFEJUF em divulgá-lo amplamente entre os servidores.

Até junho de 2025, o documento contou com 449 assinaturas, de acordo com os representantes da entidade no Comitê. Este número é considerado expressivo se considerado o total de 1449 TAEs ativos na UFJF até março de 2025, segundo informações do Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal (2025). A parcela de servidores que se mostra de acordo com o conteúdo do abaixo assinado divulgado representa, portanto, aproximadamente 30% da categoria. O texto do abaixo-assinado está estruturado em 14 considerações e está disponível no Anexo C. Na seção seguinte, serão comentadas cada uma de suas proposições.

2.7.4.2.8 Abaixo-assinado de 2025: síntese das críticas e reivindicações da categoria

O primeiro ponto refere-se ao risco de conflitos entre o PGD e a política de flexibilização da jornada de trabalho na UFJF. A nova proposta de regulamentação adota um conceito de atendimento ao público distinto daquele previsto na norma da flexibilização. No PGD, é definido como a interação com o demandante ou destinatário, realizada presencialmente ou remotamente, de forma síncrona (UFJF, 2023, p. 2). Já a política de flexibilização utiliza o conceito de “usuário” conforme previsto no PCCTAE, compreendido como “pessoas ou coletividades, internas ou externas à UFJF, que usufruem direta ou indiretamente dos serviços por ela prestados” (UFJF, 2017, p. 2). A divergência de conceitos em normativas de uma mesma instituição pode gerar interpretações conflitantes, dificultando a aplicação coerente das políticas institucionais e comprometendo a segurança jurídica e a padronização de práticas administrativas na UFJF.

Ainda neste primeiro tópico do abaixo-assinado, observa-se um possível conflito entre a nova proposta do PGD e a política de flexibilização da jornada de trabalho da UFJF. O artigo 22 da proposta do PGD determina que os horários de funcionamento de cada Unidade Acadêmica ou Administrativa devem ser definidos por portaria, respeitado o horário institucional da UFJF (UFJF, 2025).

No entanto, essa orientação diverge do que dispõe o artigo 5º da norma sobre flexibilização, que estabelece que o horário de funcionamento deve constar no plano de flexibilização — documento elaborado pelo dirigente da unidade em conjunto com a equipe (UFJF, 2017). Esse plano formaliza a adoção da flexibilização no setor e tem como pré-requisito a garantia de funcionamento mínimo de 12 horas ininterruptas. Ao alterar essa lógica, a nova proposta de resolução do PGD possibilita o enfraquecimento da política de flexibilização da jornada de trabalho, ao não garantir, de forma clara, o cumprimento do período mínimo de funcionamento contínuo exigido para a sua manutenção.

O segundo ponto do abaixo assinado trata sobre a proposta de integração do controle do PGD com o governo federal via API. O Portal do Servidor define API da seguinte forma: “a *Application Programming Interface*- API (em português Interface de Programação de Aplicativos) é um conjunto de padrões e rotinas que permite a

comunicação entre diferentes sistemas ou *softwares* (Brasil, 2025). No contexto do PGD na administração pública, a API faz com que o governo receba, em tempo real, informações a respeito das entregas realizadas, ou não, pelos servidores.

No caso da nova proposta de resolução do PGD na UFJF, essa integração está prevista no conceito de participante, elencado no artigo 4: “agente público previsto no art. 2º, parágrafo 1º do Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, com *status* de participação no PGD **cadastrado nos Sistemas Estruturantes de Gestão de Pessoal da Administração Pública Federal**” (UFJF, 2025, p. 3, grifo nosso).

Apesar de o uso de APIs para envio de informações não ser, por si só, ilegal ou inconstitucional, sua aplicação em contextos como o PGD pode levantar preocupações quanto ao livre exercício do direito de greve, garantido pelo artigo 9 da Constituição Federal (Brasil, 1988). A depender de como for implementada, essa automação pode acarretar descontos automáticos na remuneração dos servidores em casos de não entrega ou entrega incompleta de atividades, mesmo se não houver previsão explícita na normativa interna da universidade, como é o caso da UFJF. Isso compromete não apenas o direito constitucional à greve, como também a autonomia universitária, prevista no artigo 207 da Constituição (Brasil, 1988), pois transfere decisões de gestão interna para sistemas centralizados e externos à instituição.

O terceiro item do abaixo assinado trata sobre uma possível descaracterização do PGD, ao propor controle de carga horária e universalização dos horários de disponibilidade, o que mudaria o teletrabalho para trabalho remoto. Como já mencionado, o PGD busca alterar a lógica do controle de carga horária para o controle das entregas realizadas. No entanto, a nova proposta de resolução traz, em alguns momentos, uma estreita relação da dinâmica do programa com o controle das horas, como consta no artigo 4 inciso XI e artigo 18 §3º.

Art. 4 XI - Período de disponibilidade: Decurso de tempo definido, conforme horário de funcionamento do setor, no qual o participante deverá estar disponível para contato, respeitando a jornada diária regular de trabalho legalmente definida e o intervalo de refeição e descanso.

Art. 18 O servidor em PGD deverá cumprir a carga horária vigente para o cargo, por meio da realização de atividades e entregas, que deverá ser distribuída de acordo com a modalidade e regime

estabelecidos, respeitado o horário de funcionamento da Unidade de Execução.

§3º As horas remanescentes para complementar a carga horária diária deverão ser registradas, em sistema específico, como hora em disponibilidade e executadas em forma de atividades a serem realizadas na modalidade de teletrabalho (UFJF, 2025, pp. 3, 9-10).

Em ambos os dispositivos, a nova proposta de resolução estabelece, de forma universal, tanto a exigência de um período de disponibilidade quanto o cumprimento, dentro desse período, das horas remanescentes necessárias para completar a carga horária diária. Contudo, esses prazos deveriam ser flexibilizados e adaptados nos planos de trabalho individuais dos participantes, considerando as tarefas específicas que executam e as particularidades de seus cargos e setores de trabalho. Essa padronização desvirtua o conceito fundamental do PGD, que não é pautado no controle estrito de horas ou no cumprimento rígido de prazos de disponibilidade, mas sim na entrega efetiva de resultados e no cumprimento de metas nos prazos acordados. Ao transformar o programa em um controle de tempo em vez de foco em entregas, corre-se o risco de comprometer a autonomia do servidor e de reduzir a flexibilidade necessária para o desempenho eficiente das atividades.

O quarto item do abaixo-assinado dialoga com o ponto anterior, ao tratar da restrição ao direito à desconexão, imposta pela definição de um prazo máximo de uma hora para que o servidor responda aos contatos realizados por seu gestor ou pares, conforme previsto no artigo 7, inciso VI, da nova proposta de resolução. Tal exigência se aplica indistintamente a todos os participantes, independentemente das atividades previstas em seus planos de trabalho. Ao invés de permitir a definição desse prazo de forma individualizada, com base nas características de cada função e setor, a proposta universaliza uma regra que não condiz com a diversidade das práticas laborais.

Essa imposição não apenas desvirtua, mais uma vez, o princípio fundamental do PGD — centrado na lógica de entregas e não no controle de horas — como também compromete o direito à desconexão e pode impactar negativamente a saúde mental dos servidores, diante da constante vigilância e da preocupação contínua em cumprir esse prazo de resposta.

O quinto item trata da extinção da tabela de atividades, seus parâmetros, níveis de complexidade e faixas de tempo relacionadas. Tal mudança representa um retrocesso na estrutura do programa, ao eliminar parâmetros objetivos que orientam tanto os participantes quanto os gestores na organização e acompanhamento das tarefas. Esses instrumentos funcionam como referenciais essenciais para garantir equilíbrio, transparência e justiça na distribuição das atividades entre os servidores de um mesmo setor, evitando possíveis sobrecargas. Sem tais balizas, o programa tende a se tornar mais vulnerável a interpretações arbitrárias, além de dificultar a mensuração adequada do esforço envolvido em cada tarefa, empobrecendo a lógica de planejamento baseada em metas e resultados.

O sexto item trata da retirada da atribuição do CTPGD no que se refere à aprovação dos planos das unidades, descentralizando os processos de adesão e dificultando o monitoramento do cumprimento efetivo da normativa interna em vigor por parte das Unidades. Anteriormente, essa competência era prevista no artigo 31, inciso II, da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023, conferindo ao Comitê um papel estruturante e coordenador no âmbito do PGD. Com a nova proposta, essa responsabilidade passa aos dirigentes das unidades, conforme previsto no artigo 39, o que pode gerar interpretações divergentes e práticas desiguais entre setores, comprometendo a padronização e o próprio controle de qualidade da execução do programa. Além disso, como destacado no próprio abaixo-assinado, essa mudança fragiliza a atuação colegiada do CTPGD e reduz os mecanismos de transparência e responsabilização.

O sétimo item, que aborda a tentativa de ampliar para oito horas a jornada nos dias presenciais, faz referência direta ao artigo 18 da nova proposta. Nos §§ 2º e 3º desse artigo, consta o seguinte conteúdo:

§ 2º De acordo com a necessidade da Unidade de Execução e a natureza das atividades, o teletrabalho em regime de execução parcial deve respeitar a duração diária mínima de 06 (seis) horas ininterruptas e máxima de 08 (oito) horas quando no desenvolvimento das atividades de forma presencial.

§3º As horas remanescentes para complementar a carga horária diária deverão ser registradas, em sistema específico, como hora em disponibilidade e executadas em forma de atividades a serem realizadas na modalidade de teletrabalho (UFJF, 2025, p. 10).

Sendo assim, mesmo que o servidor participante cumpra seis horas diárias de forma presencial, como previsto no § 2º, a nova proposta estabelece a obrigatoriedade de que as duas horas restantes sejam cumpridas em horário de disponibilidade na modalidade teletrabalho. Dessa forma, estabelece-se o cumprimento integral da carga horária de oito horas diárias.

O oitavo item trata da manutenção da obrigatoriedade do registro em ponto eletrônico para os servidores participantes do programa nos dias de atuação presencial. A justificativa apresentada, em assembleias, pelos representantes da entidade sindical no CTPGD baseia-se no argumento, utilizado por alguns membros do Comitê, de que a nova proposta precisa estar alinhada às normativas vigentes, como a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. No entanto, tal fundamentação mostra-se contraditória, uma vez que a própria IN nº 24 estabelece, em seu artigo 8º, que: “Todos os participantes estarão dispensados do registro de controle de frequência e assiduidade, na totalidade da sua jornada de trabalho, qualquer que seja a modalidade e o regime de execução” (Brasil, 2023).

O nono item do abaixo-assinado refere-se à proposta de restrição à participação de servidores em estágio probatório no regime de teletrabalho durante o primeiro ano de vínculo com a instituição. Essa limitação é apresentada de forma universal, desconsiderando as especificidades de cada cargo ou unidade, estando prevista no artigo 30 da nova proposta de resolução. Ressalta-se que essa redação é idêntica à que consta na Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023, o que sugere uma transposição automática de diretrizes externas, sem mediação pelas particularidades institucionais da UFJF. A medida é vista como excessivamente generalista e pode representar um entrave à implementação equitativa do PGD, especialmente em setores onde o acompanhamento das atividades pode ser plenamente realizado a distância.

O décimo item trata da desfiguração do sistema de avaliação em vigor, trocando este por uma escala com pouca chance de eficácia e risco de práticas assediadoras. Na resolução vigente, o artigo 36 define que a avaliação das entregas dos participantes do PGD baseia-se em critérios objetivos, distribuídos em três categorias: atividade entregue em conformidade (prazo e qualidade), atividade entregue com inconformidade (prazo ou qualidade) e atividade não entregue. No

entanto, a nova proposta de resolução amplia esse escopo e, em seu artigo 48 § 1º, propõe cinco níveis de desempenho: altíssimo desempenho, alto desempenho, adequado, inadequado e não executado. Essa redação, assim como no tópico anterior, também é idêntica à que consta na Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023

Tal mudança introduz um grau de subjetividade considerável no processo avaliativo, especialmente por não haver parâmetros claramente definidos que diferenciem, por exemplo, “alto” de “altíssimo” desempenho. Essa ambiguidade pode gerar insegurança entre os participantes, abrir margem para comparações indevidas e práticas assediadoras, além de comprometer a transparência e isonomia do processo avaliativo, enfraquecendo o caráter pedagógico e formativo do PGD.

Vale destacar, conforme os artigos já mencionados, que, na Resolução atualmente em vigor, o objeto da avaliação é centrado nas entregas realizadas pelos participantes, analisadas de forma individualizada. Já na nova proposta, a avaliação passa a incidir sobre a execução do plano individual de forma global. Essa mudança de foco compromete a possibilidade de o servidor identificar, com precisão, os aspectos específicos que necessitam de aprimoramento, uma vez que deixa de haver uma avaliação detalhada de cada entrega.

O item 11 trata da vedação à possibilidade de interposição de recursos, por parte dos servidores participantes do PGD, contra decisões tomadas no âmbito do programa. Segundo a proposta, os recursos referentes à avaliação do plano individual como “inadequado” ou “não executado” poderão ser apresentados, inicialmente, à chefia imediata e, em segunda instância, ao dirigente da unidade acadêmica ou administrativa. No entanto, o § 7º do artigo 48 afirma expressamente que “não caberá recurso da decisão do dirigente da Unidade Acadêmica/Administrativa”, encerrando o processo decisório nesse nível.

Essa limitação levanta preocupações quanto ao direito à ampla defesa e ao contraditório, previstos no artigo 5º da Constituição Federal (Brasil, 1988), uma vez que impede o servidor de recorrer a instâncias superiores da própria instituição, o que pode comprometer a transparência, a justiça e a impessoalidade na gestão dos conflitos administrativos relacionados ao programa.

O item 12 trata do caráter punitivista do texto da minuta, em oposição ao caráter educativo da resolução em vigor; ao prever, em seu artigo 53, a possibilidade

de apuração de responsabilidade em âmbito correcional, como sindicâncias e PADs e, em seu artigo 52, a possibilidade de descontos na folha de pagamento:

Art. 52 Caberá o desconto na folha de pagamento ou reposição ao erário nos casos de:

I - plano de trabalho avaliado como inadequado por inexecução, parcial ou integral, cuja justificativa não foi apresentada ou não tenha sido provido pedido de reconsideração ou recurso pelas autoridades competentes; e

II - não compensação, parcial ou integral, da carga horária prevista, nos termos do art. 45 desta Resolução.

§ 1º O desconto considerará a distribuição percentual do trabalho, de que dispõe o art. 37, e corresponderá à carga horária das atividades não executadas, parcial ou integralmente, no caso dos incisos I e II do caput.

§ 2º A Chefia da Unidade de Execução deverá encaminhar para à Coordenação de Administração de Pessoal da Progepe todas as informações necessárias para o desconto em folha (UFJF, 2025, p. 19).

Tais medidas, ao invés de promoverem o aprimoramento contínuo dos participantes, podem gerar um ambiente de medo e insegurança, desestimulando a adesão ao programa e fragilizando o diálogo entre servidores e gestores. Por fim, vale destacar que tal redação é idêntica à presente na Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 52, de 2023.

O item 13 trata da proposta de retirada da vedação às terceirizações das atividades do PGD. Essa proibição está prevista no artigo 55 da resolução em vigor: “O PGD e as tabelas de atividades não poderão ser utilizados para fins de terceirização de trabalhos contínuos realizados por cargos não extintos pertencentes ao PCCTAE” (UFJF, 2023, p. 20). O artigo em questão tem por objetivo resguardar os cargos da carreira dos TAEs, impedindo que atividades permanentes, próprias desses servidores, sejam transferidas a terceiros, prática que poderia configurar desvio de função e afronta ao princípio do concurso público. No entanto, o dispositivo foi retirado da nova proposta sem maiores explicações.

Por fim, o item 14 do abaixo-assinado destaca que as atribuições do Comitê, conforme previstas na Resolução em vigor, incluem a revisão da resolução e não a sua revogação para a criação de outro programa. Ao examinar o conjunto de competências atribuídas ao CTPGD na Resolução vigente, verifica-se que não há

previsão para que o Comitê proponha a revogação da norma atualmente em vigor ou a criação de um novo programa.

Conforme estabelece o inciso XII do artigo 31 da referida Resolução, a atribuição conferida ao Comitê restringe-se à sugestão de atualizações na própria normativa: “propor ao Conselho Superior atualizações da presente Resolução” (UFJF, 2023, p. 13). Dessa forma, levanta-se a possibilidade de que a elaboração da nova proposta contenha vício de competência, uma vez que extrapola os limites legais conferidos ao órgão responsável.

Em consequência, o abaixo-assinado, ao reunir 14 pontos fundamentais de crítica à nova proposta de resolução do PGD, reflete as preocupações legítimas da categoria em relação às mudanças que podem comprometer a efetividade, a transparência e a justiça do programa. Esses itens evidenciam a necessidade de revisão cuidadosa do texto, garantindo que o PGD continue a ser um instrumento inclusivo, equilibrado e respeitoso dos direitos dos servidores.

2.7.4.2.9 Desdobramentos pós-abaixo-assinado: impactos nas discussões e na construção de nova versão da resolução

Após a divulgação do abaixo-assinado, que contou com a adesão de quase 450 servidores técnico-administrativos da UFJF, os representantes do CTPGD iniciaram uma reavaliação detalhada de todos os pontos da nova proposta de regulamentação do PGD. As discussões no Comitê passaram a se estruturar com base nos 14 itens elencados no documento, que serviram para orientar as negociações entre as representações que compõem o grupo.

Como estratégia de transparência e publicização dos trabalhos, os representantes sindicais também passaram a produzir vídeos informativos, divulgados no perfil do SINTUFEJUF no Instagram, nos quais foram apresentados os principais temas discutidos em cada reunião. Essa dinâmica de comunicação contínua permitiu que os servidores interessados acompanhassem os desdobramentos sem a necessidade de aguardar por novas assembleias formais.

Após cerca de dois meses e meio de debates, em 17 de junho de 2025, os representantes do SINTUFEJUF no Comitê publicaram um vídeo no Instagram da

entidade sindical dos TAEs, informando que a reformulação da Resolução havia sido concluída. Na ocasião, destacaram que a maioria das propostas apresentadas foi aprovada, enquanto algumas, sem consenso, foram rejeitadas por meio de votação. Segundo eles, o ponto mais polêmico mantido corresponde ao novo sistema de avaliação das entregas, proposto pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, e reproduzido integralmente na nova proposta de resolução da UFJF. Os representantes também enfatizaram que esses importantes avanços foram frutos da mobilização e do diálogo com a categoria TAE.

Já em 9 de julho de 2025, um novo vídeo foi publicado por um dos representantes do SINTUFEJUF no CTPGD, informando que o relatório do projeto piloto e a nova proposta de Resolução haviam sido enviados à Secretaria Geral da UFJF. Esse é o procedimento usual quando um tema será apreciado pelo Conselho Superior: a Secretaria recebe a documentação, define a data da reunião em que o assunto será analisado e encaminha os materiais aos conselheiros para leitura e estudo prévios.

Assim foi feito e, inicialmente, o tema foi pautado para a reunião ordinária do Consu de 11 de julho de 2025. No entanto, não foi possível abordá-lo nessa data, e sua apreciação foi transferida para o encontro seguinte, em 8 de agosto. Nessa ocasião, a pró-reitora de Gestão de Pessoas e presidente do CTPGD apresentou o teor dos documentos e esclareceu eventuais dúvidas dos conselheiros presentes, acompanhada de outros membros do comitê que também participaram da discussão. Cabe ressaltar que essa reunião teve apenas o propósito de introduzir o tema aos conselheiros, não sendo iniciada, naquele momento, a análise do texto. Na mesma oportunidade, os conselheiros solicitaram que a próxima reunião, agora de caráter extraordinário, fosse agendada a partir de setembro, em razão do período de recesso acadêmico então vigente.

Em novo vídeo publicado nas redes sociais do SINTUFEJUF, a coordenadora-geral da entidade informou que a primeira reunião do Conselho Superior destinada a iniciar a discussão do programa por parte dos conselheiros havia sido marcada para o dia 20 de outubro de 2025. Cinco dias antes desse encontro, o sindicato realizou uma assembleia geral com o objetivo de construir, de forma coletiva, os encaminhamentos que seriam apresentados.

De acordo com notícia divulgada no *site* da entidade, a categoria definiu que defenderia a manutenção do sistema de avaliação das entregas previsto na Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 4 de outubro de 2023, reafirmando que não há necessidade de um novo projeto piloto, já que o anterior demonstrou a viabilidade do modelo. Além disso, argumentaria que, caso o Consu delibere pela realização de uma nova fase de testes, esta deve ser aberta a todas as unidades, de modo a assegurar isonomia entre os setores. Também deliberou-se solicitar aos conselheiros a defesa da elaboração de um cronograma de adesão ao PGD, garantindo transparência e planejamento na implementação, bem como a criação de um grupo de trabalho responsável por acompanhar a implantação do programa e fortalecer o diálogo com a comunidade universitária.

Além disso, durante a assembleia também foi definido como encaminhamento a realização de uma vigília pelos TAEs no mesmo dia, horário e local da reunião do Conselho Superior, em 20 de outubro. O objetivo da ação era protestar contra a morosidade na implementação do programa e reforçar as posições construídas coletivamente pela categoria. A Figura 3 apresenta o convite para a vigília, encaminhado aos servidores por meio das redes sociais e de grupos de *WhatsApp*.

Figura 3 – Convite para a vigília dos TAEs em 20 de outubro de 2025



Fonte: *Site* do SINTUFEJUF (2025).

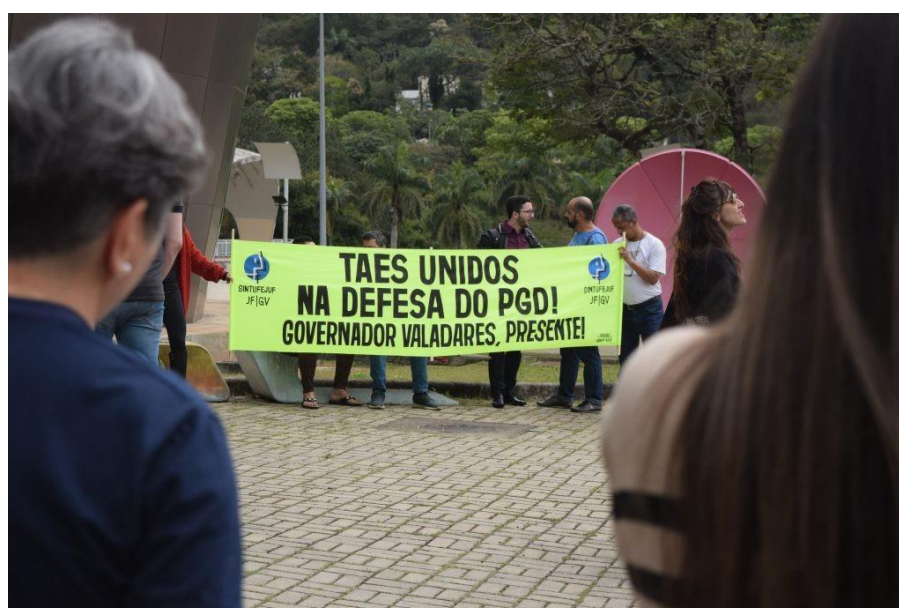
Já as Figuras 4 e 5 apresentam os participantes da vigília, bem como as faixas e cartazes utilizados durante a atividade, inclusive evidenciando a concordância de TAEs do campus de Governador Valadares em relação ao tema.

Figura 4 – Primeira vigília dos TAEs, em 20 de outubro



Fonte: Site do SINTUFEJUF (2025).

Figura 5 – Primeira vigília dos TAEs, em 20 de outubro



Fonte: Site do SINTUFEJUF (2025).

No dia seguinte à vigília e à reunião do Conselho Superior destinada a iniciar as discussões sobre o programa, o SINTUFEJUF publicou uma nova notícia em seu *site*⁴³ comentando os acontecimentos do dia anterior. O coordenador-geral da entidade relatou que a reunião foi marcada por momentos de tensão e por diversos questionamentos dos conselheiros:

Os diretores se alinharam no mesmo discurso e a pauta e os artigos do PGD nem começaram a ser discutidos. Outro ponto que chamou a atenção dos presentes é que as perguntas e questionamentos deveriam ter sido feitos no momento de elaboração do Projeto Piloto (SINTUFEJUF, 2025).

Segundo o representante sindical, houve convergência quanto aos argumentos apresentados pelos conselheiros, ao mesmo tempo em que se evidenciou a intempestividade de determinados questionamentos, que, em sua visão, já deveriam ser de domínio dos conselheiros em etapas anteriores do processo.

Por fim, em 24 de outubro de 2025, foi publicado um novo vídeo no *Instagram* do SINTUFEJUF informando que a próxima reunião do Conselho Superior para discussão da nova proposta de resolução do PGD havia sido agendada para 7 de novembro de 2025. Nessa data, servidores TAEs realizaram uma segunda vigília, no mesmo dia, horário e local da reunião, com o objetivo de acompanhar as discussões e reafirmar as posições construídas pela categoria.

Nessa ocasião, porém, conforme relato divulgado em vídeo pelo representante do sindicato no comitê, alguns conselheiros afirmaram ter se sentido acuados com a presença dos TAEs durante a vigília, o que pode revelar um cenário de tensão e pode ser interpretado pelos servidores como uma tentativa de cerceamento a sua presença ou participação simbólica no processo. Complementarmente, o representante destaca que, nessa reunião, as discussões sobre o texto foram finalmente iniciadas, passando a ocorrer de forma sequencial, artigo por artigo.

A última reunião do Conselho Superior realizada antes da conclusão desta dissertação ocorreu em 2 de dezembro de 2025. Até o momento, não há

⁴³ O texto pode ser acessado pelo *link*:

<https://sintufejuf.org.br/sintufejuf-realiza-vigilia-para-acompanhar-reuniao-do-consu-sobre-o-pgd>.

cronograma definido para novas reuniões em 2026, o que reforça a imprevisibilidade que envolve a continuidade das discussões e a aprovação da nova proposta de resolução.

Este capítulo apresentou, como se vê, um panorama da carreira TAE e do PGD, com ênfase na realidade da UFJF. Foram explorados aspectos fundamentais, como a estrutura da administração pública, o contexto das universidades federais, as políticas voltadas aos servidores técnico-administrativos e a evolução normativa do PGD no país e na UFJF. Também mereceram destaque as mobilizações e debates ocorridos em torno da implementação e reformulação da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023, realçando o protagonismo da categoria TAE. Esses elementos constituem a base conceitual e empírica necessária para avançar na abordagem de conceitos da administração relacionados ao programa em questão, os quais são objeto de atenção do próximo capítulo.

3 ANÁLISE DO CASO EM ESTUDO: BASE CONCEITUAL, METODOLOGIA E RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo tem como objetivo analisar o caso investigado a partir do desenvolvimento do quadro conceitual adotado. Para isso, são apresentados dois eixos teóricos centrais que orientam a compreensão do Programa de Gestão e Desempenho no contexto da UFJF: a Gestão por Resultados (GpR) e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A explicação desses conceitos serve de base para a análise dos dados, relacionando o PGD às experiências dos servidores técnico-administrativos. A seguir, cada um desses eixos será apresentado com mais detalhes.

3.1 GESTÃO POR RESULTADOS (GpR)

A Gestão por Resultados (GpR), anteriormente conhecida como Administração por Objetivos (APO) é um modelo de gestão que busca alinhar as ações organizacionais ao alcance de metas e objetivos previamente definidos. Focada na entrega de resultados, essa abordagem valoriza o acompanhamento por meio de indicadores e a busca pela eficiência e eficácia nas atividades, podendo ser aplicada tanto no setor público quanto no privado, sobretudo nas instituições federais de ensino, que constituem o foco deste estudo. As próximas seções têm como objetivo apresentar a conceituação e as origens da Gestão por Resultados, bem como descrever as principais abordagens contemporâneas desenvolvidas nas últimas décadas, destacando suas aplicações no setor público.

3.1.1 Conceitos e origens da GpR

No Brasil, a GpR passou a ser difundida a partir da Reforma Gerencial do Estado, em 1995, formalizada no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (Bresser-Pereira, 1998). Esta reforma buscou superar o modelo burocrático tradicional, introduzindo uma lógica orientada à eficiência, à avaliação por desempenho e ao alcance de resultados, consolidando práticas como contratos de gestão, indicadores de desempenho e gestão por metas nas organizações públicas.

Segundo Paulo (2016), a primeira vez que o conceito de GpR, representado pela expressão em inglês *“Managing for Results”*, foi mencionado ocorreu em 1964, por meio da obra homônima de Peter Drucker, também conhecido como o pai da administração moderna. Apesar da expressão GpR ter sido citada pela primeira vez em 1964, dez anos antes Drucker já trabalhava em obras relacionadas ao tema. Em sua obra *“Prática da Administração de Empresas”* (do inglês *“The Practice of Management”*), um de seus trabalhos mais influentes, Drucker ressalta:

Toda empresa deve organizar-se numa verdadeira equipe e consolidar os esforços de cada um num esforço comum. Cada elemento da empresa contribui com algo diferente, mas todos devem contribuir para uma meta comum. Seus esforços devem todos estar dirigidos no mesmo sentido e suas contribuições devem se harmonizar para produzir um todo: sem lacuna, sem atrito e sem duplicação desnecessária dos esforços (Drucker, 1954, p. 115).

Nesta passagem, Drucker resume a essência da Gestão por Resultados, ao considerar que, embora haja a necessidade da criação de departamentos e áreas específicas — seja em uma empresa, seja em uma organização pública —, as diretrizes estratégicas da instituição, como missão, visão, valores, diagnóstico do ambiente, objetivos estratégicos, indicadores e metas de desempenho, devem orientar as ações em todos os níveis organizacionais. Isso significa que as decisões e práticas devem estar alinhadas desde o âmbito operacional, passando pelo nível tático, até alcançar a alta administração.

Odiorne (1979), em sua obra *“Administração por objetivos”*, reforça o conceito trazido por Drucker:

O sistema de administração por objetivos pode ser descrito, de maneira resumida, como um processo pelo qual o administrador do mais alto nível e os administradores subordinados pertencentes a uma organização identificam conjuntamente suas metas comuns, definem as principais áreas de responsabilidade de cada indivíduo em termos dos resultados esperados e utilizam esses critérios de medida como orientação para as unidades operacionais e também como instrumentos de julgamento da contribuição de cada um de seus integrantes (Odiorne, 1979, p. 58).

Apesar de parecer um conceito relativamente simples, a construção de um modelo de GpR pode ser desafiadora. Odiorne (1979) destaca que nada é possível

sem o devido planejamento. O autor classifica como “administração por antecipação” o processo de definição das metas dos mais variados departamentos de uma organização, como contabilidade, finanças, gestão de pessoas, assuntos jurídicos, entre outros. Nesta abordagem, também se incluem a definição dos objetivos estratégicos gerais, que devem definir forças, deficiências, ameaças, riscos e oportunidades da organização, bem como levar em consideração tendências e missões a serem cumpridas (Odiorne, 1979). Por fim, a construção de indicadores que garantam o cumprimento desses objetivos é o que garantirá, ou não, a aderência entre planejamento e execução das ações.

Drucker (1954), ao refletir sobre os responsáveis e trabalhadores no processo de planejamento, ressalta a relevância da participação dos níveis hierárquicos inferiores da instituição. Segundo o autor, esses agentes, por estarem diretamente envolvidos nas rotinas e possuírem conhecimento aprofundado dos processos operacionais, contribuem de forma significativa para o alcance dos resultados organizacionais, além de proporcionarem perspectivas inovadoras às discussões estratégicas:

Ser um administrador implica em assumir uma responsabilidade de fato. Precisamente pelo fato de seus alvos deverem refletir as necessidades objetivas da empresa, e não apenas aquilo que ele deseja, é que urge comprometer-se com eles através de uma atitude positiva de aquiescência. Deve conhecer e compreender os objetivos máximos da empresa, o que se espera dele e por quê, e os critérios segundo os quais será avaliado. A administração de cada unidade deve constituir um encontro de propósitos. Isso só pode ser conseguido se cada um dos administradores resolver os objetivos da sua unidade, e for, em outras palavras, levado a participar ativa e responsavelmente do trabalho de defini-los, e somente quando os administradores de escalões inferiores tiverem esse tipo de participação é que seus superiores saberão precisamente o que esperar e exigir deles (Drucker, 1954, p. 122).

Dessa forma, Drucker (1954) já reconhecia, à época, a importância de uma ampla participação, envolvendo os diversos atores institucionais, na definição das diretrizes estratégicas, ao defender que esse processo não deve estar restrito exclusivamente à alta administração. O autor sustenta que, além de possibilitar uma maior diversidade de perspectivas, o que contribui para a elaboração de um planejamento mais aderente às necessidades e ao contexto da organização, essa

participação favorece o alinhamento entre os objetivos institucionais e as responsabilidades atribuídas a cada integrante da organização.

Odiorne (1979) enfatiza que o sistema da APO consiste numa mudança de comportamento de todos os atores envolvidos no processo, desde os gestores até seus subordinados. Além disso, reconhece que, devido a definição prévia das diretrizes necessárias, há uma melhor orientação em relação a como alcançar os resultados almejados. Ações de treinamento e suporte oferecidos por parte da gestão tornam-se peça-chave para que eventuais lacunas sejam preenchidas e para que os trabalhadores se sintam em constante aprendizado e diretamente responsáveis pelo sucesso da organização.

O autor também enfatiza que a autorreflexão é um dever contínuo das lideranças e deve ser constantemente exercitado: “o superior deverá constantemente indagar a si próprio: “o que posso fazer, fazer de maneira diferente, ou deixar de fazer para ajudar meus subordinados a atingir as metas acordadas em relação aos seus cargos?” (Odiorne, 1979, p. 77). Por fim, ressalta que a GpR (ou APO) consiste em um processo cíclico de melhoria contínua, ou seja: o planejamento ocorre, seguido da execução das ações planejadas e, seu respectivo monitoramento para eventuais correções que sejam necessárias. Ao fim do processo, os resultados devem ser avaliados e o ciclo é retroalimentado com base nos aprendizados obtidos no ciclo anterior. Dessa forma, a tendência é que novas experiências se incorporem às rotinas e o produto das ações conte com uma qualidade cada vez maior (Odiorne, 1979).

É importante destacar que, em cada etapa do processo voltado à obtenção de melhores resultados para as organizações, é necessário tomar decisões. Naturalmente, a prática e a correção de erros ao longo do tempo tornam o processo decisório mais eficiente e assertivo. Em 1966, Drucker publicou “O Gerente Eficaz”, outra obra clássica do campo da administração, na qual discute como os gestores podem aumentar sua eficácia ao priorizar resultados, administrar melhor o tempo e concentrar-se nas atividades realmente essenciais. Em um dos capítulos dedicados à tomada de decisão, o autor propõe um percurso composto por cinco etapas, destinado a orientar a reflexão e a construção de escolhas mais adequadas:

A primeira pergunta que o tomador de decisões faz é: “essa situação é genérica ou é uma exceção? Isso é algo que gera um grande número de ocorrências? Ou é a ocorrência um acontecimento único que precisa ser tratado como tal?” O que é genérico deve ser sempre respondido como uma regra, um princípio. O excepcional só pode ser tratado como tal e como se apresenta (Drucker, 1984, p. 133).

Neste trecho, o autor ressalta a importância do estabelecimento de regras e princípios que tenham como objetivo auxiliar os envolvidos no processo durante o momento da decisão. Em segundo lugar, Drucker (1984) enfatiza a importância do estabelecimento de especificações claras sobre o que a decisão deve realizar: “quais os objetivos de tal decisão? Quais os resultados mínimos que têm de apresentar? Que condições têm de satisfazer?” (Drucker, 1984, p. 141). Para que seja assertiva, uma decisão deve atender a sua finalidade inicialmente pensada.

Como terceiro passo, o teórico ressalta a importância de compreender o que é certo. A convicção em relação a uma decisão pode estar condicionada a diversos fatores, como a legislação vigente, as particularidades do contexto e os conhecimentos adquiridos em experiências anteriores. Uma decisão deve ser cuidadosamente refletida, considerando a análise de suas possíveis consequências. Avaliar os impactos decorrentes de cada escolha é fundamental para garantir que a decisão tomada seja a mais adequada ao momento e aos objetivos estabelecidos.

Cumpridas todas as etapas previamente descritas, o autor propõe que o quarto passo corresponde à transformação da decisão em ação, que surpreendentemente, em muitos casos, não saem do papel e exercem a função de normas alheias ao contexto prático. Para Drucker (1984), uma decisão sem execução não passa de uma boa intenção e acrescenta:

A transformação de uma decisão em ação exige a resposta a várias perguntas distintas: Quem deve tomar conhecimento dessa decisão? Que ações terão de ser realizadas? Quem deve realizá-las? E de que espécies são essas ações, de forma que as pessoas que vão realizá-las possam executá-las? A primeira e a última dessas perguntas são muitas vezes esquecidas, com tristes resultados (Drucker, 1984, p. 147).

Uma vez executadas, o autor propõe, por fim, o quinto passo, que consiste na realização de um retrospecto contínuo, permitindo o monitoramento e a verificação dos resultados frente a possíveis desvios ou imprevistos, de modo a assegurar que

os objetivos esperados sejam efetivamente alcançados. Por serem fruto da ação humana, as decisões são, inevitavelmente, suscetíveis a erros, de forma que até mesmo a escolha mais bem fundamentada pode, eventualmente, se revelar equivocada (Drucker, 1984).

Diante do exposto, observa-se que a GpR pode ser considerada um modelo capaz de alinhar os esforços individuais e coletivos aos objetivos institucionais, promovendo maior eficiência, eficácia e efetividade na administração pública. No contexto da UFJF, o PGD reflete essa lógica ao estabelecer metas, indicadores e entregas alinhadas às necessidades da instituição e da sociedade. Ao privilegiar o foco nos resultados, o PGD não apenas busca otimizar a produtividade, mas também reforça a responsabilização, o acompanhamento e a melhoria contínua dos processos de trabalho, preservando a qualidade dos serviços prestados, ainda que em modalidades mais flexíveis, como o teletrabalho. Dessa forma, o PGD na UFJF representa uma aplicação prática dos princípios da Gestão por Resultados, evidenciando uma transformação cultural na gestão pública, com foco na entrega de valor e no fortalecimento da qualidade de vida no trabalho dos servidores. A próxima seção tem como objetivo evidenciar o contexto prático da GpR, apresentando algumas de suas principais abordagens utilizadas.

3.1.2 Abordagens contemporâneas da GpR

Esta seção apresenta a conceituação de ferramentas mais recentes de Gestão por Resultados desenvolvidas, com destaque para o *Balanced Scorecard* (BSC), *Objectives and Key Results* (OKRs), Gestão por Competências e metodologias ágeis, ressaltando suas aplicações no setor público.

3.1.2.1. *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) corresponde a uma ferramenta de gestão estratégica que auxilia no planejamento de ações alinhadas às diretrizes das organizações, quais sejam: missão, visão, valores, objetivos estratégicos, recursos disponíveis e processos internos. Em outros termos, o BSC traduz a visão estratégica da organização em componentes como objetivos, indicadores, metas e

planos de ação a fim de facilitar a medição, avaliação e comparação dos resultados obtidos ao longo do tempo (Campbell, 1997; Kaplan; Norton, 1992; Tseng, 2010 apud Richartz et al., 2012).

O instrumento, idealizado pelos acadêmicos Robert S. Kaplan e David P. Norton e introduzido em um artigo da *Harvard Business Review*⁴⁴ em 1992, surge como uma alternativa ao diagnóstico e avaliação empresarial baseados, exclusivamente, em métricas financeiras e contábeis (Nuintin; Curi; Souza, 2022). Segundo os criadores do método, o uso isolado dessas métricas não é o suficiente para medir o desempenho de uma organização, sendo necessário considerar outras perspectivas capazes de refletir a qualidade dos resultados. Para tanto, o BSC é constituído por quatro dimensões: financeira, cliente, processos internos e aprendizagem e crescimento, que serão detalhadas mais adiante.

A expressão em inglês “*Balanced Scorecard*” poderia ser traduzida em português por “Painel de Indicadores Balanceado”, contudo, seu uso é mais comum na forma original em inglês. Assim, sua nomenclatura torna-se auto explicativa à medida em que afirma que o desempenho organizacional deve ser avaliado de forma equilibrada, considerando não apenas a perspectiva financeira, mas também as demais dimensões, igualmente relevantes para a qualidade dos resultados.

De acordo com Kaplan; Norton (1997) apud Richartz et al. (2012), “o bom BSC deve combinar resultados (indicadores de ocorrências) e impulsionadores de desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da unidade de negócio” (p. 6). Em outras palavras, o BSC deve contar com a associação de indicadores do que já aconteceu (como lucro, taxa de satisfação e número de clientes atendidos) com indicadores do que ainda vai acontecer e pode afetar resultados futuros (como projeção de fluxo de caixa, número de treinamentos a serem realizados e tempo médio de atendimento).

Nessa perspectiva, a definição da periodicidade de elaboração do BSC assume papel fundamental, uma vez que possibilita alinhar os indicadores ao planejamento estratégico da instituição. Segundo Nuintin, Curi, Souza (2022), a elaboração do BSC deve ocorrer com periodicidade quinquenal. Ao considerar a avaliação do passado e presente e o planejamento futuro, o BSC é capaz de

⁴⁴ Revista acadêmica e de negócios da Universidade de *Harvard*, fundada em 1922, reconhecida por publicar artigos sobre gestão, estratégia, inovação e liderança.

subsidiar a construção de importantes instrumentos de planejamento e gestão como, no caso da UFJF, o Plano de Desenvolvimento Institucional. O PDI, cuja vigência também é de cinco anos, corresponde à “identidade da Universidade no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, aos seus valores e à sua visão de futuro, materializados nos objetivos estratégicos e suas respectivas metas.” (Nuintin; Curi; Souza, 2022, p. 3). Além disso, constitui uma exigência legal, cuja metodologia é aberta e flexível, sendo o BSC uma ferramenta recomendável para garantir coerência e viabilidade ao planejamento institucional.

Entre os principais objetivos do *Balanced Scorecard* estão o alcance do equilíbrio entre o planejamento estratégico e as ações operacionais, transformando a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados por meio de indicadores. Assim, Hayes (2025) destaca que, para demonstrar responsabilidade e acompanhar a qualidade dos serviços, as organizações públicas recorrem ao BSC, garantindo também o cumprimento dos requisitos regulatórios.

Como já mencionado anteriormente, o conceito original do BSC, desenvolvido por Kaplan e Norton (1997), organiza-se em quatro dimensões que permitem uma visão abrangente do desempenho organizacional. Sobre isso, Hayes (2025) salienta que a dimensão financeira se concentra nos objetivos tradicionais de lucro, crescimento da receita, gestão de custos e utilização eficiente de ativos. Já a perspectiva do cliente é focada em compreender e atender às expectativas do público-alvo, monitorando indicadores como satisfação, retenção e participação de mercado.

A dimensão de processos internos, por sua vez, avalia o desempenho das operações, garantindo padrões de qualidade, identificando gargalos, otimizando fluxos e promovendo melhorias inovadoras que sustentem tanto a satisfação do cliente quanto os resultados financeiros. Por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento foca na capacidade da organização de inovar e evoluir continuamente, valorizando o desenvolvimento do capital humano e incentivando a criação de novos produtos e processos, assegurando que a organização se mantenha competitiva e adaptável ao longo do tempo (Hayes, 2025).

Apesar da estrutura convencional do BSC ser integrada pelas quatro perspectivas citadas, o instrumento não possui uma estrutura estática. Assim, é possível que as dimensões possam ser alteradas e adaptadas de acordo com o

contexto e necessidades da organização que utilizará o método. Dessa forma, a literatura traz alguns exemplos dessas adaptações:

Ghelman e Da Costa (2006), elaboraram uma proposta de adaptação do BSC conforme as especificidades da área pública focando os conceitos de efetividade, eficácia, eficiência e considerando os preceitos de uma gestão pública moderna focada em resultados e orientada para o cidadão. Para isso, os autores criaram e excluíram perspectivas e alteraram as relações de causa e efeito do modelo proposto inicialmente por Kaplan e Norton. As perspectivas tradicionais do modelo são: crescimento e aprendizado, processos internos, clientes e finanças. Já a adaptação para o setor público, as dimensões propostas são: finanças/orçamento, pessoas, processos internos, clientes e sociedade/cidadão (Nuintin; Curi; Souza, 2022, p. 9).

Segundo os autores citados, na Fundação Cultural de Florianópolis, o BSC foi utilizado como instrumento de gestão estratégica e orçamentária e as dimensões utilizadas foram: financeira; sociedade; investidores; gestão de clientes; inovação; gestão operacional; cidadania responsável; recursos humanos e informação e crescimento. Em outro estudo, verificou-se que em algumas Instituições Federais as perspectivas que compunham o BSC eram clientes; caráter legal e conhecimento sobre os fatores que podem restringir e impulsionar as estratégias estabelecidas. Por fim, em um setor da Secretaria de Segurança Pública do estado de São Paulo, as perspectivas propostas foram: sociedade; processos internos; aprendizado e crescimento e orçamento (Nuintin; Curi; Souza, 2022)

Em síntese, com base nos estudos apresentados, pode-se concluir que o número de perspectivas do BSC não é fixo, podendo ser ampliado, reduzido ou mesmo adaptado conforme as necessidades e o contexto da organização. Além disso, seu *design* pode ser diversificado, indo desde uma simples planilha no *Excel* até um diagrama mais elaborado, seja em formato virtual ou físico. A definição das perspectivas a serem utilizadas, bem como a cuidadosa elaboração de seus componentes estratégicos, é fundamental. Assim, os objetivos, indicadores, metas e planos de ação que compõem as perspectivas devem ser elaborados em parceria com os demais membros da organização, a partir de um processo de construção conjunta e troca de experiências.

Complementando essas orientações, Hayes (2025) detalha passos práticos para a construção eficaz de um BSC, trazendo contribuições específicas que

aprofundam o que foi discutido anteriormente. Entre eles estão a definição de visão e estratégias organizacionais coerentes com o contexto, a escolha de perspectivas e objetivos relevantes para a análise e a identificação das métricas que permitirão monitorar o progresso no alcance desses objetivos. O autor também destaca a importância do uso de uma linguagem simples, que facilite a compreensão, pelas equipes, do que deve ser realizado. Além disso, recomenda a ampla divulgação do instrumento, a participação de todos os setores e níveis hierárquicos na elaboração de seu conteúdo, a integração do BSC aos procedimentos de planejamento e orçamento da organização e seu acompanhamento constante, considerados elementos determinantes para que o BSC cumpra sua função.

Diante disso, conclui-se que o BSC representa uma ferramenta relevante para o planejamento no nível estratégico das organizações. No entanto, conforme destacam Richartz et al. (2012), seu uso, por si só, não garante automaticamente a melhoria do desempenho. Além disso, a formulação da visão, das estratégias e dos objetivos constitui um processo dinâmico e complexo, que demanda cuidado, reflexão e a participação dos membros da organização. Assim, o êxito do BSC depende não apenas de sua adoção, mas da forma como é integrado à cultura organizacional e incorporado às práticas de gestão.

3.1.2.2 OKRs (*Objectives and Key Results*)

A ferramenta *Objectives and Key Results* (OKRs), que pode ser traduzida para o português como “Objetivos e Resultados-Chave”, é, a exemplo do BSC, usualmente mencionada em sua forma original em inglês. Corresponde a uma metodologia de gestão originada na década de 1950, a partir da obra “Administração por Objetivos”, de Peter Drucker. Posteriormente, foi aperfeiçoada por Andrew Grove, então Diretor Executivo da *Intel*⁴⁵, e passou a ser utilizada em empresas como o *Google* desde 1999 (Ishikawa, 2024).

Conforme Michelin (2022), os OKRs foram criados para auxiliar gestores na definição e no acompanhamento de objetivos, tornando-os mais claros e acessíveis a todos os membros da organização. O método parte da premissa de que os

⁴⁵ Empresa multinacional americana de tecnologia que projeta e produz processadores para computadores pessoais, servidores e outros dispositivos.

objetivos devem ser descritos qualitativamente, indicando o que se deseja alcançar, enquanto os resultados-chave (*key results*) devem ser quantitativos, mensuráveis e atingíveis, funcionando como métricas que demonstram se as metas estão sendo efetivamente cumpridas. Em outras palavras, Doerr (2019, apud Ishikawa, 2024) aponta:

Objetivo é simplesmente O QUE deve ser alcançado. Nem mais, nem menos. Por definição, os objetivos são significativos, concretos, orientados por ações e (de maneira ideal) inspiradores. Já os Resultados-Chave (KR) estabelecem e monitoram COMO chegamos ao objetivo. Os KRs efetivos são específicos e limitados no tempo e agressivos, porém realistas (p. 12).

Entre os objetivos da implementação dos OKRs, estão a otimização de recursos e criação de um senso de pertencimento dos trabalhadores. Rocha, Freitas e Santos (2024) afirmam que o sistema tem como premissa a promoção da transparência e do alinhamento organizacional, estimulando o engajamento e garantindo clareza tanto nos propósitos quanto nos indicadores de avaliação de resultados (p. 1).

Vale ressaltar que a ferramenta também possibilita o acompanhamento constante dos resultados da organização, considerando a frequente medição e avaliação dos objetivos, realizada, preferencialmente, a cada três meses. (Michelon, 2022). Além disso, os OKRs devem ser públicos, pois assim todos os membros da equipe estão cientes do que deve ser feito e caminham em direção às mesmas metas.

No processo de construção dos OKRs de uma organização, torna-se fundamental o conhecimento do plano estratégico vigente, afinal os OKRs, como indicadores do nível operacional, devem estar alinhados entre si. De acordo com Ishikawa (2024), “enquanto o plano estratégico é definido por representantes da gestão, os OKRs geralmente são elaborados pela própria equipe de trabalho; ou seja, as pessoas que irão se responsabilizar pelos resultados almejados” (p. 13). Enquanto método ágil, os OKRs demandam reuniões de monitoramento, preferencialmente semanais ou quinzenais, denominadas *check-ins*:

A cada semana, a equipe se reúne para “alimentar” os KRs com as informações, com duração de, aproximadamente, 20 minutos. Nesta

oportunidade, se analisa como foram os trabalhos, no decorrer da semana, com a indicação dos problemas enfrentados e planos para superá-los. Uma outra recomendação é que cada KR tenha uma pessoa responsável, que se preocupe e se responsabilize pela captação e fornecimento dos dados (Ishikawa, 2024, p. 13-14).

No que se refere ao alcance dos OKRs como ferramenta de gestão, estes não devem ser confundidos com o BSC, metodologia detalhada na seção anterior. Ishikawa (2024) destaca como as duas abordagens se diferenciam:

A princípio poderia se confundir os 'objetivos estratégicos' com os objetivos dos OKRs. No entanto, tais conceitos encontram-se em níveis diferenciados do planejamento, quando se vislumbra o BSC como método de gestão estratégica, visto que o primeiro encontra-se no 'nível estratégico' e o segundo se coloca a 'nível operacional'. Também não se confundem os 'indicadores estratégicos', que servem de métrica para os objetivos e iniciativas estratégicas, no BSC, com os 'resultados chave', dos OKRs. Ambos são métricas, mas os primeiros estão a 'nível estratégico', enquanto os segundos, a 'nível operacional'. Desta forma, é possível compreender a compatibilidade entre o BSC e os OKRs, visto que se complementam na gestão da estratégica, cada um com o seu nível de atuação (p. 12-13).

A operacionalização da ferramenta consiste, portanto, em definir de três a cinco objetivos para um determinado setor da organização, considerando um planejamento trimestral. Para cada objetivo, estabelece-se um ou mais resultados-chave, que consistirão nas métricas utilizadas para avaliar se o objetivo foi atingido (Michelon, 2022). Por fim, define-se o nível de mensuração, que varia de 0% a 100% e indica a proporção alcançada em relação ao objetivo após o fim do respectivo prazo.

No contexto da UFJF, especificamente durante a implementação do PGD na instituição, é possível exemplificar a aplicação dos OKRs para orientar a equipe responsável, uma vez concluída a formulação e aprovação da normativa do programa. Considerando que a implantação do programa já está prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional (2022-2027), pode-se afirmar que os OKRs planejados estão em consonância com o planejamento estratégico da Universidade. Nesse sentido, elaborou-se um exemplo de definição de OKRs para os dois primeiros semestres de 2026, com o objetivo de ilustrar a aplicação da ferramenta no objeto desta pesquisa. Os dados estão elencados no Quadro 4:

Quadro 4 – Exemplo de aplicação dos OKRs no contexto do PGD da UFJF (1º semestre de 2026)

1º semestre/2026	Janeiro/2026	Fevereiro/2026	Março/2026
Objetivo	Adaptar programa a nova Resolução e aos resultados colhidos no projeto piloto	Elaboração de capacitações e materiais informativos a serem disponibilizados	Iniciar implementação do PGD na UFJF
Resultado-chave	Revisar e adaptar 100% dos processos internos para adequação à nova Resolução Revisar e adaptar 100% dos formulários e documentos oficiais relativos ao programa	Criar e disponibilizar 5 módulos de capacitação online Produzir 3 materiais informativos (guia, manual ou FAQ) sobre o programa Atualizar todas as seções do site do PGD	Operacionalizar implementação em 30% das Unidades da UFJF Realizar reuniões para tira-dúvidas em 100% das Unidades que solicitarem Fornecer suporte para 100% dos servidores que solicitarem
Nível de mensuração	95%	90%	95%
2º semestre/2026	Abril/2026	Mairo/2026	Junho/2026
Objetivo	Iniciar implementação do PGD na UFJF	Iniciar implementação do PGD na UFJF	Monitorar andamento do Programa
Resultado-chave	Operacionalizar implementação em mais 30% das Unidades da UFJF Realizar reuniões para tira-dúvidas em 100% das Unidades que solicitarem Fornecer suporte para 100% dos servidores que solicitarem	Operacionalizar implementação em mais 40% das Unidades da UFJF Realizar reuniões para tira-dúvidas em 100% das Unidades que solicitarem Fornecer suporte para 100% dos servidores que solicitarem	Realizar reuniões para tira-dúvidas em 100% das Unidades que solicitarem Fornecer suporte para 100% dos servidores que solicitarem Elaborar avaliação de reação e aplicar a 100% dos usuários do programa
Nível de mensuração	95%	95%	90%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Com base nos dados do Quadro 4, é possível perceber as facilidades que os OKRs proporcionam ao planejamento dos objetivos operacionais da instituição.

Segundo Doerr (2019, apud Rocha, Freitas e Santos, 2024), os OKRs incentivam a concentração de esforços nas metas mais críticas, alinhando objetivos de diferentes níveis para promover sinergia entre equipes e departamentos. Além disso, estimulam o monitoramento contínuo do desempenho, permitindo ajustes rápidos, e incentivam a definição de metas relevantes que desafiam as equipes a inovar, superar limites e buscar melhoria contínua.

Em síntese, os OKRs se apresentam como uma ferramenta estratégica capaz de alinhar esforços individuais e organizacionais em torno de metas claras e mensuráveis. Sua aplicação promove foco, transparência e engajamento, incentivando a busca contínua por resultados significativos. Dessa forma, os OKRs consolidam-se como um instrumento eficaz para potencializar o desempenho institucional e direcionar o crescimento sustentável.

3.1.2.3 Gestão por Competências

Os estudos relacionados às competências humanas se iniciaram com o pesquisador norte americano David McClelland na década de 1970. De acordo com Perseguino e Alves Pedro (2017), o estudioso publicou, na época, um artigo denominado “*Testing for competence rather than intelligence*”⁴⁶, cujo objetivo era questionar a eficácia dos testes de inteligência aplicados na época. Por meio de suas reflexões, o autor desenvolveu um método capaz de identificar competências de diplomatas americanos, que mostrou diferenças consideráveis na excelência dos profissionais, uma vez analisadas suas habilidades, aptidões e comportamentos.

Desde então, o conceito de competência vem evoluindo sistematicamente com conceituações de autores de diferentes épocas. McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993, apud Sousa, 2018, p. 43) definem competência como o “conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação”. Nesse mesmo período, Prahalad e Hamel (1995, apud Sousa, 2018, p. 43) ampliam o olhar, entendendo competências como “específicas da empresa, representando a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades tanto em nível pessoal quanto da unidade organizacional”. Por fim, em

⁴⁶ O título em inglês pode ser traduzido para o português como ‘Avaliação da competência em detrimento da inteligência.

uma perspectiva brasileira, Fleury e Fleury (2004, apud Sousa, 2018, p. 44) compreendem o conceito como um “saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos tangíveis e intangíveis, habilidades que agreguem valor econômico à empresa e valor social ao indivíduo”.

À luz dessas diferentes abordagens, para Dalmau, Silva e Canto (2022), é possível perceber semelhanças entre as conceituações apresentadas por autores clássicos do tema:

Em geral, observa-se que os autores convergem para um conjunto importante de recursos na construção da competência: conhecimentos, habilidades e atitudes, que são as dimensões da competência. Concordam também que existem competências essenciais e organizacionais [...] que precisam ser trabalhadas em conjunto para gerar valor (p. 9).

Essa divisão é posteriormente detalhada pelos autores ao destacarem, durante a década de 1990, o estudo de Prahalad e Hamel, apresentado no livro “Competindo pelo Futuro”, publicado em 1994. As competências essenciais, portanto, referem-se às características que diferenciam a organização, asseguram vantagens competitivas e sustentam seu posicionamento no mercado. Já as competências organizacionais estão diretamente relacionadas às funções desempenhadas, correspondendo às exigências específicas de cada cargo dentro da estrutura organizacional e influenciando de forma imediata os resultados obtidos pela organização (Dalmau, Silva e Canto, 2022).

A partir da definição do conceito de competência, a gestão por competências (GPC) surge como um modelo de administração de pessoas que busca alinhar as competências dos indivíduos às estratégias organizacionais, orientando processos da área de gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração, de modo a assegurar que o desempenho humano contribua efetivamente para os objetivos institucionais (Lana e Ferreira, 2007).

Ademais, o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, estabelece que a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da Administração Pública tem como objetivo promover o desenvolvimento dos servidores nas competências necessárias à excelência na atuação dos órgãos e entidades da administração

pública federal direta, autárquica e fundacional. O decreto dispõe, em seu artigo 3º, que a elaboração dos planos vinculados a essa política deve ser, preferencialmente, realizada por meio de diagnóstico de competências, definido como a identificação do conjunto de conhecimentos, habilidades e condutas exigidos para o exercício do cargo ou da função (Brasil, 2019).

Nesse contexto, compreender o conceito de competência torna-se essencial, pois permite relacionar os objetivos do decreto com a prática do desenvolvimento profissional. Para isso, é necessário analisar seus três elementos constitutivos: conhecimento, habilidade e atitude. Conhecimento refere-se ao conjunto de informações, teorias, práticas e experiências que um indivíduo possui e que lhe permitem compreender o contexto de atuação e tomar decisões fundamentadas. As habilidades correspondem à capacidade de aplicar esse conhecimento de forma prática, executando tarefas com competência e eficiência. Por fim, as atitudes consistem em valores, princípios e crenças aplicados pelo profissional e expressos sob a forma de condutas no ambiente do trabalho (Schikmann, 2015, apud Sousa, 2018).

Aplicando esses conceitos à administração pública, a implementação da Gestão por Competências (GPC) exige um processo de transformação organizacional, que envolve modernização tecnológica, alocação adequada de recursos financeiros e a criação de novos processos de aprendizagem, conforme destacam Perseguino e Alves Pedro (2017). Os autores, ao citarem Giudice (2012), destacam:

A GPC tem sido adotada na esfera pública de modo incipiente devido a alguns aspectos: a cultura organizacional no setor público brasileiro que, de certa forma, reforça a resistência a mudanças; a proteção gerada pela estabilidade, que gerou algumas distorções na conscientização do papel do servidor junto à sociedade; e alguns entraves estabelecidos pela legislação específica do setor público (Giudice, 2012, apud Perseguino e Alves Pedro, 2017, p. 25).

Já Brandão e Guimarães (2001) e Brandão e Bahry (2005 apud Perseguino e Alves Pedro, 2017) destacam que, no contexto das universidades federais, a implementação da gestão por competências deve levar em conta a cultura e as particularidades de cada instituição. Também devem ser consideradas a complexidade do modelo de GPC, que exige etapas como o alinhamento da política

de pessoal às estratégias organizacionais, a definição clara das competências organizacionais e profissionais desejadas e o momento adequado para o mapeamento das competências, além de reconhecer que não existem modelos prontos que se adaptem integralmente a esse contexto.

Em síntese, a GPC surge como ferramenta estratégica para alinhar conhecimentos, habilidades e atitudes às necessidades organizacionais, promovendo o desenvolvimento individual e coletivo. Sua aplicação exige diagnóstico preciso, adequação às especificidades institucionais e acompanhamento contínuo, garantindo que competências essenciais e organizacionais sejam integradas para gerar valor. Assim, a GPC contribui para maior eficiência, desempenho e excelência na atuação das organizações.

Ao refletir sobre a gestão por resultados, percebe-se que o alcance de metas organizacionais não depende apenas de estratégias e ferramentas de desempenho, mas também do bem-estar e da motivação das pessoas envolvidas. O engajamento, a satisfação e a qualidade de vida no trabalho tornam-se fatores centrais para que objetivos sejam efetivamente cumpridos, evidenciando que gestão eficaz e cuidado com o capital humano caminham lado a lado. Dessa forma, a próxima seção se dedica a explorar o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho e suas aplicações.

3.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

A década de 1990 foi marcada, conforme já destacado, pela transição do modelo de gestão pública, caracterizada pela substituição do modelo burocrático pelo modelo gerencial. Nesse cenário, a busca pela otimização de recursos, bem como pelo aumento da eficiência e da produtividade, passa a ocupar posição central nas dinâmicas organizacionais, refletindo uma mudança significativa na condução da administração, tanto no setor privado quanto no setor público. Contudo, além da ênfase em melhores resultados e no aumento da lucratividade, os estudos no campo da gestão passaram a reconhecer a relevância dos trabalhadores, considerando sua qualidade de vida e motivação como fatores determinantes para a obtenção de desempenhos organizacionais mais satisfatórios.

De acordo com Santos e Rigueti (2011), à medida em que os trabalhadores passam a ser reconhecidos como indivíduos dotados de necessidades e desejos,

surge, no campo científico, o questionamento acerca de como seus comportamentos e atitudes impactam diretamente seu desempenho e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Nesse sentido, a QVT passa a ganhar espaço enquanto tema de estudo relacionado aos campos da Administração de Empresas e Psicologia Organizacional.

Para Limongi-França (2008), a Qualidade de Vida no Trabalho consiste em um conjunto de ações voltadas à implementação de melhorias e inovações gerenciais, as quais devem considerar, de forma integrada, tanto as necessidades da organização quanto as dos indivíduos que nela atuam. Fernandes (1996) associa o conceito às melhorias relacionadas à jornadas de trabalho, salários e condições físicas do ambiente de trabalho que, quando satisfeitas, colaboram para a renovação do clima organizacional e aumento do bem-estar do trabalhador. Já Nadler e Lawler (1983) conceitua QVT como uma abordagem que considera o impacto do trabalho sobre as pessoas e a eficácia organizacional.

Modelos e ferramentas foram desenvolvidas com o passar dos anos, com o objetivo de conseguir mensurar os níveis de QVT nas empresas e, dessa forma, compreender quais são os pontos fortes da organização e onde é possível a aplicação de medidas de aprimoramento. Alguns dos autores que desenvolveram esses estudos são Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Nadler e Lawler (1983), Davis e Werther (1983) e Fernandes (1996). Esses estudos também se fundamentam em experimentos clássicos relacionados ao estudo das teorias de motivação no trabalho, como os conduzidos por Elton Mayo e a Teoria das Relações Humanas, por Maslow e a Hierarquia das Necessidades e nas contribuições de Herzberg, que investigou os fatores relacionados à satisfação no trabalho e à motivação, dentre outros autores.

Segundo Diniz (2010), o modelo proposto por Walton é considerado um marco clássico nos estudos sobre QVT, uma vez que estabelece oito critérios que abrangem os principais fatores relacionados às necessidades humanas no ambiente organizacional. Na perspectiva do autor, esses critérios devem ser observados e incorporados pelos gestores como elementos essenciais para a promoção de melhorias nas condições de trabalho. Fernandes (1996, apud Alves, Correia e Silva, 2019) detalha cada uma dessas oito categorias, desdobrando-as em fatores

específicos que devem ser considerados nas iniciativas voltadas ao aprimoramento da QVT nas organizações.

A primeira categoria se refere à compensação justa e adequada, que se compõe de três variáveis: benefícios oferecidos pela instituição, assistência à saúde do servidor e premiações e recompensas por desempenho. No âmbito da Administração Pública, essa categoria pode se configurar como um desafio, uma vez que as organizações não possuem autonomia para definir seus próprios benefícios e premiações a serem pagos. Amorim (2010 apud Alves, Correia e Silva, 2019) observa que:

O gestor público tem maior dificuldade em desenvolver seu processo de gestão e decisão, pois se encontra constantemente preso às amarras legais, como limites de investimentos estabelecidos no orçamento, licitação, estrutura de cargos e carreira dos servidores, dentre outros (Alves, Correia e Silva, 2019, p. 210).

Nesse sentido, observa-se que a busca por uma compensação justa e adequada no serviço público esbarra em limitações estruturais e legais próprias da Administração Pública. As restrições orçamentárias, a rigidez dos processos de licitação e a falta de autonomia para definir benefícios e incentivos tornam-se entraves para que os gestores promovam melhorias efetivas nas condições de trabalho.

A segunda categoria listada no modelo de Walton se refere às condições de trabalho e de acordo com Queiroz (2014 apud Alves, Correia e Silva, 2019), envolve itens como temperatura, iluminação, ruídos e limpeza do ambiente de trabalho, bem como o fornecimento de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's) necessários ao desenvolvimento das atividades laborais. Tais critérios influenciam diretamente na segurança e saúde física e mental dos trabalhadores.

O terceiro ponto proposto por Walton é direcionado ao uso e desenvolvimento de capacidades, desmembrando-se em programas de treinamento e capacitação, informações necessárias sobre a função a ser exercida e participação nos processos de tomada de decisão (Alves; Correia; Silva, 2019). Assim, para além dos ganhos financeiros, o trabalhador que colabora com os processos organizacionais e percebe oportunidades de crescimento profissional e pessoal tende a se sentir mais valorizado e engajado.

Walton (1973) define como quarta categoria a ser considerada para a melhoria da QVT nas organizações, a oportunidade de crescimento e segurança; ou seja: ações que busquem promover avanços salariais e progressões na carreira funcional, bem como a segurança em relação à permanência no emprego. No contexto do serviço público, especificamente na carreira dos TAEs, público-alvo deste estudo, essa dimensão proposta pelo autor está assegurada na Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira da categoria (Brasil, 2005), bem como a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, autarquias e fundações públicas federais (Brasil, 1990).

A integração social na organização é a quinta dimensão prevista no modelo de Walton e envolve o relacionamento do trabalhador com seus pares e chefias. De acordo com Alves, Correia e Silva (2019), para que essa dimensão obtenha êxito, é necessária a adoção de práticas que influenciem o bom convívio e a criação de boas relações interpessoais, proporcionando maiores níveis motivacionais e consequentemente melhores condições ambientais. Ainda de acordo com os autores,

Essa variável é importante para a QVT, pois através de uma relação harmoniosa entre líderes e liderados, os problemas decorrentes das rotinas de trabalho, como estresses ou questões técnicas da própria dinâmica da atividade podem ser sanados através de uma orientação concedida e parceria alcançada entre as partes (Alves, Correia e Silva, 2019, p. 218).

O constitucionalismo corresponde à sexta dimensão proposta por Walton e refere-se aos aspectos normativos que regem o trabalho, ou seja, à existência de diretrizes formais que asseguram os direitos e deveres dos trabalhadores. Segundo Diniz (2010), essa dimensão também abrange o direito à liberdade de expressão do profissional no ambiente organizacional.

No âmbito prático, Alves, Correia e Silva (2019) exemplificam essa categoria ao destacar a importância do cumprimento das jornadas de trabalho estabelecidas. Excetuando-se situações eventuais, os servidores não devem ser submetidos a atividades fora do horário estabelecido, pois essa delimitação possibilita a dedicação a atividades de lazer, descanso e bem-estar, contribuindo para a prevenção de

quadros de fadiga, estresse ocupacional, doenças relacionadas ao trabalho, absenteísmo e queda na qualidade dos serviços prestados.

A sétima dimensão diz respeito ao trabalho e espaço total da vida, sendo composto por três variáveis: repercussão do trabalho perante a família, entretenimento oferecido aos trabalhadores e prazer na realização das tarefas (Alves; Correia; Silva, 2019). Sobre esta dimensão, Diniz (2010) estabelece a seguinte reflexão:

A experiência de trabalho de um indivíduo pode afetar positiva ou negativamente as demais esferas da sua vida, tais como as relações familiares ou o seu meio social, razão pela qual recomenda a busca do equilíbrio através de esquemas de trabalho, expectativa de carreira, progresso e promoção. Este item objetiva avaliar se há um equilíbrio do papel do trabalho e os outros aspectos da vida do profissional. (Diniz, 2010, p. 56).

Sendo assim, observa-se que essa dimensão está diretamente relacionada ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, destacando a necessidade de que o ambiente de trabalho não gere impactos negativos nas demais esferas da vida do trabalhador. A busca por esse equilíbrio reflete-se tanto na oferta de condições que favoreçam momentos de lazer e bem-estar quanto na promoção de um ambiente organizacional que proporcione satisfação no desempenho das atividades.

Por fim, a última dimensão proposta no modelo de Walton diz respeito à relevância social na vida do trabalhador, destacando-se fatores como orgulho de trabalhar na empresa, preocupação com a responsabilidade social, e preocupação com a qualidade de vida no trabalho. Diniz (2010, p. 56) observa que o objetivo dessa dimensão é “compreender a percepção do profissional quanto à imagem pública e à responsabilidade social associadas à classe ocupacional à qual pertence”.

No que se refere ao estudo desenvolvido por Walton e às oito dimensões por ele propostas para fundamentar os conceitos de QVT e orientar as ações organizacionais, Siqueira et al. (2017) consideram que:

Walton foi o primeiro autor norte-americano a iniciar uma linha de pesquisa voltada para a satisfação e a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), propondo critérios sob a ótica organizacional (Limongi-França, 2012). Para o autor, a QVT está associada à

humanização das relações de trabalho e à responsabilidade social, envolvendo tanto o atendimento das necessidades e aspirações dos indivíduos quanto a reestruturação do desenho dos cargos e a adoção de novas formas de organização do trabalho. Esse processo deve estar aliado à formação de equipes com maior autonomia, bem como à promoção de melhorias no ambiente organizacional (Santos, 2012). (Siqueira, et al, 2017, p. 2).

Esse entendimento reforça a importância de uma abordagem integrada da QVT, que vá além das condições físicas e financeiras, considerando também os aspectos psicossociais e organizacionais. A valorização do trabalhador como sujeito ativo e participante no ambiente laboral contribui para a construção de um espaço de trabalho mais saudável, motivador e produtivo, refletindo diretamente nos resultados institucionais e na satisfação geral dos trabalhadores.

Como mencionado anteriormente, além de Walton, diversos outros pesquisadores também contribuíram com importantes reflexões sobre a melhoria da QVT nas organizações. Hackmann e Oldham (1975), por exemplo, propõem que a motivação e a satisfação dos trabalhadores são influenciadas por cinco características centrais do trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e feedback.

Essas dimensões afetam estados psicológicos críticos, como sentido de significado, responsabilidade e conhecimento dos resultados, que, por sua vez, impactam a produtividade, a satisfação no trabalho e a redução do absenteísmo. Segundo Freitas e Souza (2008 apud Diniz 2010), o modelo enfatiza a importância de estruturar o trabalho de forma a proporcionar maior autonomia e significado para os trabalhadores, promovendo maior engajamento e desempenho.

Já Davis e Werther (1983) apresentam um modelo que busca identificar os fatores que, segundo sua perspectiva, estão associados a um trabalho considerado compensador, motivador e interessante. Para os autores, fatores organizacionais, ambientais e comportamentais exercem influência significativa na forma como o trabalhador percebe e vivencia sua atividade profissional, contribuindo diretamente para sua motivação, satisfação e engajamento no ambiente de trabalho (DINIZ, 2010).

No contexto brasileiro, Fernandes (1996) é considerada precursora dos estudos voltados para QVT e propõe uma ampliação e adaptação do modelo de Walton (1973) para a realidade brasileira, especialmente no contexto da

administração pública e privada. Assim, de acordo com Diniz (2010), Fernandes propõe um modelo de instrumento que seja capaz de mensurar as subjetividades relacionadas à QVT e percebidas pelos trabalhadores, viabilizando a construção de um diagnóstico fiel e elaboração de planos de ação capazes de suprir eventuais lacunas. Para a construção deste instrumento, a pesquisadora se baseia em Walton (1973) e nas oito dimensões propostas em sua obra.

Por fim, ressalta-se que, embora existam diversos autores que se dedicam à temática da QVT, não se pretende aqui esgotar as discussões existentes e sim ampliar a compreensão sobre o conceito, de modo a estabelecer uma relação fundamentada com a proposta do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da UFJF. É notável que o PGD compartilha preocupações no que se refere a valorização do trabalhador, a eficiência organizacional e a promoção de um ambiente laboral saudável.

A partir das oito dimensões propostas por Walton (1973), observa-se que o PGD, ao propor maior autonomia na organização das tarefas, flexibilidade de jornada e metas pactuadas entre servidor e gestão, contribui para aspectos como o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o uso e desenvolvimento de capacidades e a participação nos processos decisórios. Além disso, ao pretender integrar iniciativas voltadas à saúde e ao bem-estar do servidor, o programa também se aproxima da dimensão relativa a condições de trabalho seguras e saudáveis.

Sendo assim, o PGD, em conjunto com outras políticas já mencionadas e implementadas no âmbito da Gestão de Pessoas na UFJF, possibilita que, ao menos em teoria, a Qualidade de Vida no Trabalho se consolide como um fator estratégico para a melhoria na prestação de serviços, para o fortalecimento do clima organizacional e para a construção de uma universidade pública mais eficiente, humanizada e alinhada às demandas sociais contemporâneas. Trata-se, portanto, de um instrumento que busca equilibrar as exigências por resultados com a valorização dos servidores, promovendo condições de trabalho que favoreçam o bem-estar, a motivação e o desenvolvimento profissional.

3.3 PROPOSTA METODOLÓGICA

Esta seção tem por objetivo detalhar os procedimentos metodológicos

empregados na realização da pesquisa, a qual possui caráter qualitativo e foi desenvolvida em quatro etapas principais: revisão da literatura, análise documental, pesquisa de campo e análise dos resultados obtidos.

De acordo com Lorsch et al. (2023), a pesquisa qualitativa pode ser compreendida como uma abordagem investigativa voltada à compreensão de fenômenos sociais, culturais e educacionais a partir da análise de dados de natureza subjetiva, obtidos por meio de instrumentos como entrevistas, observações e relatos de experiências. Dessa forma, a adoção dessa abordagem permitiu o aprofundamento nas percepções, interpretações e significados atribuídos pelos servidores ao processo de planejamento e implementação do Programa de Gestão e Desempenho na UFJF, favorecendo uma compreensão contextualizada e alinhada às particularidades institucionais.

Nesse contexto, o método adotado para a condução da pesquisa foi o enfoque interpretativo, escolhido por se alinhar à natureza qualitativa do estudo e ao propósito de compreender as percepções dos servidores sobre o PGD na UFJF. Conforme argumenta Myers (1997 apud Lima, 2011), a definição de um método orienta não apenas os procedimentos de coleta de dados, mas também as habilidades, pressupostos e práticas que o pesquisador mobiliza ao longo da investigação.

Sob essa perspectiva, a abordagem interpretativa revela-se adequada por enfatizar os significados que os sujeitos atribuem aos fenômenos vivenciados, permitindo ao pesquisador compreender os sentidos que emergem de suas experiências e interpretações, conforme destacado por Lima (2011). Assim, o método adotado reforça a coerência entre os objetivos do estudo, a estratégia qualitativa selecionada e o propósito de compreender o PGD a partir do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos em sua implementação.

O público-alvo da pesquisa foi formado por servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados no *campus* sede da UFJF — localizado na cidade de Juiz de Fora - MG —, que não exercem cargo de gestão no momento da aplicação da pesquisa. A exclusão do *campus* de Governador Valadares da pesquisa se justifica pela distância geográfica e pelas diferenças em sua estrutura organizacional, fatores que poderiam comprometer a comparabilidade dos dados. Do mesmo modo, optou-se por não incluir servidores que ocupam cargos

de gestão, tendo em vista a possível divergência de interesses em relação ao tema, o que poderia influenciar a imparcialidade das respostas.

No que se refere à etapa de revisão da literatura, buscou-se, ao longo de todo o processo de elaboração desta dissertação, articular as informações provenientes de documentos e dos dados coletados na pesquisa com aportes teóricos de autores capazes de fundamentar cientificamente as análises apresentadas. Ainda assim, em determinados trechos observa-se uma maior ênfase na contextualização teórica, como nas duas primeiras seções do capítulo 2, que abordam a administração pública brasileira e as universidades federais. Além disso, o presente capítulo, dedicado principalmente à base conceitual do estudo, mas também à análise de dados da pesquisa de campo, reuniu um conjunto de autores que contribuíram para a construção dos conceitos de Gestão por Resultados e Qualidade de Vida no Trabalho.

Os procedimentos de análise documental, por sua vez, foram empregados ao longo de todo o percurso da pesquisa, especialmente nas seções que demandaram maior detalhamento do contexto estudado, como aquela que descreve a Universidade Federal de Juiz de Fora e suas políticas internas de gestão de pessoas. Além disso, o percurso normativo do PGD, caracterizado por sucessivas publicações de atos regulatórios por parte do Governo Federal, assim como a trajetória de sua implementação na UFJF, também foi sustentado diretamente por documentos institucionais e normativos oficiais.

Entre os principais documentos utilizados, todos de acesso público e disponibilizados digitalmente, destacam-se as normativas publicadas pelo Governo Federal relacionadas ao programa, tais como leis, decretos, medidas provisórias e instruções normativas (ver Quadro 1, p. 47). Os documentos internos da UFJF — incluindo o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Estatuto da instituição, resoluções, portarias, minutas, relatórios, boletins e notícias veiculadas em seu *site* — constituíram fontes essenciais para a compreensão aprofundada do cenário investigado.

Complementarmente, foram consultados materiais provenientes do SINTUFEJUF, entidade sindical da categoria, como vídeos e notícias divulgados em seu *site* e redes sociais, além do abaixo-assinado organizado pelos TAEs da UFJF e

do Termo de Greve que formaliza o compromisso da gestão da instituição com o atendimento das pautas reivindicadas pela categoria durante o movimento grevista.

A etapa da pesquisa de campo contou com a aplicação de dois instrumentos: questionário e entrevistas. No que se refere ao questionário, Gil (2010) destaca que se trata de ferramenta fundamental para a coleta de dados em pesquisas, pois possibilita a obtenção direta das opiniões e comportamentos dos respondentes. O questionário foi construído na plataforma *Google Forms* e contou com perguntas fechadas (de preenchimento obrigatório) e abertas (de preenchimento opcional).

O fornecimento de dados que pudessem identificar o participante, como nome, *e-mail*, cargo e unidade, foi opcional e teve como finalidade exclusiva possibilitar convites para participação nas entrevistas em etapa posterior, caso o respondente optasse por se identificar. Essa informação constou explicitamente na descrição da seção em que essas perguntas estavam inseridas, intitulada “Perfil do participante”.

Antes do envio aos demais servidores TAEs da UFJF, cinco deles foram selecionados para responder ao questionário e indicar sugestões de melhoria relacionadas à estrutura do instrumento e à redação das perguntas. A escolha desses participantes ocorreu em razão do reconhecimento, por parte da autora, de seu senso crítico e capacidade de contribuir com ajustes pertinentes. A solicitação foi enviada pelo *e-mail* institucional e, dos cinco convidados, quatro responderam. Com base em suas contribuições, a redação de algumas questões foi ajustada para evitar ambiguidades e facilitar a compreensão por parte dos participantes da pesquisa.

Finalizados os ajustes no instrumento, foi realizada a solicitação à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PROPP) da UFJF, mediante o preenchimento de formulário específico fornecido pelo setor, para que a pesquisa fosse divulgada à comunidade acadêmica. Esse procedimento é usual e constitui pré-requisito para a divulgação de qualquer pesquisa acadêmica no âmbito da instituição. Após a aprovação da PROPP, o questionário, acompanhado de um texto contendo uma breve apresentação da pesquisadora, o tema do estudo, o público-alvo e o tempo médio de resposta, foi enviado pela Diretoria de Imagem Institucional da UFJF — setor responsável pela comunicação interna — a todos os servidores Técnico-Administrativos em Educação da universidade.

Não foi possível, por parte do setor responsável pela comunicação institucional, realizar a filtragem dos destinatários de modo a contemplar apenas os servidores que compunham o público-alvo da pesquisa (servidores TAEs em exercício no *campus* sede da UFJF e que não ocupassem cargo de gestão). Diante disso, além do destaque dado, no corpo do *e-mail* de divulgação, à informação sobre o público-alvo, a segunda seção do questionário incluiu duas perguntas específicas: uma delas indagava em qual *campus* o servidor estava em exercício; a outra questionava se o participante ocupava algum cargo de gestão naquele momento. Caso o respondente indicasse estar lotado no *campus* de Governador Valadares ou declarasse exercer função de gestão, o questionário era automaticamente encerrado nesta etapa.

O questionário está reproduzido no Apêndice A desta dissertação e foi dividido em seis seções: (1) Manifestação de ciência e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); (2) Perfil do respondente; (3) Conhecimento sobre o PGD; (4) Percepções e expectativas sobre o PGD; (5) Capacitação e acompanhamento; e (6) Sugestões e percepções finais. A descrição inicial do instrumento apresentou uma breve apresentação da pesquisadora, informações a respeito do público-alvo da pesquisa e do sigilo e confidencialidade dos dados, seguido pelo tempo estimado de preenchimento das informações. Ao todo, 130 respostas foram recebidas no período de 15 a 27 de agosto de 2025. No entanto, 18 delas foram desconsideradas por não se enquadrarem no público-alvo da pesquisa. Assim, o estudo contou com 112 respostas válidas no questionário.

O segundo instrumento utilizado na pesquisa foi a entrevista. Bogdan e Biklen (1994) afirmam que as entrevistas são fundamentais para explorar a complexidade dos fenômenos sociais, uma vez que permitem captar nuances e significados que podem não ser evidenciados em abordagens quantitativas. Nessa direção, Gil (2010) ressalta que a seleção dos participantes e das questões deve obedecer ao critério de relevância, garantindo que as informações obtidas estejam alinhadas ao objeto e aos objetivos da pesquisa.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, e os participantes foram selecionados entre aqueles que responderam ao questionário e optaram por se identificar. A escolha baseou-se no critério de relevância, em consonância com as orientações de Gil (2010), de modo a assegurar que os entrevistados, considerando

suas respostas ao questionário e sua trajetória na UFJF, fossem diretamente relacionados ao foco do estudo. Esse procedimento contribuiu para que as informações coletadas fossem pertinentes, consistentes e capazes de subsidiar adequadamente a análise e as conclusões da pesquisa.

Ao todo, foram entrevistados nove servidores entre os dias 15 e 22 de setembro de 2025. Das entrevistas realizadas, seis ocorreram presencialmente, em uma sala de reunião nas dependências da UFJF, e três foram conduzidas de forma *online*, por meio da plataforma *Google Meet*. Em ambas as modalidades, assegurou-se a privacidade dos participantes, em conformidade com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido específico para a realização das entrevistas, reproduzido no Anexo B. Esse termo foi assinado digitalmente por todos os entrevistados, antes da realização das entrevistas, por meio da assinatura eletrônica disponibilizada na plataforma SouGov.

As entrevistas foram conduzidas de acordo com o roteiro apresentado no Apêndice B desta dissertação. Naquelas realizadas de forma presencial, antes do início das perguntas, solicitou-se autorização para a gravação da conversa, utilizando o gravador de voz disponível no telefone celular. Já nas que foram realizadas de forma remota, questionou-se sobre a possibilidade de utilizar o recurso de gravação de reuniões do *Google Meet*. Em ambos os casos, nenhum dos participantes apresentou objeção à gravação.

Para o planejamento de cada entrevista, utilizou-se o roteiro original apresentado no Apêndice B. Entretanto, as respostas ao questionário de cada participante também foram analisadas previamente e, a partir delas, novas perguntas foram incorporadas ao roteiro, seja para ampliar a compreensão, seja para aprofundar determinados aspectos. Além disso, situações específicas de alguns entrevistados — como a participação no projeto-piloto ou em comissões e comitês relacionados ao PGD — também orientaram a elaboração de questionamentos personalizados.

As entrevistas tiveram duração média de 30 a 45 minutos. Ao término das três primeiras, solicitou-se aos participantes um *feedback* sobre a condução da entrevista, com o intuito de ajustar eventuais perguntas ou aspectos da própria dinâmica. Contudo, nenhum dos participantes identificou a necessidade de ajustes. Após a realização das entrevistas, utilizou-se a plataforma gratuita *TurboScribe* para

auxiliar na transcrição do conteúdo. Em seguida, cada transcrição foi cuidadosamente revisada para identificar e corrigir eventuais erros decorrentes do processamento automático. Por fim, as informações consideradas mais relevantes em cada documento foram destacadas em negrito.

Para apoiar a etapa de análise dos dados, no caso do questionário, foi importada uma planilha contendo as informações dos 112 respondentes, recurso disponibilizado pelo próprio *Google Forms*. No caso das entrevistas, os trechos destacados em negrito em cada transcrição foram organizados em um quadro-síntese, reunindo as contribuições mais relevantes dos nove entrevistados.

A análise dos questionários e entrevistas foi feita separadamente e foi utilizada a técnica de triangulação de dados em ambos os casos. Segundo Alzás et al. (2017, apud Santana; Paiva Junior, 2022, p. 6), é possível que a triangulação seja realizada tanto no interior de um método quanto entre métodos:

A triangulação no interior do método consiste em analisar os dados utilizando-se das ferramentas oferecidas pelo próprio método, ou seja, a mudança de perspectiva ocorre por meio da seleção daquelas técnicas referentes ao método em questão. Já a triangulação entre métodos prevê que as diferentes técnicas utilizadas sejam provenientes de métodos de investigação distintos e combinados com o intuito de analisar um mesmo objeto de estudo.

No caso, a triangulação ocorreu na análise das respostas do questionário, além do exame individual de cada item, quando se adotou uma abordagem relacional entre variáveis, a fim de identificar padrões, contrastes e possíveis tendências presentes no grupo de respondentes. Nesse sentido, buscou-se explorar, por exemplo, a associação entre a percepção dos participantes sobre o PGD e sua intenção de aderir ao programa com a variável idade, hipótese que pode revelar diferenças geracionais na forma como o teletrabalho é compreendido ou valorizado.

Da mesma forma, a relação entre a situação pessoal dos respondentes — como a presença de crianças, idosos ou pessoas acamadas sob seus cuidados — e o gênero foi considerada relevante, por permitir observar potenciais indícios de sobrecarga feminina decorrente das múltiplas jornadas de trabalho.

Ademais, o cruzamento entre grau de familiaridade com o PGD e participação no projeto-piloto mostrou-se especialmente pertinente, dado que todos os participantes dessa fase inicial declararam possuir, ao menos, conhecimento parcial

sobre o programa, sugerindo coerência entre experiência prévia e compreensão do modelo. Esses cruzamentos contribuíram para fortalecer a interpretação dos dados e, em conjunto com as entrevistas, integraram o processo de triangulação adotado na pesquisa.

A utilização de gráficos e quadros como recursos visuais para organizar as respostas do questionário mostrou-se fundamental, pois contribuiu para uma apresentação mais clara e estruturada das informações. Além disso, conteúdos documentais e referências da literatura foram empregados para sustentar e contextualizar as tendências identificadas a partir das respostas dos participantes. Por fim, durante toda a análise dos dados, adotaram-se os cuidados necessários para garantir que nenhum dos respondentes pudesse ser identificado.

No que se refere à análise dos dados obtidos nas entrevistas, optou-se por personalizar o roteiro de cada participante com base nas contribuições apresentadas no questionário. Dessa forma, foi possível combinar informações provenientes de diferentes métodos de investigação, com o objetivo de conferir maior profundidade às falas dos entrevistados. Para preservar o anonimato dos participantes, estes foram identificados por números durante a seção de análise das entrevistas (entrevistado 1, entrevistado 2, entrevistado 3, etc.), definidos conforme a ordem alfabética de seus nomes. Além disso, todos foram referenciados no gênero masculino, de modo a evitar qualquer possibilidade de identificação a partir do gênero.

Dessa forma, a articulação entre os dados quantitativos e qualitativos, aliada aos cuidados éticos adotados em todo o processo, permitiu uma análise consistente e sensível às nuances do contexto investigado. A metodologia empregada possibilitou identificar tanto padrões gerais quanto percepções particulares dos participantes, ampliando a compreensão do fenômeno estudado. Com base nesse conjunto integrado de evidências, tornou-se viável delinear ações concretas e alinhadas às demandas levantadas, culminando na elaboração do Plano de Ação Educacional, que busca responder de maneira objetiva e estratégica aos principais problemas identificados.

3.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS COLETADOS

Nesta seção, são apresentados e analisados os dados obtidos por meio dos instrumentos de pesquisa aplicados, sendo eles o questionário e as entrevistas. O objetivo é compreender, a partir das informações coletadas, como os participantes percebem e vivenciam os aspectos relacionados ao objeto de estudo.

3.4.1 Questionário

O questionário, intitulado “O Programa de Gestão e Desempenho sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora”, cuja estrutura está evidenciada no Apêndice A, é composto por seis seções principais: (1) Manifestação de ciência e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE); (2) Perfil do respondente; (3) Conhecimento sobre o PGD; (4) Percepções e expectativas sobre o PGD; (5) Capacitação e acompanhamento; e (6) Sugestões e percepções finais.

A descrição inicial do instrumento apresentou uma breve apresentação da pesquisadora, informações a respeito do público-alvo da pesquisa e do sigilo e confidencialidade dos dados, seguido pelo tempo estimado de preenchimento das informações. A primeira seção disponibilizou o *link* de acesso ao TCLE e solicita que o respondente indique se leu e se concorda em participar da presente pesquisa. Em caso de discordância, o questionário era automaticamente encerrado; se a concordância fosse expressa, o instrumento avançava para a segunda seção. Nesta pesquisa, todos os respondentes manifestaram concordância com o termo.

Já a segunda seção do questionário, teve como objetivo levantar informações básicas e contextuais sobre os respondentes. As primeiras quatro perguntas, de preenchimento opcional, solicitam nome completo, e-mail para contato, unidade de lotação e cargo. Essas informações permitiram, a partir das respostas obtidas nas demais seções do questionário, selecionar, entre os participantes que optaram por se identificar, servidores para participar também da etapa das entrevistas. A seleção leva em consideração tanto a identificação quanto a relevância e diversidade das informações fornecidas nas respostas do questionário.

As duas questões seguintes da segunda seção tiveram como objetivo verificar se os respondentes atendem aos critérios previamente estabelecidos para o público-alvo da pesquisa, uma vez que, apesar deste ter sido claramente definido

nas divulgações da pesquisa e na descrição inicial do questionário, algumas respostas ainda provinham de participantes fora do perfil desejado. Nesse sentido, os participantes foram questionados sobre o exercício de cargo de gestão e sobre o *campus* da UFJF em que atuam. As respostas daqueles que exercem cargo de gestão ou atuam no campus de Governador Valadares foram desconsideradas, por não serem classificados como público-alvo desta pesquisa. Assim, do total de 130 respostas obtidas, 14 referem-se a servidores com cargo de gestão e 4 a servidores do campus de Governador Valadares, resultando em 112 respostas válidas para análise, conforme ilustrado na Tabela 8:

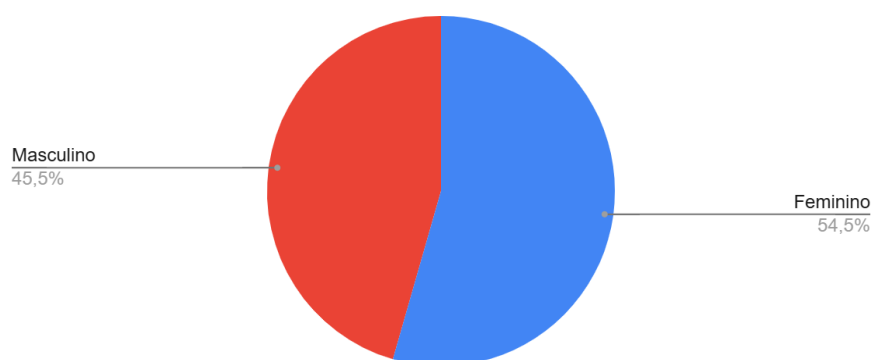
Tabela 8 – Distribuição das respostas do questionário

Total de respostas do questionário	130
Servidores que exercem cargo de gestão	14
Servidores que atuam no Campus GV	4
Total de respostas válidas	112

Fonte: Elaboração própria (2025).

Dentre as 112 respostas válidas, o questionário, ainda na seção 2, levantou informações referentes ao perfil dos respondentes, como gênero, faixa etária, tempo de serviço na UFJF e grau de escolaridade. Entre os participantes da pesquisa, foi observado que 61 (54,5%) correspondem a pessoas do gênero feminino e 51 (45,5%) ao gênero masculino, de acordo com as informações do Gráfico 1:

Gráfico 1 – Distribuição dos participantes por gênero



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Já no que se refere à idade dos participantes da pesquisa, os dados estão apresentados no Gráfico 2:

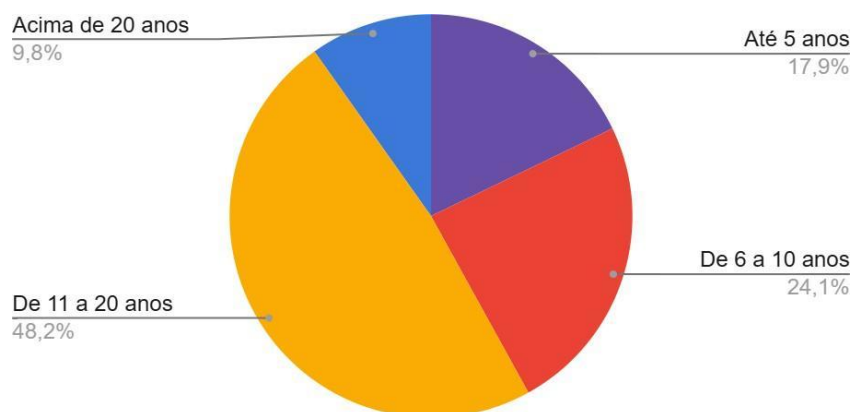


Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Por meio do Gráfico 2, é possível observar que mais de 74% dos respondentes estão localizados entre 31 e 50 anos, indicando que o quadro de servidores é majoritariamente de meia-idade. Os servidores com idade entre 51 a 60 anos corresponde a aproximadamente 16%, enquanto as faixas das extremidades (até 30 anos e acima de 60) correspondem a 4,5% e 5,4% respectivamente.

Em relação ao tempo de serviço dos respondentes, as informações estão elencadas no Gráfico 3:

Gráfico 3 – Distribuição dos participantes por tempo de serviço na UFJF

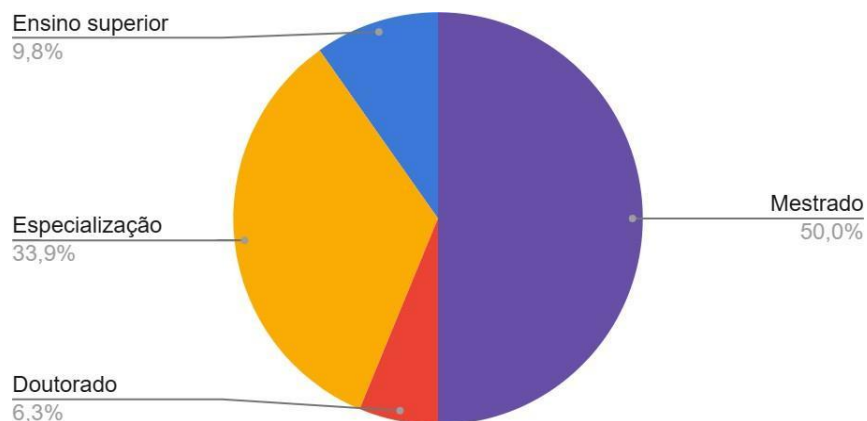


Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Neste caso, também é possível observar que as faixas das extremidades são as que possuem menor representação entre os participantes. Assim, servidores que possuem menos de 5 ou mais de 20 anos atuando na UFJF representam 27,7% do total. Entre os que possuem de 6 a 20 anos, o total é de 72,3%.

No que se refere ao nível de escolaridade dos participantes, observa-se que, embora a pergunta também contemplasse alternativas como “alfabetizado”, “ensino fundamental” e “ensino médio”, todos os respondentes possuem ensino superior ou nível acadêmico superior, evidenciando um elevado grau de qualificação entre os servidores que participaram da pesquisa, como é possível observar no Gráfico 4:

Gráfico 4 – Distribuição dos participantes por nível de escolaridade



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

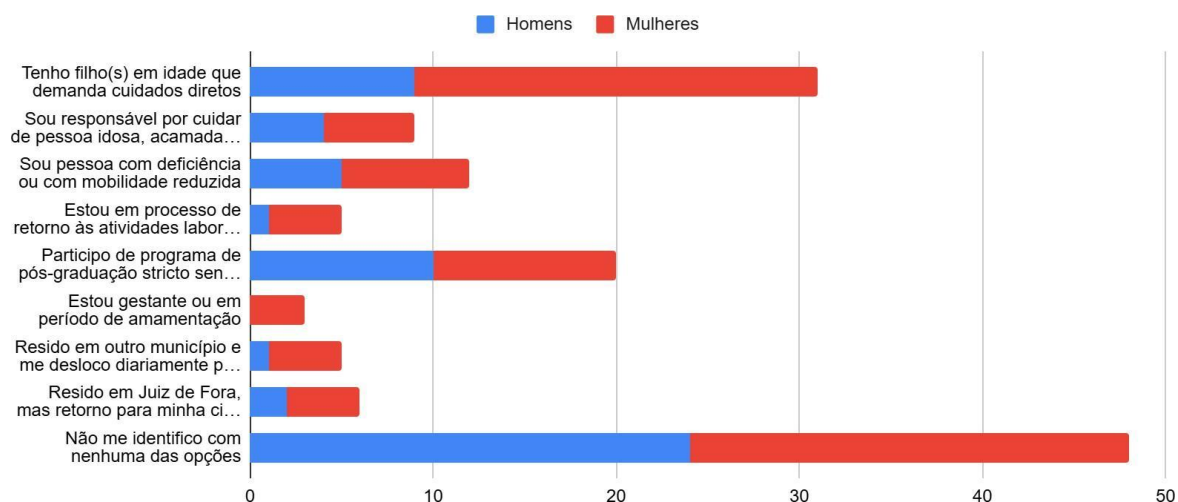
A última pergunta da seção sobre o perfil do respondente, cujo enunciado foi “Selecione todas as opções que se aplicam a você no momento atual”, apresenta situações da vida pessoal dos servidores que, eventualmente, podem influenciar suas percepções sobre o PGD registradas no questionário. Nesse rol, constam as seguintes alternativas:

1. Tenho filho(s) em idade que demanda cuidados diretos;
2. Sou responsável por cuidar de pessoa idosa, acamada ou com deficiência;
3. Sou pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida;

4. Estou em processo de retorno às atividades laborais após término de licença para tratamento de saúde;
5. Participo de programa de pós-graduação *stricto sensu* no país ou no exterior;
6. Estou gestante ou em período de amamentação;
7. Resido em outro município e me desloco diariamente para Juiz de Fora;
8. Resido em Juiz de Fora, mas retorno para minha cidade de origem aos fins de semana; e
9. Não me identifico com nenhuma das opções.

A pergunta, de preenchimento obrigatório, obteve as respostas apresentadas no Gráfico 5, as quais foram segmentadas com base no gênero dos respondentes, de modo a possibilitar uma análise comparativa mais detalhada entre os grupos:

Gráfico 5 – Situações pessoais dos participantes, segmentadas por gênero



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Conforme os dados apresentados no Gráfico 5, verifica-se que, em todas as alternativas, a proporção de respondentes do gênero feminino é igual ou superior à observada entre os respondentes do gênero masculino. Vale destacar que, na opção “Tenho filho(s) em idade que demanda cuidados diretos”, das 31 respostas obtidas, 22 delas (70,96%) correspondem a de pessoas do gênero feminino. Nesse sentido, Alves e Resende (2021) observam que a participação feminina na realização de afazeres domésticos e no cuidado de pessoas é significativamente maior do que a

masculina, com 93,0% das mulheres envolvidas nessas atividades, em comparação a 80,4% dos homens. As autoras também revelam que:

Silva e Lima (2012) ao falar sobre mulheres, trabalho e família apontou, no exercício desses papéis, elevados níveis de cobrança pessoais, profissionais, sociais e emocionais. Para a autora, a mulher flexibilizou-se na ocupação de diversas esferas. Contudo, velhas formas de funcionamento permanecem sob outras roupagens e as desigualdades sociais entre homens e mulheres ainda permanecem. A mulher que lutou tanto para conquistar espaços fora da cena doméstica hoje também sofre por uma vez conquistado o espaço público agregar a esse uma série de tarefas e funções (Alves e Resende, 2021, p. 629).

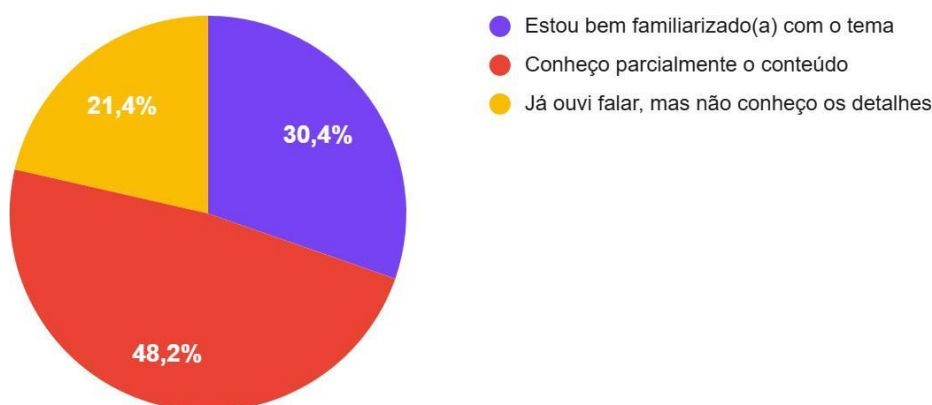
Sendo assim, é possível que as demandas pessoais e familiares das servidoras influenciem suas percepções e experiências em relação ao PGD. Compreender essas diferenças de gênero é fundamental para a implementação de ações mais equitativas e para o desenho de estratégias que considerem as particularidades de cada grupo, promovendo maior efetividade e inclusão no PGD.

A segunda seção do questionário, intitulada “Conhecimento sobre o PGD”, investiga o grau de familiaridade do respondente com o PGD, suas fontes de informação e percepção sobre a clareza da comunicação institucional. Na primeira pergunta, o servidor deve informar se participou do projeto piloto do PGD, realizado entre setembro de 2024 e fevereiro de 2025. Vale lembrar que o piloto ocorreu apenas em unidades específicas da UFJF, conforme já mencionado na seção 2.7.4.1 desta dissertação. Sendo assim, nem todos os servidores interessados puderam participar. Já os servidores das unidades contempladas puderam optar por participar ou não do programa. Das 112 respostas válidas, 26 servidores (23,2%) participaram, enquanto 86 (76,8%) não participaram, o que indica que aproximadamente um quarto dos respondentes possuem um conhecimento de caráter prático, que ultrapassa as informações conceituais e pode oferecer perspectivas diferenciadas para eventuais ajustes e melhorias.

Na pergunta seguinte, o participante deveria avaliar seu grau de familiaridade com o programa e com as disposições da Resolução CONSU/UFJF ° 56, de 04 de Outubro de 2023, que estabelece as normas do PGD na UFJF. Entre as opções “Estou bem familiarizado(a) com o tema”; “Conheço parcialmente o conteúdo”; “Já ouvi falar, mas não conheço os detalhes” e “Não conheço”, aproximadamente 80%

dos respondentes afirmam estarem familiarizados ou conhecerem parcialmente o conteúdo. Por outro lado, aproximadamente 20% já ouviram falar mas não conhecem os detalhes e nenhum dos participantes afirmou não conhecer o programa, conforme os dados do Gráfico 6:

Gráfico 6 – Grau de familiaridade dos participantes com o PGD



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

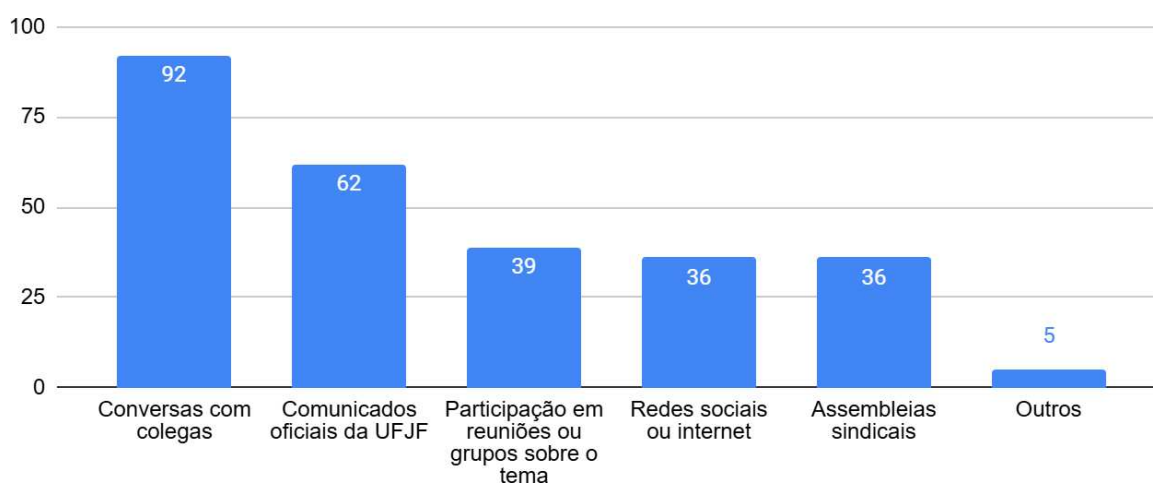
Ao comparar as respostas das duas primeiras perguntas da seção, vale salientar que 100% dos respondentes que participaram do projeto piloto afirmaram estarem familiarizados ou conhecerem parcialmente o programa. Em relação aos 86 servidores que não participaram do projeto piloto, 19 deles (22,09%) afirmam não conhecer os detalhes, enquanto os 67 demais servidores (77,91%) estão familiarizados ou conhecem parcialmente o programa. Dessa maneira, é possível concluir que o projeto piloto contribuiu para que os servidores que dele participaram, se sentissem mais inteirados em relação ao programa e suas regras.

Além da importância do projeto piloto para um entendimento mais efetivo em relação ao PGD, outras formas de comunicação devem ser consideradas. Esses canais, que podem consistir em vias institucionais ou informais, podem ter grande influência no entendimento acerca do tema, bem como na maneira como a informação é disseminada entre os servidores. A pergunta seguinte do questionário trazia a seguinte indagação: “Caso tenha respondido afirmativamente ou parcialmente à pergunta anterior, quais foram as fontes de informação que você utilizou para conhecer o PGD?”. Os respondentes, nesse momento, poderiam

selecionar mais de uma opção ou acrescentar eventuais respostas que não estivessem listadas nas alternativas.

Observa-se que a principal forma de obtenção de informações sobre o PGD ocorre por meio de trocas informais entre os próprios servidores, evidenciando a centralidade das redes de comunicação internas no cotidiano de trabalho. A via institucional aparece como uma fonte relevante, embora menos predominante, indicando que os comunicados oficiais da UFJF têm alcance, mas não são a primeira referência para grande parte dos TAEs. Também se percebe que parte dos respondentes busca espaços coletivos (formais ou informais) para se informar sobre o programa, além das redes sociais e assembleias sindicais. Esses movimentos estão sintetizados no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Fontes de informação sobre PGD utilizadas pelos respondentes

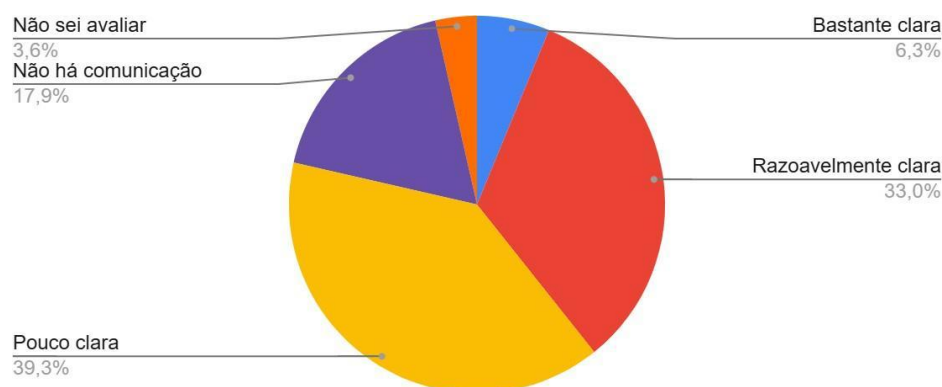


Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Observa-se, a partir das respostas dos participantes, que a comunicação institucional da UFJF sobre o PGD carece de maior clareza e alcance. A percepção predominante revela dificuldades na compreensão das orientações divulgadas, o que sugere que as estratégias de comunicação adotadas pela gestão não têm sido suficientes para apoiar o entendimento dos TAEs sobre o programa. Nesse cenário, torna-se evidente a necessidade de aprimorar os canais e as práticas comunicacionais, de modo a garantir que as informações essenciais cheguem de

forma mais clara, completa e acessível aos servidores. Os dados sobre o tema em questão estão organizados no Gráfico 8:

Gráfico 8 – Clareza da comunicação institucional sobre o PGD, na percepção dos respondentes



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025)

A partir dos dados apresentados nos Gráficos 7 e 8, é possível formular duas suposições. A primeira é que a comunicação informal vem sendo predominantemente utilizada para a obtenção de informações sobre o PGD, em detrimento dos comunicados oficiais emitidos pela UFJF. A segunda é que mais da metade dos participantes da pesquisa não se mostra satisfeita com a comunicação realizada pela gestão da UFJF acerca do programa. A partir disso, é importante refletir sobre como a falta de uma comunicação estruturada e clara por parte da administração da UFJF pode influenciar na compreensão e na adesão de um programa que sequer começou a ser implementado na instituição. Além disso, é necessário considerar a relevância da comunicação eficiente para fortalecer o engajamento dos servidores e o sucesso das ações institucionais.

Assim, Lima (2017, p. 165) propõe a seguinte reflexão:

Muitas vezes, as organizações procuram manter o sigilo de algumas informações, evitando que seus colaboradores fiquem a par do que anda acontecendo, sobretudo em situações mais delicadas, mas este silêncio ajuda a propagar mais boatos. Segundo Bertuolo (online), é imprescindível pensar a comunicação de uma maneira democrática, participativa; entender o “boato organizacional” como a necessidade de estreitar a relação empresa-funcionário, ao contrário de apenas

mal dizê-lo e criar canais de comunicação que possam atender aos vários públicos internos. Nassar (2006) complementa ao dizer que “o gestor da comunicação precisa lembrar que está lidando com gente, que pensa, observa e está atenta ao ambiente. É preciso atrair, conquistar essa audiência para trabalhar em conjunto num determinado empreendimento”.

Com base na interpretação do autor, a comunicação informal realizada entre os servidores, se bem aproveitada pela administração, pode constituir um recurso positivo para promover maior diálogo, gerar novas ideias e estratégias positivas a serem implementadas, contribuindo para o adequado desenvolvimento dos programas institucionais e estimulando a participação dos principais atores desse processo: os servidores TAEs da UFJF, que participarão do programa.

No entanto, a condução de uma comunicação insuficiente ou pouco clara sobre uma política tão recente quanto o PGD, como vem ocorrendo na visão dos participantes da pesquisa, pode dificultar a implementação e execução do programa, especialmente se a administração adota práticas centralizadoras e pouco participativas, comprometendo o engajamento e a adesão dos servidores ao programa. Sobre esse tema, Oliveira e Alencar (2013, p. 215) complementam:

As manifestações informais, muitas vezes, são reconhecidas pela organização como ruídos que atrapalham os processos internos porque fogem do que se esperava inicialmente. Essa perspectiva conceitual se fundamenta na dimensão positivista que considera a organização como uma engrenagem com suas regularidades, funcionando a partir de argumentos predeterminados. Dessa forma, interpretações e produção de sentidos distintas são consideradas como irregularidades ou como comportamento fora do script, tornando-se um problema a ser solucionado.

Dessa forma, os resultados apontam para a necessidade de adoção de estratégias capazes de otimizar a comunicação entre a gestão e os servidores da instituição. Nessa direção, o questionário, por meio de uma pergunta aberta e de preenchimento opcional, solicita que os participantes, caso possuam, apontem sugestões de melhoria para a comunicação sobre o programa na universidade. Entre as principais ideias, estão a criação de uma página eletrônica sobre o tema com atualizações constantes, bem como a elaboração de manuais, cartilhas, cursos de capacitação, palestras, seminários e debates, por parte do comitê responsável.

Alguns servidores também destacaram a necessidade de maior clareza e transparência nas comunicações, sobretudo no que se refere ao que ainda precisa ser feito e às decisões tomadas pelo comitê técnico, pois consideram que, da forma como vem sendo conduzido o processo, há limitações na compreensão das informações e nas justificativas apresentadas para determinadas deliberações. Essa percepção reforça a importância de aprimorar os canais e as práticas de comunicação institucional, de modo a garantir maior alinhamento entre a gestão e os servidores.

Outras contribuições apresentadas pelos respondentes incluíram a realização de reuniões setoriais com servidores e chefias das unidades para aprofundar orientações e esclarecer dúvidas; a criação de uma equipe específica, atuando em conjunto com o comitê, para operacionalizar o PGD; e a divulgação de boletins periódicos sobre o tema. Sobre os boletins, um dos respondentes observou que: “Começaram a fazer e depois pararam. Não há, pelo menos que eu saiba, nenhum comunicado oficial, institucional a respeito.” (Resposta do participante 9 ao questionário, 2025). O esforço conjunto entre a UFJF e a entidade sindical dos TAEs, o SINTUFEJUF, também é considerado por alguns participantes como uma solução para a melhoria na comunicação.

Com base em algumas respostas fornecidas, é possível perceber um certo clima de desconfiança e insatisfação de parte de alguns servidores em relação à condução desta discussão, especialmente no que se refere aos aspectos políticos envolvidos no processo, evidenciando a percepção de que a gestão do programa nem sempre contempla participação e alinhamento adequados. Entre os relatos destacam-se:

A UFJF poderia divulgar mais explicitamente o andamento do PGD na instituição. Atualmente, para ficarmos sabendo de algo, ou buscamos informações com colegas que participam de grupo de *WhatsApp* do qual o sindicato faz parte, ou vasculhamos o site da universidade para nem assim encontrar notícias esclarecedoras, pois no site só encontramos boletim de trabalho que normalmente apenas informa o que foi/será feito sem dar maiores explicações sobre as decisões já tomadas (Resposta do participante 76 ao questionário, 2025).

No começo de 2025, com a troca de gestão do sindicato, a PROGEPE tentou realizar modificações na portaria do PGD que já estava aprovada pelo CONSU, então na minha percepção existe

uma intenção de que as comunicações sejam vagas, parece que a PROGEPE quer fazer as coisas pelas costas dos servidores (Resposta do participante 30 ao questionário, 2025).

A UFJF se nega a tratar do assunto de forma oficial, se manifestando apenas sob pressão, por meio da servidora da gestão que é membro do comitê em questão, contudo, a maioria dos servidores tem a sensação de que a instituição está boicotando o início do PGD por aqui (Resposta do participante 59 ao questionário, 2025).

As falas dos respondentes revelam um sentimento consistente de falta de transparência e de diálogo institucional no processo de implementação do PGD na UFJF. A recorrência de relatos que mencionam informações pouco claras, necessidade de recorrer a canais informais e percepção de decisões tomadas sem comunicação adequada indica que parte dos servidores se sente afastada das discussões e desconfiada das intenções da gestão. Esse cenário reforça a impressão de que a participação efetiva dos trabalhadores não tem sido plenamente contemplada, o que gera insatisfação e alimenta a leitura de que há resistência institucional ao avanço do programa.

Somado a isso, um dos participantes da pesquisa propôs a seguinte reflexão: “Acredito que a comunicação, de modo geral, é um grave problema estrutural da UFJF; no caso do PGD, soma-se a ele a falta de interesse da gestão no tema. Logo, as eventuais sugestões ficam limitadas pela ausência de vontade política.” (Resposta do participante 2 ao questionário, 2025). Outro servidor acrescenta que “a instituição poderia evitar desgastes desnecessários e avançar de forma mais respeitosa e eficiente com os servidores, implementando o programa” (Resposta do participante 83 ao questionário, 2025).

Por fim, um dos respondentes do questionário baseou sua resposta no exemplo do que ocorreu após o projeto piloto, realizado entre setembro de 2024 e fevereiro de 2025:

Acredito que deveria haver mais divulgação no site da UFJF e/ou PROGEPE sobre os encaminhamentos sobre o PGD. Recentemente, por exemplo, foi divulgada a apresentação no CONSU dos resultados do projeto piloto. Entretanto, não foram publicizadas informações como, andamento do projeto piloto ao longo de sua implantação, resultados alcançados, cronograma de ações posteriores ao projeto piloto, dentre outras (Resposta do participante 40 ao questionário, 2025).

Com base nas respostas obtidas, demonstra-se que, além do viés técnico relacionado ao planejamento, implementação, execução e monitoramento do programa, a condução política também é algo a ser considerado com atenção pela administração, a fim de que seja promovido o diálogo com os trabalhadores e seja assegurada a participação dos mesmos na construção das políticas que afetarão diretamente suas rotinas laborais. Com isso, Calbino et al. (2024, p. 4) constata:

A existência de democracia na Universidade pressupõe um processo de aprendizado e de luta política que vislumbra a possibilidade de criação de canais de efetiva participação e de aprendizado do 'jogo' democrático (Dourado, 2000). Portanto, a gestão democrática tem como princípio a quebra da ótica da centralização do poder, a presença de diálogo e a criação de lócus para participação da comunidade nas questões que são significativas dos atores envolvidos (Cardoso, 2009).

Dessa forma, a criação de canais de efetiva participação, conforme sugerem os autores mencionados acima, depende diretamente de uma comunicação eficaz para que os servidores compreendam os objetivos e procedimentos do programa, sintam-se informados sobre as decisões da gestão e possam contribuir de maneira qualificada na formulação e implementação das políticas institucionais. Sem essa clareza e transparência, corre-se o risco de limitar a participação real, comprometer o engajamento dos trabalhadores e reduzir a legitimidade das decisões administrativas.

A última pergunta da seção do questionário intitulada "Conhecimento sobre o PGD", aberta e de preenchimento opcional, questiona os respondentes sobre a existência de eventuais aspectos do programa que ainda não estejam totalmente claros. As respostas obtidas, após a eliminação de conteúdos repetitivos, encontram-se organizadas no Quadro 5:

Quadro 5 – Aspectos do PGD pouco esclarecidos segundo os participantes

Dúvidas sobre implementação, cronograma e histórico

- “Particpei do projeto piloto do PGD e acredito que as principais dúvidas foram sanadas. Mas as modificações que aconteceram nas discussões que houveram do projeto piloto pra cá eu desconheço. Então eu acredito que precisamos de esclarecimento sobre as alterações que houveram no programa de lá pra cá. E diante da demora da Universidade em aprovar o tema nós também ficamos na incerteza de saber se vamos poder aderir ao PGD ou não.”
- “Alguns aspectos do programa não foram esclarecidos aos TAEs de maneira abrangente, inclusive o cronograma que a administração da UFJF havia proposto inicialmente e não foi cumprido. O que ocorreu?”
- “Não está clara a demora de mais de 3 anos para discutir a minuta do programa, enquanto quase todas as IFES do país já aprovaram.”
- “A relação entre o Programa de Dimensionamento, ainda não implementado efetivamente na UFJF, e o PGD é uma delas.”
- “Não está claro a forma que cada setor deve planejar sua escala de PGD.”
- “Tenho dúvidas quanto à possibilidade/viabilidade de implementação do PGD em locais/setores que não tenham, ainda, seus processos oficialmente mapeados.”

Dúvidas sobre regras, flexibilização e direitos

- “Tenho dúvidas na relação do PGD com a flexibilização da jornada de trabalho e com o controle eletrônico de assiduidade.”
- “Três aspectos: direito de não aderir, direito de mudar de opção e direito de trabalhar remotamente na execução de atividades eventuais, quando se entende que é necessária a presença do TAE, no setor, para realizar todas suas atividades. Exemplo: um vigilante eventualmente redige relatórios, o que não exige que esteja presencialmente no local de trabalho.”
- “Caráter punitivista, manutenção do ponto eletrônico, aferição de tarefas, possibilidade de teletrabalho integral.”

Dúvidas sobre presença, frequência e carga horária

- “Como as 40 horas que deveremos cumprir em entregas serão computadas.”
- “Nos dias de trabalho remoto, se a aferição será somente pelo cumprimento de metas e de atividades ou também da carga horária.”
- “A periodicidade que deveremos comparecer presencialmente no setor.”

“Não está claro se será feito e como será feito controle de horário para aqueles que entrarem em trabalho híbrido, seja nos dias presenciais ou nos dias de teletrabalho.”

Dúvidas sobre autonomia da gestão e critérios do PGD

- “Aspectos sobre a autonomia das chefias. Exemplo: elas podem determinar um horário fixo para que as atividades assíncronas sejam executadas?”
- “Quais os critérios para concessão do PGD 100% home office?”
- “Qual o tamanho da disposição da gestão em se opor aos técnicos quanto a essa demanda. Sobretudo quando se trata de servidores jovens, recém-empossados.”

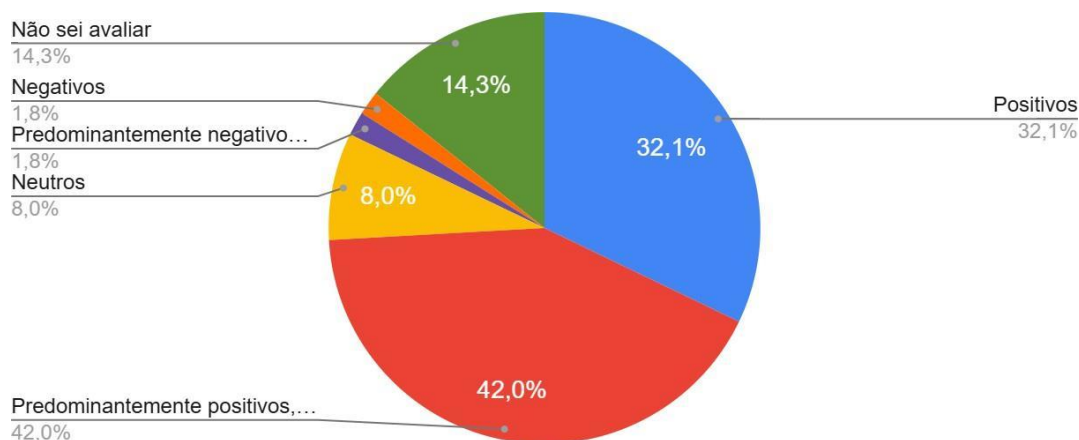
“Existem orientações que ajudem a estabelecer quantos dias de PGD cada servidor poderá fazer? Sobre o artigo referente ao PGD ser instrumento estratégico de gestão, ficará a critério exclusivamente do dirigente a autorização dos servidores que se enquadram nas descrições?”

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

A partir das informações constantes no Quadro 5, foi possível agrupar as respostas em 4 categorias, com base na semelhança entre seus temas. Considerando as sugestões apresentadas pelos servidores para melhoria da comunicação institucional a respeito do PGD, evidencia-se que os apontamentos do Quadro 5 podem subsidiar ações da administração voltadas à clarificação de regras, à ampliação de canais de diálogo e ao incentivo à participação efetiva dos servidores.

A terceira seção do questionário foi intitulada “Percepções e expectativas sobre o PGD” e seu objetivo é identificar a visão dos respondentes sobre os impactos do programa em suas rotinas laborais e pessoais, sua disposição para aderir, a adequação da infraestrutura e do preparo das chefias, além de identificar benefícios e riscos percebidos, bem como possíveis melhorias para sua implementação. A primeira questão investigou como os participantes avaliam os efeitos do PGD sobre os servidores da UFJF. As respostas obtidas estão apresentadas no Gráfico 9:

Gráfico 9 – Percepção dos servidores sobre os efeitos do PGD

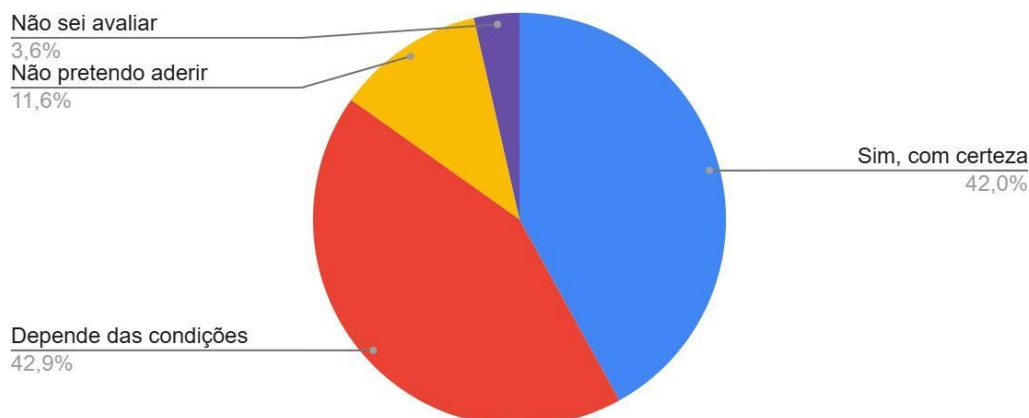


Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Por meio dos dados apresentados no Gráfico 9, é possível verificar, portanto, que o PGD possui uma percepção predominantemente positiva por parte dos servidores. Esse resultado indica que, de modo geral, o programa é bem aceito entre os respondentes, ainda que haja reconhecimento de desafios ou limitações em sua implementação. A presença de respostas neutras e de uma pequena parcela de avaliações negativas sugere que alguns servidores ainda mantêm reservas quanto aos impactos do PGD, o que pode estar relacionado à fase de adaptação ao novo modelo de gestão ou à necessidade de aprimoramentos na comunicação e nas condições de trabalho.

A pergunta seguinte teve por objetivo identificar qual é a parcela de servidores que se veem dispostos a aderir ao PGD quando este for implementado. As opções variaram entre “Sim, com certeza”, “Depende das condições”, “Não pretendo aderir” e “Não sei avaliar”. As respostas obtidas estão elencadas no Gráfico 10:

Gráfico 10 – Disposição dos servidores em aderir ao PGD



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Ao analisar os dados apresentados no Gráfico 10, observa-se que 95 servidores (85% do total) indicaram essa possibilidade. Dentre eles, 47 afirmaram que pretendem aderir com certeza e 48 afirmam que dependerá das condições estabelecidas. É relevante destacar que, dessas 95 pessoas, 55,3% se identificam com ao menos uma das condições listadas na questão “Selecione todas as opções que se aplicam a você no momento atual”, como ter filhos em idade que demanda cuidados diretos, ser responsável por cuidados de pessoa acamada, cursar pós-graduação *stricto sensu* no país ou no exterior, residir em outro município, entre outras⁴⁷. Esses dados permitem concluir que mais da metade das pessoas que manifestaram adesão certa ao PGD apresentam fatores externos que podem influenciar sua decisão.

Em contrapartida, 13 servidores declararam de forma categórica que não pretendem aderir ao PGD. Desses, 11 (84,6%) possuem idade igual ou superior a 41 anos, enquanto os demais (15,4%) têm idade entre 31 e 40 anos. Nenhum servidor com menos de 30 anos manifestou recusa em aderir ao programa. Esses dados indicam que a idade pode estar diretamente relacionada com a disposição de adesão, sendo que quanto mais jovens os servidores, maior a probabilidade de se

⁴⁷ Além das condições anteriormente mencionadas, nesta pergunta o questionário apresenta ainda as seguintes opções: “sou pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida”, “estou em processo de retorno às atividades laborais após término de licença para tratamento de saúde”, “estou gestante ou em período de amamentação”, “resido em Juiz de Fora, mas retorno para minha cidade de origem aos fins de semana”.

engajarem nessa nova experiência. Nesse sentido, Oliveira (2009 apud Moraes, 2016, p. 181) aponta que trabalhadores mais jovens “buscam trabalhar com liberdade, flexibilidade e criatividade, sentindo, ainda, necessidades de avaliações contínuas”, características que se alinham à essência do Programa de Gestão e Desempenho.

A disposição dos servidores para aderir ou não ao PGD pode depender de diversas motivações. Assim, o questionário solicita que os respondentes apresentem as razões que o levaram a escolher a sua resposta no que se refere a adesão ao programa. A questão, aberta e de preenchimento opcional, levantou respostas que, após a eliminação de conteúdos repetitivos, encontram-se organizadas no Quadro 6:

Quadro 6 – Motivações e fatores que influenciam a adesão (ou não) ao PGD

<p style="text-align: center;"><u>Melhoria na qualidade de vida e do trabalho</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • O PGD traz para o servidor uma melhor qualidade de vida. Dá agilidade na rotina, menos estresse e ansiedade. Não ter que enfrentar o deslocamento e o trânsito todos os dias é um ganho excepcional. • O programa representa um enorme avanço nas relações de trabalho, trazendo uma nova concepção nas variáveis de qualidade de vida no trabalho. • Melhoria na qualidade de vida: maior flexibilidade de horários e disponibilidade para cursar um programa de stricto sensu.
<p style="text-align: center;"><u>Redução de tempo e custos com deslocamento</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Moro em outra cidade, fico em média 4h dentro do transporte público por dia, para chegar e ir embora do trabalho. Além disso, todo o meu trabalho é feito no computador, não tenho necessidade de estar presencialmente na UFJF. • Com o PGD pretendo voltar para minha cidade natal e vir à JF uma vez por semana. • Como técnica de laboratório, acredito que o teletrabalho no período de recesso acadêmico ajudaria reduzir custos pois acabamos apenas cumprindo o horário sem ter demandas para fazer nesse período.
<p style="text-align: center;"><u>Flexibilidade, autonomia e produtividade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos dias em que o trabalho é realizado remotamente, não há interrupções de telefones, atendimentos, pessoas, é possível fazer o trabalho de forma mais atenta e eficiente.

- Eu acredito muito na ideia de que o PGD contribui para o aumento da produtividade e desempenho, pois com o benefício da flexibilidade, em geral, os trabalhadores se sentem mais motivados a realizar suas tarefas.
- Acredito que com o PGD, processos que tramitam exclusivamente online podem ser executados por um servidor mais disposto, com mais tempo, mais descanso, e ainda mais estrutura que in loco na instituição.
- Maior autonomia na execução das tarefas e também dificultará para os que vêm à universidade a passeio, que nada produzem.

Contribuição para a eficiência institucional

- A modalidade é muito importante para a qualidade dos serviços, pois, além de elevar a satisfação com o trabalho em si (visto que a comodidade de trabalhar de casa é muito interessante para as ações que desempenhamos nas unidades administrativas), vai exigir que os(as) servidores(as) mapeiem as próprias atividades, auxiliando no Dimensionamento e na eficiência das tarefas.
- Para aderir é importante que o programa seja implementado no sentido de agregar alguma vantagem ao servidor e principalmente à instituição. Por exemplo, o PGD oferece a capacidade de adicionar mais produtividade ao trabalho do servidor, porém se o teletrabalho fica condicionado a um ou dois dias semanais apenas, acredito que isso não aumenta em nada a produtividade, pois a tendência será que o servidor faça menos coisas quando está em trabalho remoto e realize as demais atividades nos dias presenciais.

Motivações pessoais e situações específicas

- Anteriormente eu não pretendia aderir, mas com o avanço da doença (sou portadora de fibromialgia), tem ficado cada vez mais difícil sair de casa todos os dias da semana por causa das dores e da fadiga crônica. Entendo que a locomoção até a UFJF tem um impacto significativo nesse aspecto da minha saúde, impactando também na minha produtividade. Diante desse cenário é possível que eu faça a adesão.
- Necessito do teletrabalho, pois cuido do meu filho com TEA e da minha mãe com Alzheimer, não tenho rede de apoio.
- Por ser PNE, e estar próximo dos 60 anos, trabalhar remotamente iria me ajudar bastante.

Visão crítica e aspectos negativos percebidos

- É um programa copiado da iniciativa privada com uma "adaptação muito forçada" para o serviço público.
- Não dá para avaliar os efeitos do PGD sobre os servidores se o PGD não foi implantado ainda. E a aceitação vai depender muito das condições, que deveriam ser positivas, mas parece se encaminhar para o contrário.

- O ponto que considero negativo é a falta de interação social que temos no trabalho presencial e não temos no teletrabalho. Nesse caso acho que a utilização da tecnologia para fazer reuniões virtuais e alguns encontros presenciais poderiam suprir essa necessidade.
- Estou percebendo muita preocupação individual de pessoas em aderir ao PGD por questões pessoais e pouca ou nenhuma preocupação com o coletivo.
- A protelação na implantação do PGD por parte da direção da UFJF causa insegurança nos servidores.
- Aspecto negativo, na minha opinião: deixar a implementação praticamente toda a critério de cada gestor (prejudica a isonomia)
- Creio que existe uma cultura de controle muito forte e profundamente arraigada na instituição, reflexo - em minha opinião - de condições culturais mais amplas e antigas vigentes no mundo do trabalho e no imaginário de nós todos, povo brasileiro. Nesse sentido, na ausência de uma boa formação em gestão e de características de personalidade que inclinem os sujeitos a valores modernos (no sentido filosófico), aqueles investidos de autoridade e de atribuições de mando tendem a manifestar o comportamento próprio de "senhores de engenho", "capitães-do-mato" e de "supervisores de chão de fábrica". Sem condições de trabalho muito bem negociadas, o PGD pode se transformar, por um lado, em instrumento de assédio por parte dos gestores e, por outro, de fuga às responsabilidades do trabalho, dentre outros problemas.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

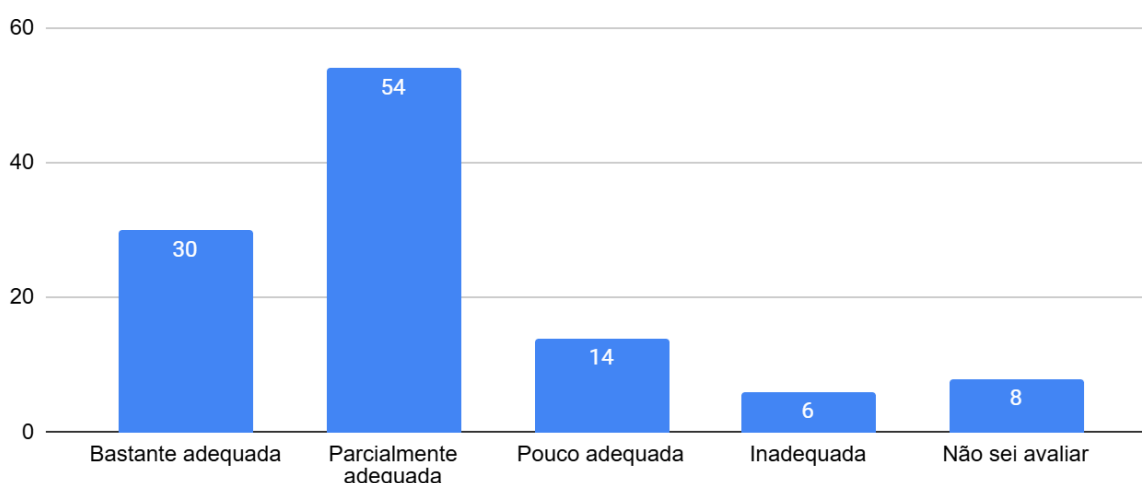
Com base nas informações contidas no Quadro 6, é possível observar um panorama diversificado das percepções dos servidores em relação ao programa. De forma geral, as respostas indicam que a adesão ao PGD é motivada principalmente por fatores ligados à qualidade de vida, flexibilidade de horários, redução do deslocamento e razões de cunho pessoal. Muitos participantes destacaram que a possibilidade de realizar tarefas remotamente contribui para maior conforto, concentração e produtividade, além de reduzir o estresse e o tempo gasto no transporte diário. A redução dos custos institucionais é outro ponto citado por alguns participantes.

Entretanto, o Quadro 6 também evidencia preocupações relevantes que podem condicionar a adesão. Entre elas, destacam-se a falta de interação e distanciamento da equipe quando na modalidade teletrabalho, cultura de controle exercida pelas chefias, priorização de questões pessoais em detrimento do cenário coletivo e institucional e, por fim, a insegurança dos servidores causada pela demora

na implementação do programa. Por fim, algumas condicionantes para adesão ao programa são apresentadas pelos servidores, a exemplo de como a jornada de trabalho flexibilizada funcionará em conjunto com o PGD, a forma como o processo será conduzido pelas chefias, bem como a isonomia em relação a possibilidade de realização do teletrabalho.

As três perguntas seguintes do questionário têm por objetivo coletar a percepção dos participantes em relação a adequação da infraestrutura tecnológica (sistemas, redes, equipamentos, suporte técnico), o preparo das unidades de trabalho (em termos de organização, processos e equipamentos) e, por fim, o preparo das chefias para implementar e conduzir a gestão com base nas diretrizes do PGD. As respostas obtidas estão organizadas nos Gráficos 11, 12 e 13, estruturados exclusivamente com números absolutos, tomando-se como referência o total de 112 respondentes.

Gráfico 11 – Percepção dos participantes sobre a adequação da infraestrutura tecnológica da UFJF para a implementação do PGD

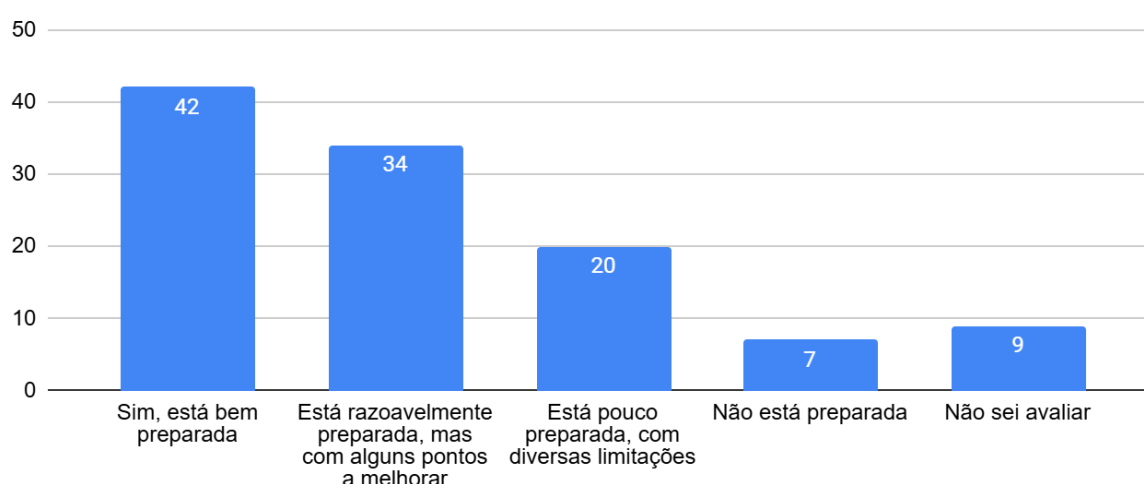


Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

O Gráfico 11 evidencia que a maioria dos respondentes possui uma percepção positiva sobre a infraestrutura tecnológica da UFJF (75% dos 112 respondentes), o que tende a favorecer essa etapa da implementação. Contudo, uma parcela menor ainda aponta inadequações e necessidades de melhoria,

indicando que há aspectos que demandam atenção da gestão. Além, disso, mesmo entre os que podem ser agrupados como tendo se posicionado de forma positiva, os que optaram por “parcialmente adequada” foram mais numerosos do que os que marcaram “bastante adequada”, indicando, assim, a existência de oportunidades de melhoria nesse aspecto.

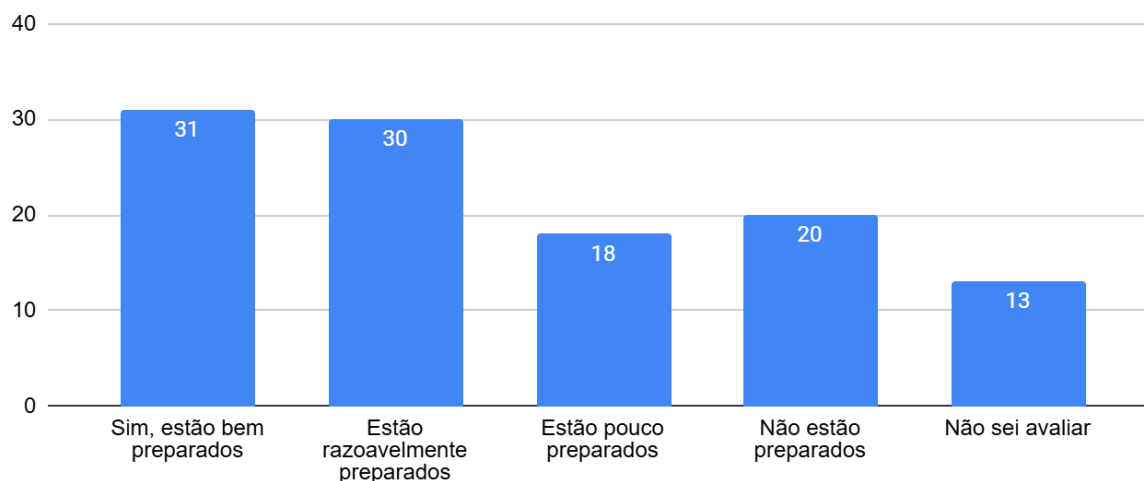
Gráfico 12 – Percepção dos participantes sobre o preparo de suas unidades de trabalho para a implementação do PGD



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Os dados apresentados no Gráfico 12 se assemelham aos do Gráfico 11, indicando que 67,8% dos 112 participantes consideram que suas unidades estão integral ou parcialmente preparadas para a implementação do programa. Ainda assim, uma parcela menor aponta que há insuficiência no preparo para o início das atividades previstas, evidenciando a necessidade de ajustes.

Gráfico 13 – Percepção dos participantes sobre o preparo das chefias para implementar e conduzir a gestão com base nas diretrizes do PGD



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Por fim, o Gráfico 13 demonstra que, embora a maioria dos respondentes (54,4% dos 112 participantes) considere que as chefias estão preparadas para a implementação e condução do programa na UFJF, observa-se uma distribuição mais equilibrada das respostas. Esse cenário revela uma redução no número de participantes que avaliam o preparo como suficiente e um aumento daqueles que apontam a necessidade de melhorias nesse aspecto.

Nota-se, portanto, que, ao comparar os três conjuntos de respostas, embora a maioria dos participantes considere os fatores adequados, a percepção de insuficiência é mais acentuada em relação ao preparo das chefias, que apresenta o maior número de respondentes insatisfeitos e o menor número de satisfeitos. Em contrapartida, a infraestrutura tecnológica e o preparo das unidades de trabalho recebem avaliações mais favoráveis, com menor proporção de respostas indicando inadequação ou pouco preparo. Além disso, ao analisar as respostas em conjunto, observa-se que três respondentes (2,6%) se mostram plenamente satisfeitos com os três fatores, enquanto um servidor (0,89%) se declara insatisfeito em relação aos três quesitos.

A pergunta seguinte, de caráter aberto e opcional, permite que os participantes detalhem quais elementos, em sua visão, deveriam ser aprimorados para assegurar a condução adequada do PGD. O único servidor que se declarou

totalmente insatisfeito nas três questões apresentadas nos Gráficos 11, 12 e 13 respondeu a essa questão da seguinte forma:

As chefias deveriam promover discussões sem preconceitos e sem apadrinhamentos com os TAEs para planejar as ações dos setores/unidades. Não basta dizer que devemos atender, por exemplo, ao PDI, o que me parece uma questão muito ampla. A partir desse planejamento, é que será possível implantar o PGD. O que me preocupa é que TAEs e chefes vão partir da eleição de tarefas que podem ser realizadas em modo remoto e que esse momento só acontecerá quando o Polare estiver disponível para todos. Só a partir daí é que efetivamente essas equipes definirão o funcionamento de seu PGD (Resposta do participante 25 ao questionário).

A resposta em destaque evidencia a necessidade de que as chefias adotem uma postura aberta, de maior diálogo e isenta de preconceitos ou favorecimentos, envolvendo os TAEs no planejamento das ações das unidades. O depoimento demonstra preocupação quanto ao risco de que a definição das atividades remotas seja feita apenas quando o Polare estiver plenamente disponível, o que pode atrasar ou limitar a construção coletiva do programa. Essa perspectiva reforça a importância de uma preparação prévia, participativa e transparente para que o PGD seja efetivamente incorporado às rotinas de trabalho.

A pergunta contou com outras 38 participações que, em sua maioria, sugerem que, para que haja melhorias nas unidades de trabalho e na condução por parte das chefias, é necessário um maior investimento em formação, por meio da promoção de ações de capacitação aos gestores e servidores. A melhoria na comunicação com os trabalhadores da UFJF é outro ponto abordado por alguns respondentes, que enfatizam a necessidade de maior diálogo, linguagem transparente e acessível e definição mais clara das atribuições, regras e procedimentos a serem adotados, eliminando a subjetividade e duplicidade de informações. A falta de engajamento e de vontade dos gestores, em sua maioria docentes, também aparece como um dos pontos citados. Sobre isso, uma das respostas obtidas apresenta o seguinte texto:

É preciso transformar toda uma mentalidade de controle e de privilégio a qual inclui, dentre outras coisas, um sentido — muito comum entre os professores, mas também encontrado entre TAEs — de "estar acima e fora" do alcance das regras que disciplinam o comportamento e a ação coletiva. Nesse sentido, é extremamente

comum a crença e comportamento nela informado - de que "gerir" e "dirigir" significa automaticamente "mandar" sem precisar prestar contas nem da razoabilidade nem da propriedade das orientações, instruções e ordens. Reflexões sobre o tema poderiam tomar linhas e até páginas (Resposta do participante 18 ao questionário).

O comentário citado reforça a percepção de que existem barreiras culturais enraizadas, relacionadas a práticas de controle e à mentalidade de privilégio, que podem dificultar a condução adequada do PGD. Nesse sentido, alguns respondentes destacam que a implementação bem-sucedida do programa depende não apenas de ajustes operacionais, mas também de uma mudança de postura dos gestores, no sentido de estimular a responsabilidade compartilhada, a prestação de contas e a colaboração institucional.

Por fim, entre as respostas obtidas, destaca-se também a necessidade de trabalhar a cultura organizacional, que, segundo um dos participantes, “ainda está muito direcionada à perspectiva do trabalho presencial e tem dificuldades de se organizar para se adequar ao trabalho remoto” (Resposta do participante 106 ao questionário, 2025). Nesse sentido, Silva et al. (2024, p. 5) definem o conceito de cultura organizacional:

Em se tratando de cultura, é imprescindível mencionar Hofstede (1983), o autor afirma que ela é tal qual um software operacional nas mentes, que influencia a forma como se percebe e se age mediante o ambiente ao redor. Já Pizzinatto et al. (2005) diz que a cultura é constituída por inúmeros elementos que proporcionam mudanças de procedimentos dentro das corporações. Avançando no conceito, o autor afirma que a cultura organizacional tem um efeito considerável na forma como os colaboradores enxergam seus compromissos e engajamentos para com a organização.

Dessa forma, ao considerar o PGD como um tema novo e objeto de expectativas entre os servidores da UFJF, trabalhar a mudança de paradigmas, por meio da revisão e adaptação da cultura organizacional, torna-se fundamental para o sucesso do programa. Isso implica não apenas ajustes nos procedimentos e regras formais, mas também a promoção de valores, comportamentos e atitudes que favoreçam a flexibilidade, a autonomia e a colaboração, alinhando as práticas institucionais aos novos arranjos de trabalho propostos pelo PGD.

A pergunta seguinte do questionário tem por objetivo investigar o que os servidores pensam a respeito da adesão ao PGD na modalidade de teletrabalho, buscando compreender se há uma percepção de que esse direito deveria ser universal entre os servidores. Dessa forma, pretende-se identificar se os respondentes consideram que todos aqueles que manifestam interesse em aderir ao programa, seja de forma integral ou parcial, deveriam ter essa possibilidade garantida, independentemente da natureza das atividades que desempenham. De acordo com as respostas obtidas, 30 pessoas (26,8%) acreditam que todos os servidores deveriam ter esse direito, 66 (58,9%) entendem que não, e 16 (14,3%) afirmam não saber avaliar.

De acordo com a Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 04 de Outubro de 2023, que regulamenta o PGD no âmbito da UFJF até o presente momento (dezembro de 2025), em seu artigo 7, é determinado que “a modalidade de teletrabalho em regime de execução integral abrange os casos em que o participante realiza de forma remota a totalidade das **atividades compatíveis com a jornada do respectivo cargo**” (UFJF, 2023, p. 4, grifo nosso). Complementarmente, os §§ 3º e 4º do artigo 18 da referida resolução destacam:

§3º A participação no PGD está condicionada à necessidade institucional prevista no Plano de Trabalho da Unidade, sendo, portanto, **restrita aos servidores cujas atribuições e atividades efetivamente desenvolvidas permitam a mensuração das entregas e que sejam compatíveis com as modalidades e regimes previstos nesta Resolução.**

§4º É vedada a participação na modalidade teletrabalho do PGD aos servidores cuja totalidade das atribuições ou atividades desempenhadas demandem atuação presencial (UFJF, 2023, p. 7, **grifo nosso**).

Por fim, o artigo 25 do documento ressalta que “É vedada a adoção do teletrabalho em regime de execução total ou parcial no âmbito do PGD quando: I - abranger atividades cuja natureza exija a atuação presencial do servidor” (UFJF, 2023, p. 9). Com base nesses fragmentos da Resolução, conclui-se que o PGD, enquanto instrumento estratégico de gestão da força de trabalho, deve estar atrelado ao interesse institucional, e que suas possibilidades e arranjos devem obedecer ao critério de vinculação às atividades efetivamente desempenhadas pelo servidor. No entanto, mais de um quarto dos respondentes acredita que essa

vinculação não deva ocorrer, de modo que a adesão ao teletrabalho integral ou parcial não esteja, necessariamente, vinculada às atividades exercidas. Tal percepção, porém, contraria o disposto na Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023, a qual estabelece, em seu artigo 18, que a participação no PGD é restrita aos servidores cujas atribuições e atividades efetivamente desenvolvidas permitam a mensuração das entregas e sejam compatíveis com as modalidades e regimes previstos na própria norma.

No que se refere à percepção dos servidores em relação ao contexto de suas unidades, a pergunta busca verificar se o respondente acredita que todos aqueles que desejarem poderão aderir ao PGD na modalidade de teletrabalho integral ou parcial em seus respectivos setores de trabalho. Observa-se que 61 participantes (54,5%) responderam afirmativamente, 43 (38,4%) de forma negativa e 8 (7,1%) não souberam avaliar, o que indica uma tendência majoritária de otimismo quanto à possibilidade de adesão dentro das unidades.

Vale destacar que, entre os 61 servidores que responderam acreditar que todos que queiram, poderão aderir ao PGD na modalidade de teletrabalho integral ou parcial em suas respectivas unidades, apenas 13 (21,3%) consideram que a infraestrutura tecnológica da UFJF é bastante ou parcialmente adequada e que suas unidades e chefias estão bem ou razoavelmente preparados para a implementação do programa. Esses dados, previamente apresentados nos Gráficos 11, 12 e 13, sugerem que, embora haja uma percepção positiva quanto à possibilidade de adesão ao PGD nas unidades, parte dos servidores reconhece limitações estruturais e gerenciais que podem comprometer a efetividade da implementação do programa. Isso indica que o otimismo em relação à adesão não está necessariamente associado à avaliação das condições reais de infraestrutura tecnológica ou de preparo das chefias e das unidades, evidenciando uma possível dissociação entre o desejo de participação e a percepção das condições institucionais para viabilizá-la.

A pergunta seguinte buscou investigar os principais benefícios do PGD na percepção dos respondentes. A Tabela 9 apresenta esses benefícios, na ordem de marcação, acompanhados do número de respondentes que os indicaram e do percentual correspondente em relação ao total da amostra.

Tabela 9 – Classificação dos principais benefícios do PGD segundo a percepção dos respondentes

Benefício	Número de respondentes	Percentual em relação ao total
Redução de deslocamento, no caso de adesão a modalidade teletrabalho	97	86,61%
Melhoria da qualidade de vida	76	67,86%
Maior flexibilidade de horários	60	53,57%
Foco em metas e resultados, e não apenas na carga horária	57	50,89%
Melhora no equilíbrio entre vida pessoal e profissional	42	37,50%
Maior autonomia no exercício das tarefas laborais	25	22,32%
Maior transparência nos critérios de avaliação	11	9,82%
Reconhecimento pelo desempenho e resultados alcançados	11	9,82%
Melhoria no clima organizacional	8	7,14%
Incentivo ao desenvolvimento profissional e capacitação	6	5,36%
Não considero que o programa tenha benefícios	5	4,46%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Nesta pergunta, cada respondente poderia indicar no máximo até quatro opções. A redução do deslocamento, no caso de adesão ao teletrabalho, destacou-se como o principal benefício, sendo mencionada por 86,6% dos participantes. Em seguida, 67,8% dos respondentes apontaram a melhoria na qualidade de vida. A maior flexibilidade de horários obteve 53,5% das indicações, enquanto o foco em metas e resultados, e não apenas na carga horária, foi citado por 50,8% dos servidores. Apenas 5 respondentes (4,4%) consideram que o PGD não possui benefícios.

A pergunta seguinte trazia a possibilidade dos participantes acrescentarem outros benefícios não abordados na listagem do questionário. Entre as sugestões estão a dinamização do espaço de trabalho, a maior previsibilidade do trabalho, considerando a necessidade de pactuação dos planos de trabalho, a melhoria da saúde mental, redução de conflitos interpessoais entre os servidores, retenção de

servidores que desejam um arranjo de trabalho mais flexível, economia de recursos institucionais e melhorias ambientais, devido a redução de materiais poluidores e desperdício de água e energia elétrica.

Além disso, foram citadas outras vantagens, como a melhoria na entrega dos serviços, devido a ausência de interrupções inerentes ao ambiente de trabalho, redução dos riscos de acidente de trabalho e acesso a estrutura mais adequada, no caso de pessoas com deficiência ou mobilidade reduzida. Por fim, o aumento da motivação entre os servidores é outro ponto de destaque, a exemplo da resposta a seguir:

Servidores que têm interesse em atuar por teletrabalho e obtêm a anuência da chefia para participar do programa, tendem a ampliar o grau de satisfação com a instituição e, conseqüentemente, elevam a motivação com trabalho. Isto pode ser explicado devido a percepção do grau de confiança conferido pelas chefias, que suprem a necessidade de estima do servidor, segundo Abraham Maslow (1959) (Resposta ao formulário, 2025).

Segundo Maslow⁴⁸ (1975, apud Guimarães, 2001), as necessidades de estima referem-se ao desejo humano de manter uma autoavaliação estável e uma autoestima sólida. Quando essas necessidades são atendidas, a pessoa tende a desenvolver sentimentos de confiança, valor pessoal, competência e utilidade. Por outro lado, quando não são satisfeitas, podem surgir sensações de inferioridade, fragilidade e desamparo. Sendo assim, torna-se fundamental o entendimento da gestão em relação a capacidade do servidor de manter a excelência das entregas, independentemente do local em que as atividades estejam sendo realizadas.

O questionário também busca averiguar qual é a visão dos participantes da pesquisa em relação aos riscos oferecidos pelo PGD. Os resultados estão elencados na Tabela 10, seguindo a ordem de marcação, acompanhados do número de respondentes que os indicaram e do percentual correspondente em relação ao total da amostra.

⁴⁸ Abraham Maslow foi um psicólogo norte-americano conhecido por desenvolver a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, que propõe diferentes níveis de necessidades que motivam o comportamento humano.

Tabela 10 – Classificação dos principais riscos do PGD segundo a percepção dos respondentes

Benefício	Número de respondentes	Percentual em relação ao total
Metas mal definidas ou inalcançáveis	57	50,89%
Distribuição injusta de tarefas no setor, gerando servidores sobrecarregados ou ociosos	52	46,43%
Perda de direitos ou garantias já conquistadas	43	38,39%
Avaliações subjetivas e falta de reconhecimento por parte das chefias	37	33,04%
Dificuldade em se desconectar do contexto profissional	35	31,25%
Dificuldade na manutenção do atendimento dos setores da UFJF	30	26,79%
Desigualdade no acesso ao teletrabalho entre os servidores do setor	27	24,11%
Sensação de isolamento social durante o teletrabalho	25	22,32%
Falta de estrutura tecnológica ou suporte adequados	24	21,43%
Comprometimento da saúde mental, bem-estar e motivação dos servidores	9	8,04%
Não considero que o programa tenha riscos	7	6,25%

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Assim como na pergunta referente aos benefícios do programa, nesta questão os participantes também puderam selecionar no máximo 4 opções entre as disponíveis. Dessa forma, entre os riscos mais relevantes observados pelos respondentes, estão metas mal definidas ou inalcançáveis, com 50,89% das marcações, seguido da distribuição injusta de tarefas no setor (46,43%), perda de direitos ou garantias já conquistadas (38,39%) e avaliações subjetivas e falta de reconhecimento por parte das chefias (33,04%). Os respondentes que acreditam que o programa não oferece riscos representam 6,25% do total.

Com base nos dados obtidos, observa-se que, à exceção da perda de direitos ou garantias já conquistadas, os três principais riscos apontados pelos respondentes estão diretamente relacionados à atuação das chefias em relação às suas equipes.

Esse resultado indica a existência de preocupações, por parte dos servidores, quanto à condução do processo de implementação do programa nas unidades.

A pergunta seguinte, de caráter aberto e opcional, possibilitou que os participantes indiquem outros riscos não contemplados na listagem do questionário, permitindo, assim, reiterar e aprofundar a compreensão do receio relacionado a atuação dos gestores, como pode ser observado no seguinte trecho: “A utilização do programa por parte dos gestores para o assédio moral. Utilizando a participação do servidor no programa como uma ‘cortesia’ da chefia, podendo retirá-lo, a qualquer tempo e sem critério definido” (Resposta do participante 39 ao questionário, 2025). Complementarmente, outro respondente destaca como risco a resistência à mudança no controle do trabalho por carga horária, para trabalho por tarefa.

Apesar de já constar a alternativa “perda de direitos e garantias já conquistadas” entre os possíveis riscos do programa, alguns servidores citam, especificamente, a preocupação com a impossibilidade de conciliar o PGD e a flexibilização da jornada de trabalho já garantida na UFJF por meio da Resolução CONSU/UFJF nº 54/2016. A possível falta de comprometimento dos servidores quando em regime de teletrabalho também é outro ponto abordado por alguns participantes, a exemplo do seguinte trecho:

Um dos principais riscos que eu acredito que estejam dificultando a aprovação do PGD na Universidade é a falta de comprometimento do servidor no teletrabalho. Se o servidor não tiver organização e comprometimento suficientes, ele pode deixar de fazer as entregas de forma adequada e prejudicar o andamento dos serviços no setor. Por isso acredito que as entregas devem ser bem administradas pelos gestores e os servidores que não estiverem entregando o que é necessário devem voltar para o trabalho presencial (Resposta do participante 11 ao questionário, 2025).

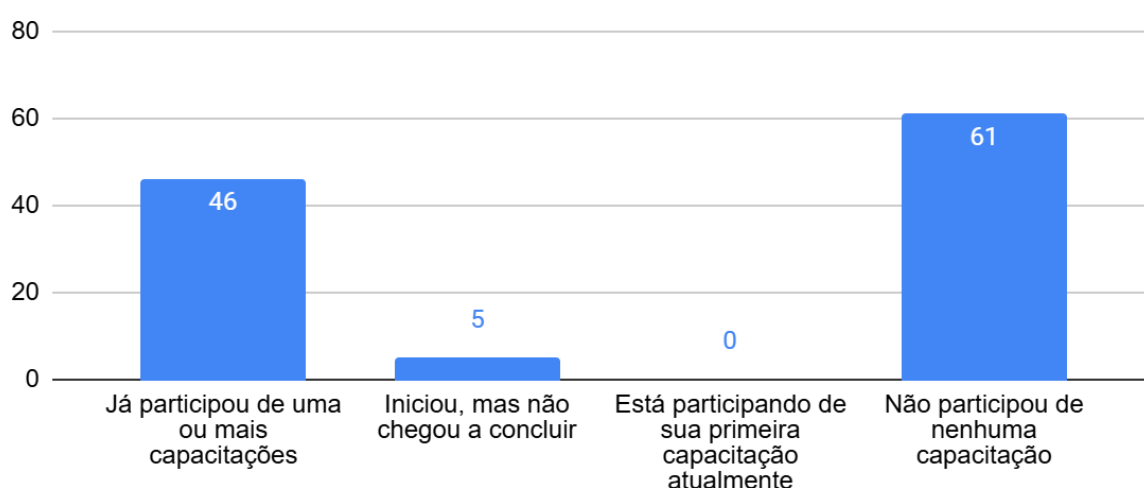
Ainda sobre este aspecto, outros respondentes também destacam sua preocupação em relação a uma possível sobrecarga de trabalho no que se refere ao atendimento presencial dos setores, decorrente da realização do teletrabalho por parte de alguns servidores e possível desequilíbrio na distribuição das tarefas. A descentralização dos planos de trabalho, prevista na nova proposta de Resolução que regulamenta o PGD na UFJF, também é apontada como um risco, uma vez que pode resultar em variações na aplicação das regras. Nesse sentido, um dos

participantes ressaltou a importância de que a avaliação dos planos seja realizada previamente pelo Comitê Técnico do PGD, a fim de assegurar maior rigor e critério na implementação do programa nas unidades.

De forma geral, os dados indicam que, embora o PGD apresente potencial para promover flexibilidade e benefícios aos servidores, sua implementação envolve riscos significativos relacionados à atuação das chefias, à organização do trabalho e à distribuição das tarefas. Tais aspectos reforçam a necessidade de critérios claros, avaliação rigorosa dos planos de trabalho e acompanhamento adequado por parte dos gestores, de modo a minimizar impactos negativos e garantir a efetividade do programa nas unidades.

A penúltima seção do questionário, intitulada “Capacitação e acompanhamento”, teve por objetivo investigar a participação dos respondentes em treinamentos sobre o PGD, temas desejados para futuras capacitações e percepções sobre o acompanhamento das atividades, incluindo formas de retorno das chefias e sugestões para aprimorar a comunicação e o monitoramento no programa. A primeira questão desta seção verifica se o respondente já participou de alguma capacitação, presencial ou virtual, destinada a proporcionar maior compreensão sobre o PGD. Os dados obtidos estão demonstrados no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Participação dos respondentes em capacitações sobre o PGD



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Ao relacionar os dados obtidos no Gráfico 14 com os resultados da questão sobre o grau de familiaridade com o conceito, os objetivos e as diretrizes do PGD, integrante da seção “Conhecimento sobre o PGD”, observa-se que 100% dos servidores que realizaram alguma capacitação se consideram bem familiarizados com o tema ou possuem conhecimento parcial do conteúdo. Esses resultados indicam que, embora as capacitações não constituam a única fonte de informação sobre o PGD, elas desempenham papel significativo na apropriação e domínio do tema pelos servidores.

A pergunta seguinte, aberta e de preenchimento opcional, solicitava aos participantes da pesquisa sugestões de temas que, em sua visão, deveriam ser abordados nas próximas capacitações a serem promovidas pelo Comitê Técnico do PGD. O Quadro 7 demonstra quais foram as principais sugestões obtidas.

Quadro 7 – Temas de interesse para capacitações futuras sobre o PGD

<p style="text-align: center;"><u>Conhecimento sobre o PGD</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionamento geral do PGD na UFJF • Direitos, deveres e atribuições • Legislação federal e institucional • Critérios de avaliação das entregas • Efeitos do PGD na flexibilização da jornada de trabalho
<p style="text-align: center;"><u>Teletrabalho</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Separação entre vida pessoal e profissional • Desconexão e gestão do tempo • Saúde mental no teletrabalho
<p style="text-align: center;"><u>Gestão de chefias e relações de trabalho</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Formação de gestores sobre limites de atuação e relações equilibradas entre chefia e servidores • Prevenção de assédio e uso inadequado do PGD • Mudança de visão das chefias sobre teletrabalho
<p style="text-align: center;"><u>Ferramentas digitais e sistemas de gestão</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitação prática para uso do Polare • Uso de ferramentas digitais colaborativas • Condução de reuniões virtuais produtivas
<p style="text-align: center;"><u>Gestão por resultados e produtividade</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestão por Resultados e OKRs • Gestão de tarefas e prazos

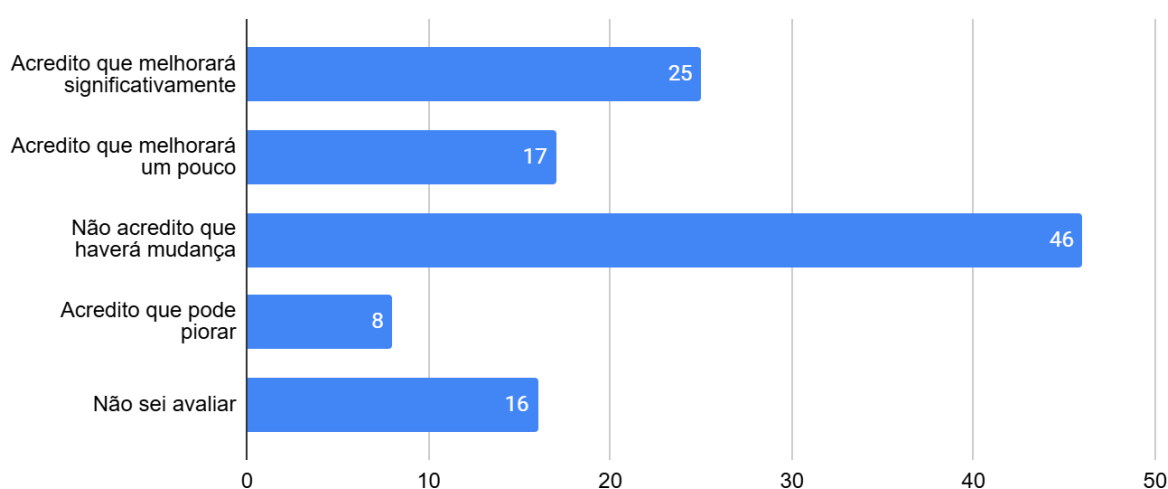
<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da eficiência operacional e pessoal
<p style="text-align: center;"><u>Políticas institucionais e carreira</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ética no serviço público • Reforma administrativa • Oportunidades e ameaças trazidas pelas mudanças no mundo do trabalho

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Considerando as sugestões apresentadas no Quadro 7, observa-se uma demanda significativa por ações de capacitação relacionadas ao PGD, tendo sido registradas 29 respostas para essa questão. Enquanto alguns participantes ressaltam a necessidade de treinamentos voltados à compreensão do funcionamento do programa na UFJF, das legislações pertinentes e do uso prático do sistema Polare, outros sugerem temas mais amplos, como gestão do tempo, saúde mental no teletrabalho, prevenção ao assédio por parte das chefias, ética no serviço público e a reforma administrativa, atualmente em ampla discussão no cenário nacional.

Na sequência, a seção “Capacitação e acompanhamento” investiga se, na percepção dos participantes, o acompanhamento relacionado ao PGD tem potencial para aprimorar a comunicação com as chefias. O Gráfico 15 apresenta as percepções registradas:

Gráfico 15 – Percepção dos participantes sobre a influência do PGD na comunicação com as chefias



Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

De acordo com os dados obtidos, a maioria dos servidores (41,1%) acredita que a comunicação com as chefias não será afetada. Já os participantes que acreditam que o PGD proporcionará melhorias nessa comunicação (seja de forma significativa ou moderada) correspondem a 37,5% do total. A menor parcela dos servidores (7,1%) acreditam que o programa pode piorar a comunicação e 14,3% não sabem avaliar os efeitos do PGD nesse aspecto. Essas informações sugerem que ainda há incerteza entre os servidores quanto aos impactos do PGD na comunicação com as chefias, embora parte deles perceba potencial de melhoria nesse aspecto. Essas informações sugerem que os servidores compreendem os possíveis efeitos do PGD sobre a comunicação com as chefias, embora haja divergência quanto ao impacto esperado entre aqueles que acreditam na manutenção do cenário atual e os que veem potencial de melhoria.

A questão seguinte buscou compreender, na percepção dos participantes, como deveria ocorrer o retorno das chefias em relação às entregas realizadas. Mais da metade dos respondentes (54,5%) acredita que esse retorno deve acontecer sempre que necessário, de forma rápida e direta, desde que respeitado o horário de trabalho do servidor. Outros 23,2% defendem que o retorno deve ocorrer nas mesmas condições, porém considerando o horário de funcionamento da unidade. Já 8,9% entendem que o retorno pode ser feito independentemente do horário.

Por outro lado, 3,6% preferem um retorno mais pontual, restrito ao essencial, e apenas 1,8% consideram que ele deve ocorrer somente em caso de problemas ou dificuldades. Outras respostas correspondem a 8% do total, incluindo exemplos como “retornos mensais em reuniões” e “prefiro que continue da forma como está”. Os dados evidenciam que os servidores esperam retornos rápidos e objetivos, mas dentro de limites de horário estabelecidos, revelando preocupação com o equilíbrio entre disponibilidade e respeito à jornada.

Nesse sentido, Barros e Matos (2022, p. 7) destacam a influência que o *feedback* pode exercer no contexto organizacional:

Todo gestor precisa ser capaz de construir fluxos comunicacionais que lhe garantam eficiência e coerência no desempenho de suas atividades e no trato com seus liderados. Comunicar procedimentos e orientar, elogiar ou corrigir, seja por e-mail, por telefone, ou até mesmo pessoalmente, fazem parte do cotidiano do gestor. Saber

orientar os feedbacks em relação ao trabalho dos funcionários não é uma tarefa fácil. Entretanto, Leme (2009) afirma que o feedback é uma ação de comunicação e é de responsabilidade gerencial.

A perspectiva dos autores dialoga diretamente com as percepções apresentadas pelos servidores no que se refere ao papel estruturante do *feedback* na dinâmica organizacional. Os autores enfatizam que a comunicação das chefias constitui parte essencial do cotidiano gerencial, exigindo clareza, coerência e sensibilidade na interação com os liderados. Assim, o desejo dos participantes por retornos rápidos, objetivos e alinhados ao horário de trabalho reforça a importância de fluxos comunicacionais bem conduzidos, capazes de garantir não apenas eficiência, mas também respeito aos limites estabelecidos e ao equilíbrio entre disponibilidade e jornada.

Ainda sobre esse tema, contribuições adicionais foram registradas na pergunta seguinte, de caráter aberto e preenchimento opcional, que busca entender se os participantes possuem alguma consideração a respeito de como deveria ser feito o acompanhamento das atividades, por parte das chefias, no PGD. Dentre os registros, destaca-se a seguinte resposta:

O acompanhamento das atividades deveria ser feito de maneira objetiva, comparando sempre o que foi solicitado em comparação ao que foi entregue, e se o que foi entregue atende a finalidade do que foi solicitado. (Resposta ao formulário, 2025).

O comentário em questão destaca-se por evidenciar uma concepção de acompanhamento focada na objetividade, sugerindo que os servidores valorizam processos de avaliação claros, que permitam verificar o cumprimento das metas sem subjetividades. Tal visão indica uma busca por maior transparência e equidade na relação entre chefias e equipes, evitando comparações indevidas entre servidores e contribuindo para inibir possíveis condutas assediosas por parte dos gestores.

Por fim, o questionário abarcou uma última seção, intitulada “Sugestões e percepções finais”. Seu objetivo foi coletar comentários, expectativas e preocupações dos respondentes sobre o PGD, além de sugestões gerais para seu aprimoramento, considerando experiências e percepções individuais no contexto da UFJF. A primeira pergunta, aberta e de preenchimento opcional, possui o seguinte

enunciado: “Existe algo que você gostaria de dizer à gestão da UFJF sobre suas expectativas e preocupações quanto ao PGD?” Foram recebidas 43 respostas que, eliminadas as repetições, estão organizadas no Quadro 8.

Quadro 8 – Síntese das expectativas e preocupações dos servidores direcionados à gestão da UFJF sobre o PGD

<p style="text-align: center;"><u>Comunicação e Transparência</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Espero que a gestão da UFJF ofereça clareza nas orientações, capacitação para servidores e chefias, além de acompanhamento transparente. • Na minha opinião, há muita segregação de informação, de atendimentos etc... Isso precisa ser trabalhado com mais transparência, permitindo a participação de todos e a iniciativa de todos no entendimento e resolução de problemas e apresentação de novas propostas. • Que eles sejam mais claros, ao invés de ficar enrolando os servidores. Sensação de estarmos sendo feitos de palhaços
<p style="text-align: center;"><u>Implementação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Queria dizer que o processo de implementação do PGD na Universidade está demorando demais. Fizemos um projeto piloto que considero que foi muito bom, com pontos a ajustar, claro. Mas de lá pra cá se passou muito tempo e o PGD não foi implementado. Acho que não tinha necessidade de demorar tanto, uma vez que o projeto piloto foi muito bom. Na minha avaliação eu entendo que precisávamos ajustar alguns pontos importantes para poder implementar o PGD em toda a Universidade, mas nada que justifique tamanha demora. • O programa não parece ser prioridade da gestão, uma vez que toda a implementação se dá de forma muito lenta. • Que o PGD não seja implementado. Já temos 3 anos da minuta aprovada e até hoje não houve a implantação. • O PGD é algo que está sendo implantado a nível nacional, começou antes da pandemia, e a UFJF é uma instituição de nome e infelizmente já ouvi de servidores de outros órgão que essa demora pelo PGD aqui é porque os servidores não querem rendimento, metas. Isto nos desprestigia, como se todos os servidores fizessem corpo mole. • Gostaria que acreditassem mais que os servidores em PGD não estão fugindo do trabalho como aparentam pensar. Vejo que muitos relacionam ao período de pandemia, onde os setores foram obrigados a fechar e se virarem para funcionar, sem preparo prévio, sem orientações e sem regras. E o PGD não é assim, é o servidor desempenhando normalmente suas atividades, porém, distante fisicamente.

Equidade e Critérios de Avaliação

- Minha principal preocupação é que o PGD seja aplicado de forma justa e equilibrada, levando em conta as condições de cada funcionário, valorizando tanto os resultados quanto às condições de trabalho
- Preocupação com o assédio moral e com a possibilidade de falta de interesse da chefia em realizar os arranjos necessários para que todos do setor possam ser contemplados.
- Que os critérios para concessão do PGD na modalidade teletrabalho integral sejam objetivos, e não subjetivos.
- Creio que os servidores com deficiência merecem ser priorizados na inserção ao PGD, em detrimento aos servidores não deficientes.
- Na redação da minuta do PGD atual, foi lamentável a retirada do artigo 39 da Resolução do CONSU 56/2023. Aquela tabelinha era a nossa única esperança de haver o mínimo de equidade na avaliação de resultados de atividades com diferentes graus de complexidade.

Capacitação e Orientação sobre o PGD

- Seria bastante interessante que houvesse uma apresentação sobre como se dará o funcionamento na prática. Eu sugeriria uma apresentação em vídeo gravado ou, se não, ao menos uma em slides. Apenas ler a resolução ainda não me deixa realmente claro como o PGD funcionará e será implementado.
- A administração deveria valer-se da autonomia universitária, fortalecer o PROADES e desmistificar o PDG e a reforma administrativa

Expectativas sobre Benefícios e Motivação

- Vai ser ótimo! Na pandemia, executamos as atividades de forma eficiente e harmônica. Com a normativa atual balizando os procedimentos, será ainda melhor!
- Acredito que o PGD trará uma grande economia para a Instituição, além de aprimorar e aumentar a produtividade. Os servidores terão uma melhora significativa na saúde física e mental. A possibilidade de estar trabalhando mais relaxado, com flexibilidade e conforto trará uma motivação imensa aos servidores, o que vai ampliar muito os resultados do trabalho.
- Acho que é uma proposta que atende a inúmeras necessidades e que pode se apresentar como saída importante e célere para algumas deficiências institucionais. Porém, temo que se transforme em meio de manipulação, assédio e outros desregramentos.

Críticas à Gestão da UFJF e à Cultura Organizacional

- Me incomoda muito a clara percepção do desinteresse da gestão atual em implementar um programa cujos benefícios me parecem tão óbvios. É como se houvesse um desejo implícito de se manter uma relação patronal entre gestão e TAEs independente da qualidade do trabalho executado.

- A gestão está conduzindo mudanças na resolução, mesmo após relatório positivo da experiência do projeto piloto. Para isso, alteraram a composição do comitê técnico, configurando uma maioria de gestores neste espaço. O Comitê que tem a tarefa de implementar o programa, acabou também por criar um novo programa. Isso causa desequilíbrio e insatisfação nos trabalhadores.
- O Conselho Superior não sendo um órgão gestor paritário dos 3 segmentos (não há mesmo peso nas votações/decisões do órgão composto por professores - 70%, taes - 15% e discentes - 15%), mesmo em conformidade com os percentuais de representação definidos na LDB, tende a tomar decisões injustas para a categoria dos trabalhadores, uma vez que a maior bancada é a das chefias/diretores.
- Os gestores têm dificuldade de demandas e monitorar tarefas dos servidores no presencial por medo de assédio, por exemplo. Tenho receio que em um trabalho remoto isso fique ainda mais complicado. Além disso, há pessoas com perfil para trabalho remoto e outras não. Há servidores com senso de equipe e outros não. Acho que é um grande desafio para instituição e gestores organizarem e monitorarem o PGD de forma que seja efetivo.
- O servidor público será eliminado, como resultado da evolução nas plataformas governamentais.
- É preciso mudar a cultura, a visão dos gestores é extremamente antiquada.
- A demora na implementação demonstra a falta de respeito, falta de consideração e que os TAEs da UFJF são apenas números para a gestão. Demonstra total egoísmo e total falta de empatia por parte da gestão. Eles desejam apenas o controle dos corpos e não se preocupam com a qualidade do trabalho e o bem estar do trabalhador. Cada dia que passa me sinto mais desmotivada e não consigo parar de pensar na minha aposentadoria, de tão infeliz que estou trabalhando na UFJF. Essa gestão é só decepção e infelicidade, pois estão tratando os TAEs como perfeitos idiotas.
- Parem de dificultar o processo, arrastando o mesmo por meses, sem retorno e prioridade para a categoria profissional
- A instituição poderia evitar desgastes desnecessários e avançar de forma mais respeitosa e eficiente com os servidores, implementando o programa.
- Decepção! Não visualizo interesse. Gostaria que tomassem uma posição, a impressão que tenho é que só existe enrolação. Ficam esperando que o trabalho remoto decaia. Estou me sentindo uma palhaça! Triste ter esse sentimento, maior desrespeito. Programamos nossa vida achando que vai iniciar e nada. Quero, necessito de uma decisão. Sei que não é possível para todos os servidores da UFJF, mas não vejo porque a parte administrativa ainda não começou o trabalho remoto.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

As manifestações apresentadas no Quadro 8 configuram-se como apelos diretos à gestão da UFJF, expressando tanto expectativas quanto insatisfações relacionadas ao processo de implementação do PGD. De modo geral, as respostas revelam um sentimento de frustração diante da demora na efetivação do programa e da percepção de falta de clareza nas decisões e comunicações institucionais. A morosidade do processo é, inclusive, apontada como sinal de desinteresse ou descompromisso da administração com o tema, gerando descrédito e desmotivação entre parte dos servidores.

Entre os aspectos mais recorrentes, destacam-se pedidos por maior transparência e objetividade nas orientações, celeridade na implantação e critérios claros e justos de avaliação. Também são mencionadas preocupações com possíveis práticas de assédio moral, com a dificuldade das chefias em gerenciar equipes no contexto remoto e com a necessidade de preparo institucional para lidar com novas dinâmicas de trabalho.

Apesar do tom predominantemente crítico, algumas falas reconhecem o potencial do PGD como instrumento de modernização e valorização do servidor, ressaltando ganhos possíveis em produtividade, qualidade de vida e eficiência institucional. Nesse sentido, o conjunto de comentários evidencia que o debate sobre o PGD ultrapassa o âmbito operacional, assumindo aspectos relacionados à cultura organizacional da UFJF e às formas de gestão e reconhecimento do trabalho técnico-administrativo.

Por fim, a última pergunta do questionário traz o seguinte questionamento: “Há algo mais que você gostaria de comentar ou sugerir a respeito do PGD no âmbito da UFJF, com base em sua experiência ou percepção?”. Nesta pergunta, aberta e de preenchimento opcional, foram recebidas 27 respostas. Retirando os apelos que já constam no Quadro 8, os últimos pontos explorados pelos participantes da pesquisa estão apresentados no Quadro 9:

Quadro 9 – Recomendações e percepções finais dos participantes sobre o PGD

- A gestão deveria retomar o caráter predominantemente técnico do comitê, participando do mesmo, mas sem hegemonizá-lo. Deveria também se preocupar com o modelo de avaliação que está propondo, pois o mesmo tende, a meu ver, a promover distorções e

trazer riscos ao programa e aos trabalhadores devido ao contexto de reforma administrativa em discussão no âmbito do Congresso Nacional.

- Sugiro que haja canais abertos de diálogo entre gestão e servidores, para que dúvidas e dificuldades sejam tratadas de forma rápida. Também considero importante o investimento em treinamentos e ferramentas que facilitem a execução e o acompanhamento do PGD. No mais, seguimos em frente...
- É necessário informar e conscientizar os servidores que nem todos poderão aderir ao PGD em razão, basicamente, da natureza das atividades desenvolvidas. Também é preciso esclarecer que o PGD não pode de forma alguma comprometer nossa flexibilização, a qual é o direito mais importante que temos hoje na nossa instituição.
- É necessário haver mais clareza e também um setor responsável que saiba tirar as dúvidas. Acontece muitas vezes de cada um falar uma coisa e depois ninguém sabe qual é o correto. As informações ficam “truncadas” e o servidor perdido. Mas tem tudo para dar certo.
- Achei que não houve diálogo da gestão com todos que tinham interesse no piloto. Em uma mesma coordenação servidores fizeram PGD em quantidade de dias diferentes, o que gerou grande insatisfação. Por exemplo, alguns faziam 3 dias por semana e outros 2 e ainda alguns 1 dia, foi imposto sem diálogo.
- Que se respeitassem decisões tomadas e após o piloto se implementassem o programa. Aprimoramentos e melhorias poderiam ser feitas com o programa em andamento. Não houve um problema que justificasse a não continuidade, foi apenas a discricionariedade da gestão, mas sem, contudo, assumir que disso se tratava.
- Estou percebendo que na minha unidade há uma tendência a somente iniciar a discussão sob o PGD a partir do momento que a Administração Central da UFJF cobrar a sua efetiva implementação, de uma forma apenas reativa. O planejamento já poderia estar sendo debatido de forma mais transparente e proativa nas unidades acadêmicas e administrativas.
- É ultrajante a demora na análise e aprovação da minuta do PGD local, não havendo dúvidas de que a administração superior age de forma coordenada para atrasar a questão, pois é contra sua implementação, não importando ter prometido na campanha eleitoral que seria a favor.
- Que o debate seja isento e legítimo e que nós, TAES, tenhamos protagonismo nos encaminhamentos, já que se trata da nossa carreira.
- Segundo minha percepção, existe uma forte resistência da universidade com relação ao PGD. Pra mim, relacionada ao medo, por parte dos professores e dos gestores (professores em sua maioria) da perda de controle sobre os TAES, subordinados ou não. Creio também que esse medo está muito menos relacionado a razões relacionadas ao trabalho do que a razões de identidade e sentido de superioridade na comunidade acadêmica.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

As percepções retratadas no Quadro 9 finalizam o conteúdo levantado por meio do questionário e trazem as últimas preocupações dos participantes em relação ao PGD e sua implementação na UFJF. Nota-se, portanto, uma visão predominantemente crítica de servidores que acreditam que a transparência das ações por parte da gestão tem sido insuficiente, bem como a demora para a implementação do programa. Alguns respondentes entendem que as contribuições do projeto piloto foram desconsideradas e que o Comitê responsável pelo Comitê do PGD na UFJF perdeu seu caráter técnico por meio da mudança de sua composição. O modelo de avaliação das entregas proposto na nova Resolução, que vem sendo discutida pelo Conselho Superior da UFJF, também é alvo de críticas e considerado um risco relevante, principalmente se considerado o contexto da discussão da reforma administrativa em âmbito nacional.

Fica, assim, latente que o questionário aplicado contou com a participação de servidores de diferentes unidades, cargos, faixas etárias e níveis de escolaridade, oferecendo um verdadeiro “raio-x” das percepções atuais dos TAEs da UFJF em relação ao Programa de Gestão e Desempenho. Com base nas respostas obtidas, foi possível identificar tendências, levantar preocupações recorrentes e coletar sugestões que poderão subsidiar estratégias para o aprimoramento e sucesso da ferramenta. Entre os servidores que optaram por se identificar, alguns foram selecionados para entrevistas, com o objetivo de aprofundar os dados coletados no questionário. A próxima seção, portanto, destina-se à análise das informações obtidas nesta segunda fase da pesquisa.

3.4.2 Entrevistas

As entrevistas constituíram a segunda etapa da pesquisa de campo e foram realizadas após a conclusão da aplicação dos questionários. Ao todo, participaram nove entrevistados, selecionados não apenas pelo grau de envolvimento com o Programa de Gestão e Desempenho, mas também pela variedade e riqueza de informações presentes em suas respostas aos questionários, o que contribuiu para compor um conjunto mais representativo de percepções. Foi elaborado um roteiro

inicial de perguntas para as entrevistas (Apêndice B); contudo, novas questões foram acrescentadas sempre que se identificou a necessidade de aprofundar ou esclarecer informações fornecidas anteriormente, e outras foram excluídas quando se constatou sua inaplicabilidade ao caso específico de determinado servidor entrevistado.

Os temas abordados no roteiro inicial das entrevistas incluíram um breve relato da trajetória do entrevistado desde sua entrada na UFJF, bem como seu grau de satisfação com as atividades desempenhadas, o ambiente e os colegas de trabalho. Também foram discutidos o nível de familiaridade e as percepções acerca do conceito e das características do PGD, além da familiaridade e das percepções em relação à Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 4 de outubro de 2023, que regulamenta o PGD na instituição.

Além disso, as entrevistas trataram de impressões sobre o processo de planejamento e implementação do programa na UFJF; da participação em eventos sobre o tema e/ou no projeto piloto, quando aplicável; das percepções sobre o preparo da unidade e da universidade como um todo para o início do programa; da relação entre o PGD e o *home office* adotado durante a pandemia; e da articulação entre o PGD e outras políticas de gestão de pessoas já implementadas na UFJF, especialmente a política de flexibilização da jornada de trabalho. Por fim, foram abordadas as impressões sobre o abaixo-assinado que questiona as mudanças propostas na nova resolução da UFJF e as expectativas em relação ao futuro do programa.

No que se refere ao perfil dos entrevistados, todos possuem entre oito e dezoito anos de atuação como servidores da UFJF, com exceção de um participante, que trabalha na instituição há mais de quarenta anos. Um dos entrevistados ingressou inicialmente como funcionário terceirizado e, posteriormente, tomou posse como servidor efetivo, enquanto dois já exerceram cargos de chefia em momentos anteriores. Os participantes estão lotados em diferentes unidades organizacionais da UFJF, tanto administrativas quanto acadêmicas, e desempenham atividades diversas, como planejamento, gestão financeira, orçamentária e de licitações, tecnologia da informação, gerenciamento de estágios, arquivamento de documentos institucionais, atendimento em secretarias de faculdades e atendimento de rotinas relacionadas à saúde e ao bem-estar do trabalhador.

A diversidade de trajetórias, funções e tempos de serviço observada entre os entrevistados sugere a presença de diferentes perspectivas sobre o PGD, o que pode enriquecer a análise qualitativa. Essa heterogeneidade pode favorecer a identificação de padrões e contrastes nas percepções, permitindo compreender como fatores como experiência profissional, área de atuação e histórico institucional influenciam as opiniões e expectativas em relação ao PGD.

Entre os nove participantes, sete declararam estar satisfeitos em trabalhar na UFJF, considerando aspectos como suas atribuições, o ambiente organizacional e a equipe de trabalho. No entanto, mesmo entre os satisfeitos, três apontaram aspectos que poderiam ser aprimorados, como as dificuldades inerentes à burocracia do serviço público, a pouca interação entre colegas do setor e a relação com o novo gestor da unidade. Um quarto participante, ainda que satisfeito de modo geral, manifestou insatisfação com a falta de flexibilidade nos arranjos de trabalho da instituição, antecipando uma possível relação com o PGD. Em suas palavras: “eu tenho um notebook na mochila, me desloco para abrir o mesmo notebook que eu podia abrir em qualquer lugar, na frente do meu chefe” (entrevistado 6). Nesse sentido, Passos et al. (2025) destacam:

Para os colaboradores, a autonomia gerada por novos modelos pode representar maior satisfação profissional, desde que haja um equilíbrio entre as exigências do trabalho e a vida pessoal. A adaptação a essa nova realidade depende de políticas bem estruturadas, capazes de atender aos interesses de ambas as partes (p. 6).

Os autores, em consonância com a percepção do entrevistado 6, observam que a flexibilidade nos arranjos de trabalho é um fator determinante para o engajamento e a satisfação profissional. No contexto da UFJF, essa fala evidencia a expectativa de que o PGD contribua para modernizar as práticas de gestão e ampliar a autonomia dos servidores, equilibrando as demandas institucionais com as necessidades individuais. Por fim, dois entrevistados expressaram insatisfação mais evidente: um deles com as atividades que executa, apontando o PGD como uma possível solução para reduzir sua desmotivação; e outro servidor que se encontra desmotivado e cogita, futuramente, solicitar transferência de setor, com o intuito de desempenhar novas atividades, distintas das atuais.

A relação dos entrevistados com o tema também pode ser considerada diversa, já que, entre os nove participantes, três atuaram ou ainda atuam diretamente em espaços institucionais de deliberação sobre o assunto, como a comissão responsável pela elaboração da normativa do PGD na UFJF e o comitê encarregado de operacionalizar o programa atualmente. Além dessa participação, esses entrevistados mantêm-se ativos em eventos relacionados ao tema, especialmente nas assembleias sindicais, onde expressam seus posicionamentos e fomentam debates no âmbito da categoria TAE.

Outros três participantes, por sua vez, tiveram a oportunidade de integrar o projeto piloto e, além do conhecimento adquirido por meio da leitura das normativas aplicáveis e da realização de capacitações, puderam vivenciar na prática o funcionamento do PGD e observar como os processos, documentos e sistemas associados à política se estruturaram na UFJF. Os três últimos, embora não tenham participado diretamente dessas experiências, mantêm proximidade com o movimento sindical e, por meio dele, desenvolveram o senso crítico necessário para debater o tema. Destaca-se, entre eles, um entrevistado que acompanhou ativamente o processo de construção da resolução que regulamenta o PGD na instituição, emitindo seus posicionamentos, sugestões e críticas em relação à morosidade da condução do processo na UFJF, além de seguir atento aos debates recentes e às novas dinâmicas de trabalho que vêm se consolidando na atualidade. Durante a entrevista, o entrevistado 2 apresentou a seguinte fala:

Acompanhei tanto a construção da resolução quanto a aprovação. Na época, eu fui muito crítico ao comitê, à construção da resolução, eu acho que mais pela morosidade mesmo, por já estar percebendo uma morosidade proporcional vinda da instituição em fazer a coisa andar, em fazer a coisa desenvolver. Então, do mesmo jeito que eu fui muito incisivo com o comitê a partir de 2022, que a gente começou mesmo a construir a resolução, eu fui também percebendo que o que era lógico para mim, o que era eficiente para mim, não era a mesma visão da instituição. Eu fui dando uma desanimada, o desânimo foi se acumulando ao longo do tempo. Mas até a aprovação da resolução e até a luta pela manutenção dela, visto a nova resolução, eu estou acompanhando e estou lutando para mantê-la, mesmo que eu tenha criticado a velocidade em que ela foi construída na época.

Com base no trecho, a fala do entrevistado 2 evidencia a percepção da lentidão institucional no processo de implementação do programa, seus sentimentos e impressões ao longo do processo e a proximidade com a qual o servidor tem acompanhado o andamento das discussões sobre o tema.

Compreendida a relação dos entrevistados com o programa, buscou-se analisar suas percepções sobre o PGD, seu conceito, suas características e a Resolução CONSU/UFJF nº 56. Trata-se, portanto, de um questionamento mais amplo, no qual o participante poderia focar em quaisquer variáveis do PGD para construir sua resposta. Oito dos nove entrevistados responderam que consideram o PGD como uma iniciativa positiva, ressaltando benefícios como a possibilidade de realizar teletrabalho, foco maior nas entregas e não na carga horária, flexibilidade de horários e maior qualidade de vida. Também foi citado que a ausência de interrupções, que geralmente ocorre no ambiente laboral, possibilita um maior foco e qualidade das entregas. Todas essas vantagens podem ser sintetizadas na fala do entrevistado 9:

Eu tenho uma avaliação muito boa do programa, particularmente, porque eu sempre trabalhei voltado aos resultados, voltado às entregas. Eu acho que é muito mais importante você entregar o serviço do que você bater pontos todo dia certinho aqui. Porque, às vezes, a pessoa vem, bate ponto, mas não entrega o que deveria entregar, entrega menos. Então, o PGD, para mim, casou muito bem com essa ideia. E a experiência que eu tive no piloto foi muito boa, no sentido de ter uma produtividade maior, pois quando eu estou em casa, focado, eu produzo mais. (...) Porque aqui a gente tem muita interrupção. Fora outras questões, de qualidade de vida, de flexibilidade de horário, essa questão de trânsito, deslocamento, foi ótimo. A gente não tem que ficar pegando esse trânsito da cidade, que a gente sabe que tem horários que são complicados. Então, eu vi vários benefícios no PGD.

A fala do entrevistado 9 demonstra uma percepção positiva em relação ao PGD, centrada na valorização dos resultados e na autonomia do trabalhador. O participante associa o programa à ampliação da produtividade e à melhoria da qualidade de vida, especialmente em função da redução de interrupções e do tempo gasto com deslocamentos. Contudo, mesmo entre os entrevistados que destacaram as vantagens do programa, foram feitas ressalvas quanto aos aspectos que exigem atenção, como o risco de isolamento social decorrente da presença menos frequente

no ambiente de trabalho, o possível aumento de custos pessoais, como *internet*, equipamentos e mobiliário, e a ampliação da responsabilidade do servidor em gerenciar seu próprio tempo e suas entregas.

Apenas o entrevistado 7 apresentou uma percepção predominantemente negativa em relação ao programa, afirmando considerar que o PGD envolve mais riscos do que benefícios, conforme o relato abaixo:

Se me perguntassem hoje se eu teria que aderir ao programa, eu diria que não. Eu diria que não, porque eu enxergo alguns problemas que me parece que não sei contornar. (...) Eu suponho que na UFJF vai haver apadrinhamento. Então as pessoas serão colocadas em teletrabalho. E aí eu tenho essa expectativa de que elas não terão tanto compromisso com o trabalho. Elas vão ficar em home office, mas envolvidas com outros interesses, com a sua vida. O objetivo seria esse e não melhorar o trabalho. Então alguém vai pagar por isso. Então quem ficar no presencial é que pagará por isso. (...) Se alguém tiver direito de fazer cinco dias, eu quero fazer cinco dias em casa. Se alguém fizer um dia, como a proposta que está na reforma administrativa, eu quero fazer um dia também. Eu quero que os direitos sejam iguais. A minha dúvida é justamente isso. Por que eu tenho tanta restrição? Porque eu acho que não vai ter igualdade no tratamento das questões, das pessoas.

Entre os pontos levantados, o entrevistado 7 expressa, como se percebe, uma preocupação central relacionada à equidade na aplicação do PGD. Seu relato indica receios quanto ao potencial uso indevido do programa, especialmente no que diz respeito à distribuição de oportunidades de teletrabalho e de cargas de trabalho entre os setores. A fala revela uma leitura de que, caso o programa não seja implementado com critérios transparentes, podem surgir percepções de favorecimento, desigualdade e até de queda no comprometimento, o que, em sua visão, acabaria penalizando aqueles que permanecem na modalidade presencial.

As respostas obtidas também trouxeram críticas ao processo de implementação do programa na UFJF, como a apresentada pelo entrevistado 1, que considera o sistema de avaliação proposto na nova normativa do PGD consideravelmente inferior ao anterior, por basear-se no plano de trabalho e não mais nas entregas efetivamente realizadas, conforme trecho abaixo:

Antes a avaliação avaliava a tarefa e ajudava na questão efetivamente do desempenho, porque havia uma conversa entre o servidor e o seu gestor. Então se uma determinada tarefa não fosse

feita, não fosse realizada ou não fosse realizada devidamente, haveria uma conversa, um ajuste ou um acerto do plano de trabalho da pessoa. No novo modelo de avaliação, a avaliação agora é do plano, e eu acho que os parâmetros são cinco, mas do tipo, é excepcional, alto desempenho... isso é muito subjetivo, acho que dá brecha para muitas outras coisas que não estão na verdade ligadas ao desempenho. (...) Acredito na verdade que na hora que esse sistema entrar, isso não vai funcionar em nada, vai acabar tocando o barco do jeito que era mesmo (Entrevistado 1).

O entrevistado 1 entende que, além de ineficaz e excessivamente subjetiva para mensurar a qualidade das atividades, essa nova escala de avaliação pode abrir brechas para condutas assediosas por parte das chefias e para a adoção de práticas que condicionem o valor remuneratório a ser recebido pelo servidor:

Já se fala inclusive em remunerações variáveis, e isso está muito atrelado a esse tipo de avaliação do desempenho. Então eu acredito que abre brechas bem subjetivas para satisfazer amigos, os famosos “puxa-sacos”, ou então aquela pessoa que não tem uma boa relação com o seu gestor, de ganhar uma avaliação pior, tendo o seu plano todo sendo realizado, entre outras coisas. Porque é muito difícil, por exemplo, eu avaliar um plano de três meses, com uma avaliação específica só. Eu posso ter feito várias coisas boas, 99% com uma coisa ruim que eu fiz, eu vou deixar de ganhar um excepcional. Fica muito subjetivo (Entrevistado 1).

O entrevistado 2, por sua vez, questiona a exigência de registro em ponto eletrônico para os servidores que realizam teletrabalho parcial e estejam atuando presencialmente em determinados dias, argumentando que tal prática descaracteriza a base filosófica do programa, fundamentada no controle das entregas e não no controle das horas trabalhadas. Já o entrevistado 5 ressaltou a importância de uma definição mais clara acerca dos responsáveis pelas tomadas de decisão relacionadas ao PGD, destacando que, em alguns casos, não é possível identificar se a decisão parte da chefia imediata, da direção da unidade, do comitê técnico do PGD na UFJF ou do setor de Gestão de Pessoas da instituição.

Alguns participantes da pesquisa também ressaltaram o sentimento de surpresa diante do surgimento de uma nova proposta de resolução na UFJF, considerando que a normativa vigente, aprovada em 2023 e com ampla aceitação por parte do Conselho Superior, sequer foi efetivamente implementada, a não ser no âmbito do projeto piloto. Nesse sentido, o entrevistado 3 argumenta que o processo

de construção da resolução se deu de forma democrática e com diversos segmentos representativos e entende que alguns ajustes técnicos poderiam ser realizados com base na experiência do projeto piloto, no entanto, nada que justifique a construção de uma nova normativa divergente do que foi anteriormente pactuado.

Além de demonstrar estranhamento diante do surgimento de uma nova proposta de normativa na UFJF, o entrevistado 7 também lamenta a retirada da tabela de atividades do novo texto:

Para mim, (a tabela de atividades) era o “filé mignon” da resolução. Era a única esperança de que nós tivéssemos um mínimo de comparação entre tarefas repetitivas do dia a dia com tarefas mais trabalhosas, mas que exigem mais trabalho intelectual. Ali, para mim, foi uma perda imensa tirar aquele artigo.

Ao considerar que essa alteração representa uma perda significativa para o programa, afirma que, em sua visão, a tabela constituía a principal garantia de isonomia entre os trabalhadores, as atividades executadas e suas respectivas complexidades.

Por fim, o entrevistado 6 defendeu a versão do texto da normativa aprovada em 2023, afirmando que a mesma foi fruto de uma negociação complexa e duradoura, onde aspectos da gestão e dos servidores foram levados em consideração pensando no presente e no futuro da instituição. Além disso, argumentou sobre a necessidade, em sua percepção, da UFJF assumir sua autonomia administrativa, prerrogativa prevista no artigo 207 da Constituição Federal:

Hora ou outra tem INs e resoluções e outras regulamentações, mas que, no final das contas, cria confusão na regulamentação. A universidade deveria ter a regulamentação dela e seguir a regulamentação dela, mas é uma visão que não ocorre... Para mim, acho que essa é a grande polêmica. A dificuldade de assumir a autonomia universitária e falar “nós regulamentamos, a regulamentação é essa”. Salvo órgão de controle, salvo alguma situação onde eu preciso ajustar, essa é a regulamentação. Segue a lei, segue o decreto e é isso. (Entrevistado 6)

Dessa forma, o entrevistado reforçou a importância de consolidar a autonomia universitária na gestão administrativa e normativa da instituição, destacando que a multiplicidade de instruções e regulamentações externas tende a gerar insegurança

e sobreposição de normas. Sua fala evidencia uma defesa da coerência institucional e do fortalecimento da capacidade decisória interna da UFJF, em consonância com o princípio constitucional da autonomia universitária.

O questionamento seguinte dirigido aos participantes teve como objetivo compreender as percepções dos servidores acerca da condução do processo de planejamento e implementação do programa na UFJF. Vale destacar que é unânime, entre os nove entrevistados, a percepção de que esse processo tem ocorrido de forma lenta. De acordo com as falas obtidas nas entrevistas, essa demora pode ser atribuída a diversos fatores.

O entrevistado 2 atribuiu a lentidão do processo à falta de conhecimento e de interesse por parte dos gestores das unidades da UFJF, que, segundo ele, até o momento, não demonstram domínio satisfatório das normativas publicadas sobre o tema, inclusive da resolução da UFJF, além de ainda não diferenciarem adequadamente os conceitos de PGD e teletrabalho. As negociações acerca da compatibilização entre o programa e a flexibilização da jornada de trabalho no texto da normativa interna também é um dos fatores atribuídos por outros dois respondentes.

A estrutura da governança da UFJF e das universidades em geral, com a tomada de decisão atribuída a órgãos colegiados como comitês, comissões e conselhos, apesar de interessante e importante na visão dos entrevistados, também é considerada por três deles (entrevistados 3, 4 e 6) como um fator crucial para a morosidade na construção das políticas, visto que a representatividade desses grupos promove debates que podem perdurar por meses ou anos até que se alcance um texto que seja fruto de consenso da maioria.

Já o entrevistado 3 relembra que, além dos fatores anteriormente mencionados, o período de greve vivenciado pelas universidades em 2024 também prejudicou o andamento das discussões sobre o programa. Complementarmente, argumenta que, embora na UFJF as reuniões do comitê tenham mantido sua periodicidade semanal, observou-se que o contato com a UFRN, instituição responsável pelo desenvolvimento e suporte do sistema Polare, foi comprometido, o que afetou o tratamento de questões técnicas relacionadas às adaptações necessárias na plataforma. Ainda sobre essa questão, os entrevistados 3 e 6 consideram que a lentidão também decorre de decisões não comunicadas e

centralizadas em servidores que exercem funções de gestão e que compõem a maioria do comitê técnico.

De modo mais amplo, a análise conjunta das falas permite compreender que a lentidão observada no processo de implementação do PGD na UFJF ultrapassa a dimensão técnica e revela traços da própria cultura organizacional da UFJF. Mais do que um problema operacional, a morosidade no avanço do PGD expressa a necessidade de amadurecimento institucional e de fortalecimento da governança universitária, capaz de articular de forma equilibrada os princípios de autonomia, eficiência e participação democrática. O fortalecimento da comunicação institucional também se constitui como fator relevante para a redução do clima de desconfiança percebido entre os participantes da pesquisa no que se refere às intenções dos gestores em relação à condução do programa. Nesse sentido, Lima (2017, p. 165) propõe a seguinte reflexão:

A comunicação interna tem o desafio de criar e repercutir informação de maneira clara e que possa interagir com todos os colaboradores, pois hoje as conversas não ficam apenas limitadas aos corredores da empresa. Não é apenas a propagação do “telefone sem fio” que pode causar ruído na informação passada. Se o colaborador não tem uma informação clara, ele cria sua própria versão para fechar um círculo de entendimento. Como diz KAPFERER (1987, p. 17), **“os boatos nascem das interrogações espontâneas que o público coloca a si mesmo e para as quais não obtém resposta**. Satisfazem a necessidade de compreender o acontecimento se este se revelar obscuro” (grifo nosso).

A reflexão do autor reforça, portanto, que a ausência de informações claras não apenas compromete a compreensão dos processos institucionais, mas abre espaço para interpretações paralelas, rumores e leituras negativas sobre as intenções da gestão. No contexto do PGD, esse cenário se torna mais sensível, pois envolve expectativas, mudanças de rotina e redistribuição de responsabilidades. Assim, garantir uma comunicação interna consistente, tempestiva e acessível não é apenas uma questão operacional, mas uma condição estratégica para promover confiança, alinhar percepções e assegurar que o programa avance de forma transparente e legitimada pelos servidores.

Durante a realização das entrevistas, observou-se que quatro participantes (entrevistados 1, 4, 5 e 7) manifestaram, em suas respostas ao questionário, críticas

à falta de comunicação institucional relacionada ao PGD. Diante disso, esses servidores foram convidados a aprofundar suas percepções acerca dos possíveis motivos que contribuem para essa insuficiência comunicacional. O entrevistado 1 entende que o comitê deveria promover um diálogo mais constante com as unidades, considerando que cada uma delas possui realidades distintas e que isso demandará adaptações específicas para que o programa funcione adequadamente. Em sua visão, a única ação realizada nesse sentido nos últimos meses tem sido a visita dos representantes sindicais do comitê às unidades que os convidam para conversas com suas equipes, a fim de dialogar e sanar eventuais dúvidas.

O entrevistado 4, por sua vez, avaliou que a comunicação oficial não tem sido satisfatória, apontando a ocorrência de ruídos que chegaram a influenciar a decisão de alguns servidores em participar do projeto-piloto. Para ele, o comitê deveria divulgar informes oficiais e periódicos com informações e atualizações sobre o programa, uma vez que, até o momento, a comunicação tem ocorrido de forma predominantemente informal, o que prejudicou o entendimento sobre o PGD por parte dos servidores. O entrevistado também observa que, durante o projeto piloto, sua chefia imediata não exerceu uma comunicação efetiva junto à equipe, centralizando as tarefas relativas ao gerenciamento do programa, não abrindo espaço para que os servidores contribuíssem com sugestões que pudessem otimizar a execução do PGD no setor e não fornecendo *feedback* em relação às entregas realizadas pela equipe.

Em complemento, o entrevistado 5 acredita que houve falta de transparência na definição da quantidade de dias destinados ao teletrabalho em cada setor durante o projeto-piloto, afirmando que, até o momento, não sabe de onde partiu essa decisão, uma vez que não houve comunicação oficial nem esclarecimento público sobre o critério adotado. Relata, ainda, perceber confusão quanto ao papel das diferentes instâncias de chefia, pois não é claro de onde emanam as decisões nem a quem deve recorrer em caso de dúvidas, já que a responsabilidade tende a ser transferida de um gestor para outro.

Finalmente, o entrevistado 7 entende que a deficiência na comunicação não ocorre de forma acidental, mas estaria relacionada a um interesse da gestão em restringir o acesso às informações. Em sua percepção, quanto menos os servidores têm conhecimento sobre o andamento do programa, menores são as possibilidades

de questionamento e participação efetiva nas discussões. Dessa forma, a ausência de comunicação seria, segundo ele, uma estratégia que acaba por limitar o envolvimento dos TAEs nos debates institucionais sobre o PGD.

O tópico seguinte da entrevista trata da percepção dos participantes em relação aos eventos vinculados ao programa, tais como capacitações, reuniões e assembleias sindicais. Dos nove entrevistados, sete afirmam ter participado ou participar regularmente dessas atividades. O entrevistado 9 destaca ter acompanhado, de forma *online*, as capacitações promovidas pelo comitê técnico do programa em 2024, antes do início do projeto piloto. Segundo ele, esses encontros foram fundamentais para esclarecer dúvidas e contribuir para uma melhor condução da experiência inicial do piloto. Entretanto, ressalta que os novos treinamentos a serem ofertados devem considerar a pluralidade de realidades existentes entre as unidades da UFJF, além de apontar a necessidade de maior detalhamento na capacitação voltada ao uso do Sistema Polare.

Três dos entrevistados consideram que esses eventos, especialmente as assembleias sindicais, constituem ferramentas relevantes para que os servidores possam compreender o tema de forma mais ampla, por meio do compartilhamento de experiências e da escuta de diferentes pontos de vista. O entrevistado 8 destaca que o acesso à informação possibilita aos trabalhadores exercer uma cobrança mais efetiva sobre seus representantes, além de desenvolver um senso crítico capaz de contribuir para o aprimoramento do programa. O entrevistado 3 complementa que as assembleias configuram um importante instrumento de avaliação das ações conduzidas pelo comitê e de eventual correção de rumos, de modo a garantir que as decisões permaneçam alinhadas aos interesses da categoria.

Em contrapartida, dois entrevistados relataram ter vivenciado experiências negativas nesses eventos. O entrevistado 7 afirma que, em uma das assembleias sobre o tema da qual participou, percebeu uma grande euforia por parte dos servidores em relação ao teletrabalho, sem, contudo, encontrar espaço para questionamentos ou manifestações de discordância quanto ao programa. Já o entrevistado 2 relata que suas experiências foram frustrantes, pois, a partir dessas participações, passou a compreender que o PGD e sua implementação não figuram entre as prioridades da gestão.

Além disso, o entrevistado 2 observou que, nas assembleias, a categoria ainda se mostra desinformada e desmobilizada em relação ao tema, o que compromete os objetivos desses encontros, como a discussão qualificada e a proposição de melhorias nas ações do comitê. Ressaltou, contudo, a relevância do trabalho realizado pelos dois representantes do sindicato no comitê, que têm visitado as unidades para dialogar com chefias e servidores sobre o assunto, ação que considera fundamental por se constituir como uma forma mais oficial e acessível de disseminação de informações entre os trabalhadores.

O entrevistado 3 destacou que os encontros promovidos entre os representantes sindicais do comitê e os servidores das diferentes unidades têm se mostrado especialmente relevantes por contribuírem para a disseminação de informações sobre o PGD, o esclarecimento de equívocos e o enfrentamento das resistências ainda presentes entre algumas chefias, em sua maioria docentes. Segundo ele, essas resistências decorrem, em grande parte, do receio de que a adesão dos TAEs ao teletrabalho provoque o esvaziamento das unidades. A esse respeito, o participante detalha a linha de argumentação que tem sido apresentada para justificar tal preocupação:

Uma técnica que a gente tem usado, até porque a maioria dos dirigentes são professores, é fazer uma comparação que eu acho que incomoda, mas ao mesmo tempo leva a uma reflexão de que parte do trabalho docente também é feito fora da unidade. Embora a maioria seja dedicação exclusiva, **embora eles não tenham um teletrabalho regulamentado, em tese eles teriam que fazer tudo dentro da unidade, não é isso na prática que acontece.**

Eles têm, parte do seu trabalho, uma exigência de presencialidade em horário específico, exemplo clássico são as aulas, tem o horário da aula do professor que tem que ser dado naquele horário, naquele lugar, para aqueles alunos, mas também tem muita coisa do trabalho docente que há uma liberdade de escolha de horário e local. A preparação dessa mesma aula, uma avaliação, uma forma de preparar avaliação ou de corrigir uma avaliação, uma pesquisa, um projeto de extensão, muitas vezes não é feito dentro da unidade. E a gente tem usado esse exemplo para tentar levar eles à reflexão de que a gente está **propondo trabalhar de uma forma semelhante a que eles já trabalham, de relativização de tempo e espaço em parte do trabalho** (Entrevistado 3, grifo nosso).

Nesse sentido, o respondente traçou um comparativo entre o que ocorre com os servidores docentes e os TAEs da instituição, evidenciando uma possível falta de

isonomia quanto à forma de cumprimento da jornada de trabalho e à liberdade na gestão do tempo e do espaço de execução das atividades. Ao destacar que parte significativa das atribuições docentes já é realizada fora do ambiente institucional, o entrevistado busca desconstruir a ideia de que o teletrabalho dos TAEs representaria um afastamento das responsabilidades ou uma perda de vínculo com a unidade. Sua argumentação revela, portanto, uma tentativa de promover uma compreensão mais justa sobre as diferentes modalidades de trabalho, apontando para a necessidade de repensar concepções enraizadas de controle e presença física como sinônimos de produtividade e comprometimento.

Assim, a partir das respostas obtidas sobre as percepções dos entrevistados em relação aos eventos vinculados ao programa, é possível concluir que, com exceção das capacitações realizadas próximo à época do projeto piloto e dos encontros realizados pelos representantes sindicais do CTPGD, não foram mencionadas outras iniciativas promovidas pelo comitê, o que pode indicar a inexistência dessas ações.

No que se refere às assembleias, observa-se que parte dos participantes reconhece sua importância e compreende que, por meio delas, é possível ampliar o acesso à informação, promover a troca de percepções sobre o programa e definir os rumos dessa política em conjunto com os representantes sindicais que atuam no comitê. Além disso, constata-se que esses eventos podem refletir tanto o grau de familiaridade dos TAEs com o tema quanto o nível de interesse da gestão em efetivar a implementação do programa.

A experiência decorrente da implementação do projeto piloto também foi objeto de aprofundamento durante as entrevistas. Dos nove participantes, apenas os entrevistados 4, 5 e 9 estiveram envolvidos nessa etapa. O entrevistado 5 considerou que o programa funcionou adequadamente em sua unidade, ainda que tenha sido permitido apenas um dia de teletrabalho por semana. Relatou que o sistema e os atendimentos do setor operaram normalmente; contudo, avalia que um único dia não foi suficiente para vivenciar plenamente a experiência proposta pelo programa. Afirmou também que sua vida pessoal e profissional não se misturaram, especialmente em razão da reduzida frequência de trabalho remoto. Destaca, por fim, que houve revezamento entre os servidores da unidade e que a qualidade dos serviços prestados foi mantida.

O entrevistado 4 avaliou que o projeto piloto apresentou falhas relacionadas à comunicação entre as equipes, o que teria ocasionado o esvaziamento de alguns setores e comprometido a prestação dos serviços. Observou que houve tratamento diferenciado entre as gerências de sua unidade, já que algumas puderam adotar um número maior de dias de teletrabalho do que outras. Relatou ter se sentido prejudicado, pois, por integrar uma equipe reduzida, seus dias de teletrabalho coincidiram com licenças, afastamentos e férias de outros colegas. Considera que a comunicação com a chefia foi deficiente, uma vez que não houve reuniões de alinhamento nem feedbacks sobre suas entregas. Embora reconheça que sua vida pessoal e profissional tenham se misturado em certa medida, afirmou que isso não comprometeu o cumprimento de suas atividades e que, por não precisar enfrentar o trânsito diariamente, sua qualidade de vida permaneceu estável.

Já o entrevistado 9 avaliou que a experiência com o projeto piloto foi positiva e que a utilização do sistema se mostrou satisfatória. Como sua unidade não realiza muitos atendimentos presenciais, percebeu que o nível das entregas se manteve estável, relatando apenas dificuldades pontuais quanto à definição do conceito de entrega; especificamente, se cada atendimento deveria ser registrado individualmente ou se vários atendimentos poderiam ser agrupados em uma única entrega. Afirmou ter conseguido manter uma boa separação entre vida pessoal e profissional durante o teletrabalho e entende que a ausência de interrupções no cotidiano contribuiu para um melhor desempenho em suas atividades.

As falas dos três participantes indicam que o projeto piloto constituiu um importante instrumento para ampliar a compreensão sobre o funcionamento do programa na prática. Apesar de problemas pontuais, especialmente relacionados à comunicação com a chefia e à falta de transparência nos critérios utilizados para definir a quantidade de dias de teletrabalho de cada equipe, o piloto evidenciou a viabilidade de implementação do programa na UFJF.

Como toda política de gestão, contudo, o programa requer monitoramento contínuo e ajustes periódicos, de modo a garantir que o PGD permaneça alinhado às necessidades da instituição e às realidades de seus trabalhadores. Nessa perspectiva, Viana (2012, p. 14) destaca que “o fator determinante do gerenciamento dos projetos está no monitoramento e controle, permitindo a aferição, correção e

realinhamento das atividades desenvolvidas, ou seja, a execução dos projetos como planejado”.

Posteriormente, os nove entrevistados foram questionados se percebem alguma relação entre o PGD e o período de *home office* adotado durante a pandemia de Covid-19, entre os anos de 2020 e 2022, na universidade, bem como se essa experiência contribuiu para gerar aprendizados passíveis de aplicação no programa. Sete dos nove participantes afirmaram que não houve prejuízo nas atividades desenvolvidas e que as entregas em seus setores ocorreram normalmente, o que, segundo eles, comprova que a presença física no local de trabalho não constitui requisito indispensável para a realização dos serviços.

Três dos entrevistados mencionaram que o período de *home office* coincidiu com uma fase de transição tecnológica na UFJF, marcada pela migração dos processos físicos para o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Esse movimento resultou na automatização de documentos e fluxos de trabalho, o que, inicialmente, representou um desafio para os servidores, mas, com o tempo, proporcionou maior agilidade nas consultas e no gerenciamento dos processos.

A preocupação com o tratamento dos dados institucionais foi mencionada por dois dos participantes. Um deles, o entrevistado 9, destacou que, durante a pandemia, foram implementados mecanismos de segurança e criptografia com o objetivo de tornar o acesso remoto mais seguro e evitar a exposição de informações sensíveis da instituição; aspecto este considerado um avanço significativo e que pode ser amplamente aproveitado na implementação do PGD. O entrevistado 1 ressaltou que, em sua percepção, o tratamento dos dados na UFJF ainda não é realizado de forma adequada, uma vez que as políticas da área de tecnologia da informação concentram-se predominantemente no público estudantil. Argumentou que os processos administrativos tendem a ser conduzidos de maneira despadronizada, com cada setor elaborando seus próprios documentos, o que, a seu ver, dificulta a integração das informações e compromete o fornecimento de subsídios consistentes para a tomada de decisões.

Dois entrevistados relataram que, durante o período mencionado, a comunicação entre gestores e servidores, por vezes, careceu de bom senso, uma vez que o *WhatsApp* era amplamente utilizado e mensagens relacionadas às rotinas de trabalho eram enviadas em qualquer horário do dia ou da noite. Um deles chegou

a mencionar que um colega, em um fim de semana, entrou em contato com sua mãe por meio do *Facebook* para avisar que havia enviado uma mensagem que ainda não havia sido respondida. Esse episódio evidencia a importância de se estabelecerem regras claras para a comunicação entre servidores, de modo a preservar os limites entre a vida profissional e pessoal, bem como assegurar o respeito aos horários de descanso e ao direito à desconexão.

Para finalizar, os entrevistados 2, 3 e 6 destacaram que, em suas visões, o *home office* realizado durante a pandemia e o PGD não guardam relação, tratando-se de conceitos distintos. Os entrevistados 3 e 6 convergem ao afirmar que o *home office* ocorreu durante um período traumático de catástrofe sanitária e foi realizado de maneira emergencial, compulsória, não regulamentada e não planejada, exclusivamente com o intuito de atuar em defesa da vida e saúde dos servidores da UFJF. Também entendem que estabelecer a diferenciação entre os dois modelos pode ajudar a eliminar as resistências que alguns servidores, sobretudo em cargo de chefias, demonstram em relação ao programa, como pode ser observado na seguinte fala:

Então, eu tenho um trabalho regulamentado, planejado, com sistema estruturado e o outro completamente desestruturado. O anterior da pandemia foi muito baseado na cultura, não é? Eu tenho que entregar a minha atividade para a universidade funcionar. Nisso teve gente sobrecarregada, teve gente adoecendo (...)

Quando você vai falar sobre o PGD e o teletrabalho, muitas vezes as objeções dos interlocutores estão relacionadas ao *home office* da pandemia. O que, no meu entendimento, não guarda relação (...)

A biologia, a saúde, ela imperou sobre o ordenamento, sobre a burocracia. Muitas vezes, uma legislação que se aplicava, quando você colocava em contraponto com o princípio da vida, com princípios básicos de constituição, ele esboroava. Então, às vezes, uma lei, você não conseguia seguir, porque ela não estava contemplando princípios que eram maiores do que aquela lei. E naquele momento foi difícil, foi um conflito na sociedade. Então, o imperativo era biológico, era da realidade, da morte, da pessoa ficar sequelada, da dificuldade. Enfim, **ali tinha uma realidade muito diversa da normalidade que a gente vive hoje, que eu posso planejar, que eu posso me organizar, que eu posso testar um sistema.** Então, é muito diferente (Entrevistado 6, grifo nosso).

De modo geral, as percepções dos entrevistados revelam que o período de *home office* vivenciado durante a pandemia constituiu um momento de transição e

aprendizado significativo para a UFJF. As experiências relatadas indicam avanços tecnológicos e organizacionais, como a consolidação do SEI e a implementação de mecanismos de segurança da informação, mas também apontam desafios relacionados à comunicação institucional e à necessidade de delimitar fronteiras entre vida pessoal e profissional. Esses elementos reforçam a importância de o PGD incorporar práticas que garantam equilíbrio entre autonomia e responsabilidade, além de assegurar condições adequadas de trabalho remoto.

Por outro lado, as distinções traçadas entre o *home office* emergencial e o PGD revelam um amadurecimento na compreensão dos modelos de trabalho remoto. Enquanto o primeiro surgiu como resposta imediata a uma crise sanitária, sem qualquer tipo de planejamento, o PGD se propõe a ser uma política de gestão planejada, regulada e voltada ao alcance de resultados e à melhoria da qualidade de vida no trabalho. Essa diferenciação apontada pelos servidores, é fundamental para legitimar o programa internamente e reduzir resistências, consolidando-o como uma estratégia de modernização administrativa alinhada às necessidades atuais da instituição.

Os participantes da pesquisa também foram questionados sobre a relação que estabelecem entre o PGD e a política de flexibilização da jornada de trabalho, implementada na UFJF e regulamentada pela Resolução CONSU/UFJF nº 54, de 2016. Quatro dos nove entrevistados apontaram que a compatibilização entre essas duas políticas talvez tenha representado o ponto mais complexo e sensível de todo o processo de negociação até o momento, podendo inclusive ter contribuído para a demora na elaboração da normativa do programa. Ainda assim, consideram que a resolução que institui o PGD conseguiu sanar essa questão por meio do artigo 8º, parágrafo único, cujo texto dispõe:

De acordo com a necessidade do setor e a natureza das atividades, o teletrabalho em regime de execução parcial deve respeitar a **duração diária mínima de 06 (seis) horas ininterruptas e máxima de 08 (oito) horas** quando no desenvolvimento das atividades de forma presencial (UFJF, 2023, p. 4, **grifo nosso**).

Ao flexibilizar a quantidade de horas a serem cumpridas durante o período presencial, o programa possibilita que os servidores mantenham a jornada de seis horas diárias já prevista na política de flexibilização da UFJF, salvo nos casos em

que a dinâmica do setor de trabalho ou as demandas institucionais exijam o cumprimento de carga horária superior, limitada a oito horas diárias. Na visão do entrevistado 1, o programa assegura proteção tanto aos servidores que desejam aderir ao PGD quanto àqueles que, por opção ou impossibilidade, preferem manter a jornada de seis horas diárias.

Nessa questão, o entrevistado 9 acredita que há um conflito de ideias entre as duas políticas, a partir do momento em que o controle no PGD é feito por entregas e na flexibilização é feito por carga horária. Além disso, alerta para o perigo de que, na tentativa de conciliar ambos os modelos, o trabalhador acabe sendo prejudicado e não consiga usufruir das duas políticas de forma plena. Já o entrevistado 2 observa que, em sua percepção, a política de flexibilização acabou sendo utilizada como justificativa para a manutenção do ponto eletrônico no âmbito do PGD, ainda que a lógica do programa não esteja centrada no controle de horas, mas sim na mensuração das entregas.

Os entrevistados 5 e 6 consideram que a compatibilização entre as duas políticas não acarreta prejuízos à prestação de serviços realizada pelos servidores da UFJF. Já o entrevistado 8 destacou a importância de se conciliar as doze horas ininterruptas de atendimento previstas na política de flexibilização da jornada com a realidade de atendimentos que, em caso de adesão ao PGD, nem sempre ocorrem de forma presencial.

De modo geral, a análise das percepções evidencia que a relação entre o PGD e a política de flexibilização da jornada de trabalho permanece como um ponto de tensão e ajustes contínuos dentro da UFJF. As falas dos entrevistados revelam que, apesar dos avanços na tentativa de conciliação das duas políticas, ainda há desafios práticos e conceituais a serem enfrentados para garantir que ambas coexistam de forma equilibrada, assegurando tanto a eficiência administrativa quanto o bem-estar dos servidores.

O abaixo-assinado, instrumento que questionou 14 alterações presentes na nova proposta de resolução do PGD e recebeu a adesão de mais de 400 servidores (conforme discutido no item 2.7.4.2.8), também foi mencionado durante as entrevistas, com o intuito de verificar se os participantes tiveram conhecimento do documento, se concordaram com o seu conteúdo e se haviam, ou não, assinado. Entre os nove entrevistados, sete reconhecem que o abaixo assinado foi um

documento importante e decisivo para que pontos prejudiciais da nova proposta fossem revistos. Um dos entrevistados não tomou conhecimento do documento pois estava em afastamento e um dos participantes afirmou não ter assinado.

Entre os entrevistados que aderiram ao abaixo assinado, o entrevistado 1 considera que todos os pontos reivindicados, à exceção do novo sistema de avaliação dos planos de trabalho dos participantes do programa. O entrevistado 3 ressaltou que, a partir das negociações motivadas pelo documento, foi elaborado um terceiro texto que, em sua percepção, não supera a versão original da resolução, mas ameniza significativamente os retrocessos observados na segunda proposta. Já o entrevistado 4 afirma ter assinado o abaixo-assinado por considerar que as alterações introduzidas desconsideraram o trabalho coletivo realizado na construção da resolução aprovada em 2023, entendendo-as como uma ruptura decorrente da mudança na gestão da universidade. O entrevistado 6 compartilha desse ponto de vista e complementou:

Houve uma mudança, tanto da gestão da universidade, quanto da gestão do sindicato, que levou a uma vontade de alterar a resolução vigente, ao que a gente percebe, sem um contraponto da visão do trabalhador. Então foi como se pegasse aquela discussão toda que estava lá atrás e se fizesse ela à revelia, e só com o ponto de vista da gestão.

Então é algo que a gestão avança sobre aquele acordo anterior, que passou pelo Consu e coloca uma visão mais da gestão. E você tem com esses 14 pontos um retrocesso, uma contenção dessa visão da gestão, mas que não leva à manutenção da resolução. Então, não me contempla, mas é aceitável, é a discussão possível, é o que precisa para poder funcionar, para poder colocar em prática. Como a gestão não colocou em prática a categoria aceitou um pouco menos nas regras para que se tivesse o programa (...)

Para mim, teria que manter a resolução anterior, continuar não é cristalizar, não é escrito em pedra, e sim levantar dados e acompanhar o funcionamento, fazer um estudo das INs e tal. Enfim, olhar para o arranjo, como ele se comporta, com técnica, com democracia, escutando os trabalhadores e o sindicato e fazendo os ajustes necessários. Para mim, o problema foi a descontinuidade da implementação.

Desse modo, é possível perceber um sentimento latente de insatisfação por parte do entrevistado em relação à descontinuidade na implementação da política, bem como à falta de abertura para a continuidade do diálogo e da construção coletiva que marcaram as etapas anteriores do processo. Assim, o respondente

apontou não apenas para uma ruptura de caráter técnico, mas também para um enfraquecimento dos princípios democráticos e participativos que sustentavam o desenvolvimento original da regulamentação do PGD na UFJF.

Em contrapartida, ao ser questionado sobre sua adesão ao abaixo assinado, o entrevistado 9 pontuou que não assinou pois não concordou com alguns argumentos trazidos pela entidade sindical no texto do documento, conforme o seguinte trecho:

Eu vi que o sindicato estava puxando muito pro nosso lado, o que a princípio parece ser bom, mas eu vi que não ia ficar sustentável da forma que eles colocaram. Então eu não assinei porque eu não concordei com alguns pontos. No caso, essa questão de não estar disponível, de estar disponível só por e-mail, eu vi que tinha alguma coisa nesse sentido, e aí eu não concordei (Entrevistado 9).

De acordo com sua fala, o participante salientou que, em sua visão, é importante manter o equilíbrio nas negociações envolvendo os interesses da categoria TAE e da gestão da UFJF, a fim de viabilizar a implementação do programa. Além disso, citou um exemplo para ilustrar sua discordância em relação ao texto do abaixo assinado, especificamente quanto à previsão de não disponibilidade do servidor durante o teletrabalho.

Vale esclarecer, no entanto, que o terceiro item do abaixo assinado questiona a universalização dos períodos de disponibilidade, conforme descrito no trecho a seguir: “Considerando a potencial descaracterização do PGD, ao propor controle de carga horária e **universalização** dos horários de disponibilidade, o que mudaria o teletrabalho para trabalho remoto” (Abaixo assinado, 2025, **grifo nosso**). Dessa forma, é possível inferir que o questionamento à universalização no documento se deve ao entendimento de que, em determinados casos e de acordo com a dinâmica de trabalho de alguns servidores, o período de disponibilidade pode ser dispensável, não sendo obrigatória sua inserção no Plano de Trabalho Individual do participante do programa.

Complementarmente, o entrevistado 9 defendeu que as Instruções Normativas publicadas sobre o tema devem ser observadas e seguidas, ressaltando que, em determinados momentos, os representantes sindicais recorrem ao argumento da autonomia universitária para sustentar a elaboração de uma resolução

independente dessas regulamentações. No entanto, o participante considerou que os limites dessa autonomia são subjetivos e que, diante disso, uma normativa publicada pelo governo se sobrepõe à resolução institucional da UFJF.

Por fim, o entrevistado 9 destacou como aspecto positivo do abaixo-assinado a menção à retirada de dispositivos de caráter punitivo presentes na nova proposta de resolução, como a possibilidade de descontos salariais nos casos de não realização das entregas, de atrasos ou de resultados considerados insatisfatórios. Para ele, a solução mais adequada nessas situações seria a suspensão da participação do servidor no PGD na modalidade de teletrabalho. Essa percepção, contudo, revela uma contradição em relação à sua própria defesa de que as Instruções Normativas devem ser integralmente seguidas, uma vez que a previsão de descontos salariais está expressamente prevista no artigo 6º da Instrução Normativa Conjunta SGP-SRT-Seges/MGI nº 52, de 21 de dezembro de 2023, conforme o trecho a seguir:

Art. 6º Caberá o desconto na folha de pagamento nos casos de:
I - plano de trabalho avaliado como inadequado por inexecução, parcial ou integral, cuja justificativa não foi apresentada ou não foi acatada pela chefia da unidade de execução, nos termos do inciso II do §5º do art. 21 da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023; e
II - não compensação, parcial ou integral, da carga horária prevista, nos termos do art. 5º desta Instrução Normativa Conjunta (Brasil, 2023).

De modo geral, as entrevistas evidenciaram que o abaixo assinado representou um marco relevante de mobilização coletiva na defesa da versão original da resolução do PGD, sobretudo por expressar a insatisfação de parte significativa dos servidores diante das alterações propostas pela gestão. Por outro lado, foram observadas divergências em relação à atuação da representação sindical no âmbito do PGD, revelando diferentes compreensões sobre a construção de uma resolução interna e sobre os limites para uma negociação equilibrada, transparente e capaz de conciliar os interesses de todas as partes envolvidas.

Por fim, o último questionamento do roteiro de entrevistas buscou identificar as expectativas dos participantes quanto ao futuro do PGD, investigando os caminhos que consideram possíveis para o programa e o modo como avaliam o

cenário atual: com otimismo, pessimismo ou neutralidade. Três dos nove entrevistados afirmam estarem otimistas com a possibilidade de realizar teletrabalho e passar a contar com maior flexibilidade para a realização de suas atividades e maior qualidade de vida.

Quatro participantes acreditam que o processo de aprovação da nova resolução e a implementação do programa continuarão ocorrendo de forma lenta. O entrevistado 3 observa que, após a aprovação da normativa, será necessário adequar processos, documentos e demais instrumentos às novas regras, o que gera incertezas quanto ao momento em que o PGD será efetivamente implementado. Já o entrevistado 2 considera que a aprovação do novo texto pelo Conselho Superior será um processo difícil e demorado, marcado por debates intensos. Em sua avaliação, o texto tende a ser enfraquecido, sobretudo nos aspectos relacionados ao bem-estar e à autonomia dos servidores. Além disso, o participante aponta o enfraquecimento da atual direção sindical, que, em sua percepção, tem se mostrado pouco engajada nas discussões sobre o tema e não tem oferecido o suporte necessário aos representantes do comitê, que não integram a direção do sindicato.

O entrevistado 4 se mostra neutro em relação às suas expectativas sobre a implementação do PGD e argumenta que não acredita em políticas que venham em benefício do servidor TAE. Acredita que não há isonomia nos tratamentos dispendidos às carreiras que compõem a UFJF, TAEs e docentes. Por fim, o entrevistado 7 afirma estar impaciente com a burocracia que envolve ações simples dentro da instituição e destaca que, até mesmo representantes sindicais, são taxativos ao afirmar que alguns não poderão exercer o teletrabalho, sem, no entanto, conhecer a realidade de todos os setores.

Por meio dos questionamentos realizados aos nove entrevistados, foi possível aprofundar aspectos que não haviam sido detalhados nos questionários. Considerando a diversidade de perfis dos participantes e o conhecimento satisfatório que demonstraram sobre a temática, conclui-se que as entrevistas, em conjunto com o questionário, constituíram instrumentos complementares que enriqueceram a pesquisa, fornecendo uma variedade de insumos e perspectivas que contribuíram para uma compreensão mais ampla e contextualizada do processo de elaboração, implementação e percepção do PGD na UFJF.

A partir dessa variedade de dados obtidos, foi possível delinear um plano de ação educacional com propostas de intervenção fundamentadas nas evidências levantadas, com o objetivo de fortalecer e viabilizar a implementação do Programa de Gestão e Desempenho, de modo a consolidá-lo como uma política institucional sustentável no âmbito da gestão de pessoas da UFJF, conforme apresentado no próximo capítulo.

4 PLANO DE AÇÃO EDUCACIONAL

Os dados obtidos por meio dos instrumentos aplicados nesta pesquisa revelam uma diversidade de percepções acerca do Programa de Gestão e Desempenho e de como vem ocorrendo seu processo de planejamento e implementação na UFJF. A partir das informações coletadas, nota-se que o PGD é percebido como uma política cuja implementação tem sido amplamente aguardada pelos TAEs, sobretudo por valorizar os resultados alcançados em vez do simples cumprimento da carga horária. Dessa forma, o programa amplia as possibilidades de organização do trabalho ao permitir novos arranjos, como o teletrabalho, modalidade que tem despertado expectativas por proporcionar maior qualidade de vida e autonomia na gestão do tempo e das atividades, permitindo ao servidor equilibrar de forma mais eficiente suas responsabilidades pessoais e profissionais.

No entanto, os resultados da pesquisa também evidenciaram a predominância do clima de insatisfação entre os servidores TAEs, especialmente em relação à morosidade que permeia todo o processo de planejamento e implementação da política na instituição e a reformulação da Resolução CONSU/UFJF nº 56 que, aprovada pelo Conselho Superior em 2023, sequer foi posta em prática, a não ser durante o projeto piloto ocorrido entre setembro de 2024 e fevereiro de 2025.

A lentidão do processo pode ser explicada de diferentes formas, segundo as respostas dos entrevistados: pela percepção de uma possível falta de interesse da administração atual em implementar uma política voltada exclusivamente aos TAEs; pela priorização da reformulação da normativa em detrimento de sua efetiva aplicação; e pela inércia do comitê, que, por possuir caráter técnico, deveria focar no desenvolvimento de ações de mesma natureza, voltadas à implementação do programa.

Os participantes da pesquisa também destacam o inconformismo em relação à forma como a comunicação sobre o tema vem sendo conduzida no âmbito institucional. Mencionam a ausência de iniciativas que divulguem o andamento das ações do comitê, ao argumentarem que o último boletim de trabalho disponibilizado à comunidade data de janeiro de 2025, conforme informações do *site* da Pró-Reitoria

de Gestão de Pessoas⁴⁹.

Além da ausência de atualizações sobre as ações do CTPGD, os servidores salientam a inexistência de materiais informativos (como cartilhas e manuais) e de eventos voltados à disseminação do tema entre servidores de diferentes unidades, a exemplo de debates e seminários. Observam também que, até o momento, o PGD não dispõe de uma página eletrônica estruturada nem de materiais de capacitação acessíveis para consulta. Consideram, ainda, que a escassez de informações pode ser um dos fatores que contribuem para o baixo engajamento e resistências de parte dos servidores, especialmente daqueles que exercem funções de chefia, diante das novas mudanças trazidas pelo programa.

Nesse sentido, é importante verificar, uma vez aprovada a nova normativa atualmente em discussão no Conselho Superior, se o comitê já possui um planejamento sólido para as próximas ações voltadas à viabilização da implementação do PGD, incluindo a existência de um cronograma com esse fim. Também se faz necessário compreender se o programa teria condições de ser executado de imediato ou se o mapeamento dos processos relacionados, a elaboração dos documentos necessários e as eventuais adaptações no sistema Polare ainda precisariam ser desenvolvidos integralmente, o que acarretaria um tempo de espera ainda maior até a efetiva implementação do programa.

Dessa forma, o plano de ação aqui apresentado está estruturado em três eixos principais: (i) operacionalização do programa; (ii) comunicação e transparência institucional; e (iii) capacitação e desenvolvimento. O primeiro eixo reúne ações voltadas a colocar o programa em prática de forma efetiva. O segundo abrange estratégias destinadas a aproximar a comunicação entre os formuladores da política e seu público-alvo, os servidores TAEs, promovendo maior diálogo, participação e uma gestão pautada na transparência e na democracia. Por fim, o terceiro contempla procedimentos voltados à oferta de capacitações e à ampliação do acesso à informação e ao suporte contínuo à comunidade acadêmica, no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho.

⁴⁹ Os boletins citados podem ser acessados pelo *link*: <https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho/>.

4.1 EIXO I - OPERACIONALIZAÇÃO DO PROGRAMA

O primeiro eixo abordado no presente Plano de Ação Educacional (PAE) tem por objetivo estruturar os principais pontos necessários à efetiva operacionalização do PGD, considerando a existência de uma normativa já formulada e aprovada pelo Conselho Superior da UFJF; seja a Resolução de 2023, seja a nova proposta atualmente em discussão no CONSU. Nesse sentido, mesmo ações que eventualmente já tenham sido adotadas pelo CTPGD poderão ser retomadas quando houver sugestões de aperfeiçoamento das estratégias utilizadas para esse fim, como o mapeamento de processos e a elaboração de documentos que, em parte, foram realizados durante o projeto piloto. Observa-se, contudo, a necessidade de um incremento nessas ações, que serão detalhadas a seguir.

4.1.1 Aperfeiçoamento da governança do programa

Primeiramente, é importante retomar o artigo 27 da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023, que define a composição atual do comitê, formado por dez integrantes: quatro representantes da área de Gestão de Pessoas, dois da área de Tecnologia da Informação, dois da entidade sindical representativa da categoria TAE e dois do Campus Avançado de Governador Valadares. Metade desses membros atua como titular e a outra metade como suplente. Cabe destacar que, embora os suplentes não possuam direito a voto nas deliberações, participam das reuniões e discussões em igualdade de condições com os titulares.

Em 2024, durante o planejamento do projeto piloto, o CTPGD concentrou seus esforços na definição de processos, documentos e demais elementos necessários à sua operacionalização, exercendo, assim, o caráter técnico para o qual foi instituído. No entanto, após a conclusão do piloto e amparado no artigo 31, inciso XII da mesma resolução, que prevê entre as atribuições do comitê a possibilidade de propor ao Conselho Superior atualizações da normativa vigente, o grupo dedicou todo o primeiro semestre de 2025 a uma atuação exclusivamente normativa, voltada à reformulação do texto da resolução com base, sobretudo, nas novas Instruções Normativas publicadas pelo Governo Federal.

Após a finalização e o encaminhamento do texto para análise no Conselho

Superior, as reuniões do comitê deixaram de ocorrer. No entanto, é importante ressaltar que atualmente há uma resolução em vigor e, em um cenário ideal, o comitê deveria estar avançando nas ações de caráter técnico, voltadas à implementação do que já foi aprovado em 2023. Essa continuidade seria essencial para evitar que o PGD se torne refém do tempo necessário à tramitação da nova proposta de normativa no Conselho Superior, considerando que esse processo é imprevisível e pode se estender por semanas ou até mesmo por meses.

Ao analisar esse processo, observa-se que a atual estrutura de governança do PGD não favorece a efetiva operacionalização do programa. Isso ocorre porque não há uma equipe dedicada exclusivamente a esse propósito, uma vez que os membros do comitê acumulam diversas outras atribuições. Além disso, a sobreposição entre as funções normativa e técnica do grupo impede que essas duas esferas avancem de forma simultânea, o que faz com que o comitê consiga se dedicar a apenas uma frente de trabalho por vez. Cabe destacar, ainda, que, embora o artigo 27, §3º, da resolução preveja a possibilidade de designação de uma equipe responsável pela operacionalização do programa no âmbito da UFJF, até o momento tal designação não foi efetivada.

Por fim, é relevante questionar por que a resolução aprovada em 2023 foi elaborada por uma comissão com maior representatividade do que a nova proposta de resolução, atualmente elaborada pelo Comitê e destinada a revogar a normativa anterior. De acordo com a Resolução nº 18.2022, de 2 de maio de 2022, que instituiu uma comissão para estudar o programa e apresentar ao Conselho Superior da UFJF subsídios para um posicionamento sobre o tema, e com a Portaria/SEI nº 2096, de 21 de dezembro de 2022, que designou os representantes dessa comissão para propor a regulamentação do PGD na UFJF, a composição anterior contemplava os seguintes segmentos:

- I - 3 (três) representantes do Conselho Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora (Consu/UFJF);
- II - 1 (um) representante do campus de Governador Valadares;
- III - 3 (três) representantes da Administração Superior da Universidade Federal de Juiz de Fora;
- IV - 2 (dois) representantes docentes, indicados pela entidade de classe (Apes JF);
- V - 2 (dois) representantes técnico-administrativos em educação;
- VI - 2 (dois) representantes discentes, indicados pelo Diretório

Central dos Estudantes (DCE) (UFJF, 2022).

Considerando os elementos apresentados, a primeira sugestão deste PAE consiste na reestruturação da governança do PGD, por meio da criação de três instâncias, em substituição ao atual CTPGD: a Comissão Geral do PGD, a Comissão Executiva do PGD e as Comissões Setoriais do PGD. Esta ideia se inspira no modelo proposto pelo Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho (PRODIM) da UFJF por meio da Resolução CONSU/UFJF nº 36/2017 em seu artigo 6:

Art. 6 O PRODIM será composto:

- I - Comissão Geral de Dimensionamento terá por finalidade normatizar, orientar, fomentar, fiscalizar, controlar a execução do PRODIM em todas as suas fases;
- II - Comissão setorial: terá como finalidade apoiar os conselhos de unidade, no caso de unidades acadêmicas e os dirigentes das demais unidades organizacionais no fornecimento de dados e informações para a comissão geral de dimensionamento;
- III - Comissão Executiva de Dimensionamento: composta por técnicos da PROGEPE terá por finalidade propor e implementar as medidas técnicas de dimensionamento de pessoal (UFJF, 2017, p. 3).

Dessa maneira, é possível inspirar-se no modelo de governança proposto no PRODIM, no entanto adaptando-o às necessidades específicas do PGD. Assim, a Comissão Geral do PGD teria a função de analisar a normativa interna vigente e propor eventuais modificações, com base no andamento da implementação do programa na UFJF, na publicação de novas legislações federais e em outras inovações que venham a surgir.

Além disso, caberia a essa comissão manter diálogo permanente com a Comissão Executiva e com as Comissões Setoriais, com o objetivo de acompanhar o desenvolvimento do programa na instituição e identificar aspectos passíveis de aperfeiçoamento a serem incorporados à normativa. Também seria a instância responsável por realizar interlocuções com o Conselho Superior, ao propor pautas para apreciação dos conselheiros, inclusive em casos omissos, não previstos na resolução, além de atuar como uma das instâncias recursais diante de eventuais irregularidades observadas nas unidades.

Sugere-se que sua composição siga o mesmo modelo de representatividade

instituído pela Resolução nº 18.2022, de 2 de maio de 2022, ou seja, a mesma estrutura da comissão responsável pela elaboração da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023. A coordenação dos trabalhos ficará sob a responsabilidade do dirigente máximo da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas ou de outro servidor por ele designado. Recomenda-se, ainda, a inclusão de dois integrantes da Comissão Executiva (um titular e um suplente) na composição, de modo a incorporar uma perspectiva mais prática às discussões e a fortalecer o diálogo entre os dois grupos.

As reuniões da Comissão Geral do PGD deverão ocorrer periodicamente, conforme as demandas, sendo convocadas pelo responsável pela coordenação dos trabalhos. As proposições resultantes deverão ser submetidas ao Conselho Superior da UFJF, órgão máximo da instituição, para apreciação e deliberação. Por fim, o canal de comunicação com essa comissão poderá ser formalizado por meio de uma mesa SEI específica, destinada exclusivamente às suas atividades.

Já a Comissão Executiva do PGD corresponde à equipe responsável pela aplicação da normativa vigente do programa na instituição. Compete a ela conduzir todo o processo de planejamento, implementação, execução e monitoramento, abrangendo a definição de processos, a elaboração de documentos, a produção de materiais de capacitação, o desenvolvimento de ações de comunicação, o gerenciamento e as adaptações do sistema, além da gestão dos processos de adesão e desligamento de servidores. Também cabe à Comissão Executiva oferecer suporte técnico às unidades sempre que necessário.

Dois de seus representantes integrarão a Comissão Geral, com a função de compilar dados que indiquem a necessidade de revisão das normas e de encaminhar à instância superior os casos omissos não abordados na normativa ou que extrapolem suas atribuições, para apreciação e deliberação.

Sugere-se que a Comissão Executiva seja composta por servidores técnico-administrativos vinculados à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e ao Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional, sendo designado, pelo(a) Pró-Reitor(a) de Gestão de Pessoas, um membro responsável pela coordenação dos trabalhos. Esse coordenador, juntamente com outro integrante por ele indicado, atuará como representante da Comissão Executiva na Comissão Geral.

Além disso, recomenda-se que os integrantes dessa comissão tenham parte de sua jornada de trabalho destinada exclusivamente às ações relacionadas ao

programa, de modo a reduzir as demandas associadas a outras frentes de atuação em seus respectivos setores. Essa medida busca evitar a sobrecarga de atividades e garantir maior dedicação às iniciativas voltadas ao PGD.

Por fim, as Comissões Setoriais do PGD deverão ser compostas por equipes de até cinco servidores em cada unidade organizacional da UFJF, a depender de seu tamanho, sendo a definição de seus membros de responsabilidade do dirigente máximo da respectiva unidade. Essas comissões terão como principal atribuição oferecer suporte aos demais servidores da unidade em relação a dúvidas cotidianas sobre o PGD, bem como repassar eventuais demandas ou problemas à Comissão Executiva. Além disso, poderão prestar apoio às chefias de unidade e, no caso das unidades acadêmicas, aos respectivos conselhos, contribuindo para o alinhamento das práticas de gestão às diretrizes do programa.

Para integrarem a Comissão Setorial, seus membros deverão, obrigatoriamente, ter concluído as capacitações recomendadas pela Comissão Executiva, de modo a assegurar a correta compreensão dos procedimentos e a padronização das ações nas diferentes unidades. Cabe destacar que a existência das Comissões Setoriais não exclui o contato direto entre os servidores e a Comissão Executiva, configurando-se apenas como uma estratégia de descentralização do suporte cotidiano nas unidades.

Após a formalização da Comissão Geral e da Comissão Executiva, será encaminhado um ofício aos dirigentes das unidades solicitando a indicação de servidores para compor as Comissões Setoriais. Essas informações deverão ser mantidas atualizadas conforme as necessidades dos setores, cabendo à Comissão Executiva realizar o registro e atualização periódica da relação dos membros das Comissões Setoriais.

Em resumo, a criação das três comissões apresenta-se como uma estratégia capaz de delimitar com maior clareza as atribuições de cada grupo, mantendo a estrutura representativa necessária para a definição das regulamentações internas da UFJF, ao mesmo tempo em que institui uma equipe técnica dedicada à operacionalização do programa e polos descentralizados nas unidades organizacionais, voltados à otimização do repasse de informações e à manutenção da proximidade com as diferentes realidades que compõem a universidade.

Sugere-se, portanto, a substituição do atual CTPGD, cujas atribuições são

amplas e, por vezes, conflitantes com sua natureza técnica. Dessa forma, propõe-se que a nova estrutura de governança seja incorporada à resolução vigente do PGD, mediante apreciação e aprovação pelo Conselho Superior, possibilitando, assim, a formalização das comissões e o início efetivo da trajetória de implementação do programa. Considera-se que o período entre janeiro e março de 2026 é adequado para que esta proposta seja analisada pelo comitê — instância atualmente responsável pelas deliberações sobre o tema —, encaminhada ao Conselho Superior, incluída em pauta, apreciada e votada pelos conselheiros, além de permitir a definição e oficialização da composição de cada comissão.

4.1.2 Definição de cronograma de ações

Uma vez delimitados os papéis das comissões e definidas as atribuições de cada ator envolvido, o passo seguinte consiste na elaboração de um cronograma de ações pela Comissão Executiva do PGD. A existência desse instrumento vem sendo reivindicada pelos TAEs da UFJF desde a época da formação do CTPGD, em 2023, conforme descrito na seção 2.7.4.2.2 desta dissertação.

Para a construção desse cronograma, é fundamental tomar como referência a normativa interna do PGD vigente atualmente na UFJF e considerar os passos necessários para que o programa seja efetivamente colocado em prática. Nesse sentido, cabe à Comissão Executiva identificar, em um primeiro momento, as tarefas essenciais que devem ser concluídas antes da implementação do programa, bem como aquelas que podem ser desenvolvidas paralelamente ao seu funcionamento. Além disso, é importante mapear as relações de dependência entre as etapas, definindo quais ações podem ocorrer simultaneamente e quais dependem da conclusão de outras para serem iniciadas.

Por fim, após a listagem das atividades, é necessário estabelecer os prazos de execução de cada uma delas, bem como definir os responsáveis por sua realização. Como em qualquer planejamento, imprevistos podem interferir no cumprimento do cronograma. Assim, recomenda-se que cada etapa conte com uma margem de tolerância em seu prazo e que mais de um servidor seja designado como responsável, de modo a assegurar a continuidade das ações em casos de férias, licenças, afastamentos ou outras eventualidades.

Como o PGD constitui um processo dinâmico, cujo gerenciamento exige agilidade em razão do grande número de servidores envolvidos em diferentes unidades, que podem aderir ou se desligar do programa a qualquer momento, além do intenso fluxo de documentos e processos simultâneos, recomenda-se fortemente que a Comissão Executiva adote, em seu gerenciamento, metodologias baseadas na Gestão por Resultados, como os *Objective Key Results* (OKRs), conceito já abordado no terceiro capítulo desta dissertação. Além disso, é importante que cada integrante da equipe tenha atribuições claramente definidas, a fim de evitar lacunas ou sobreposição de responsabilidades e garantir que todas as frentes de trabalho do programa se mantenham atualizadas e em pleno funcionamento.

Por fim, entende-se que a definição do cronograma deve ocorrer apenas após a oficialização das comissões mencionadas na seção anterior, evitando o retrabalho de elaborar um planejamento que possa ser posteriormente alterado em função de ajustes na governança. Assim, sugere-se que a construção do cronograma seja iniciada entre março e abril de 2026, logo após a conclusão da primeira ação descrita na seção 4.1.1.

4.1.3 Mapeamento de processos e documentos relacionados

O mapeamento dos processos vinculados ao programa constitui uma premissa fundamental para que o PGD funcione de forma organizada e transparente. Essa etapa permite que todos os atores envolvidos compreendam claramente o fluxo de cada processo, favorecendo a padronização das ações e a eficiência na execução das atividades relacionadas ao programa.

Durante os preparativos para o projeto piloto, o CTPGD realizou o mapeamento do processo de adesão do servidor ao programa e elaborou os respectivos documentos. Foram necessários diversos debates para construir um fluxo que garantisse agilidade e coerência, evitando retrabalhos, trâmites burocráticos desnecessários e assegurando a definição clara das atribuições de cada ator institucional, como o servidor, a chefia imediata, o dirigente da unidade e o comitê. Todo o processo foi elaborado em consonância com a normativa vigente à época.

No entanto, durante a execução do piloto, a aplicação prática revelou ajustes

necessários para conferir maior fluidez ao processo, algo natural, uma vez que determinadas limitações só se tornam evidentes na prática e com a participação efetiva dos envolvidos. Com a reformulação da normativa interna e a experiência adquirida durante o piloto, será necessária a revisão do processo a fim de aperfeiçoá-lo.

Além disso, observou-se que, embora o processo de adesão do servidor estivesse devidamente mapeado, outros processos correlatos ainda não haviam sido estruturados, o que resultava em incertezas e inconsistências nas orientações repassadas pelo comitê. A necessidade de padronização desses novos processos tende a emergir à medida que o programa é vivenciado na prática. Nesse contexto, destacaram-se situações como o desligamento voluntário do servidor, quando este não se adapta ao PGD, e os procedimentos relacionados ao ajuste de pagamentos de auxílios e adicionais decorrentes da adesão ao teletrabalho, a exemplo do auxílio-transporte e do adicional de insalubridade.

Complementarmente, ao analisar o conteúdo da normativa interna, a necessidade de mapear novos processos surge, a exemplo do processo de teletrabalho no exterior, desligamento compulsório do programa, monitoramento do programa nas unidades e outros eventuais procedimentos. Com isso, torna-se fundamental que a resolução do programa na UFJF seja sempre consultada e sirva como um norte para a criação de novos processos de trabalho que padronizem e facilitem as ações diárias.

Durante o projeto piloto, optou-se por utilizar o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) em conjunto com o sistema Polare. Dessa forma, as ações de caráter mais estático, como a adesão das unidades, o registro dos planos de trabalho das unidades e a assinatura de termos e declarações pelos servidores, eram realizadas no SEI. Já as ações de natureza mais dinâmica, como a elaboração dos planos individuais de trabalho e a avaliação das entregas, ocorriam no Polare.

Para que seja possível uma maior organização em relação à operacionalização do programa no âmbito do SEI, é necessário que haja processos específicos no sistema para cada uma das ações. Assim, é necessário que os processos sejam mapeados de forma gráfica, por meio da elaboração de um fluxograma e sejam aprovados pelo Escritório de Governança em Processos, Riscos e Integridade da UFJF, setor responsável pela gestão dos processos na instituição.

Posteriormente, a equipe da UFJF responsável pelo gerenciamento do SEI elabora um Procedimento Operacional Padrão (POP) com base nesse fluxo. Esse POP facilita a leitura, por parte dos usuários, em relação à sequência das etapas e os responsáveis por cada uma delas. Após a construção do POP e homologação do processo, este é inserido no SEI, juntamente com seus documentos relacionados.

Dessa forma, ao criar um novo processo no sistema, o usuário já tem acesso à lista completa de documentos padronizados, prontos para preenchimento, o que torna o procedimento mais uniforme, ágil e de fácil execução pelos servidores. O Quadro 10 exemplifica a disponibilização dos documentos no processo, já inserido no SEI, de Adesão ao Programa de Gestão e Desempenho:

Quadro 10 – Documentos relacionados ao processo SEI de adesão ao PGD

GESTÃO:Pessoal 083.01 - Formulário de Adesão
GESTÃO:Pessoal 083.02 - Plano de Trabalho Unidade
GESTÃO:Pessoal 083.03 - Plano Trabalho Individual
GESTÃO:Pessoal 083.04 - Termo Ciência e Responsab.
GESTÃO:Pessoal 083.05 - Declaração Realiz Capacit
GESTÃO:Pessoal 083.06 - Encaminhamento ao CTPGD
GESTÃO:Pessoal 083.07- Despacho Aprovação CTPGD
GESTÃO:Pessoal 083.08 - Despacho Encam Chefia
GESTÃO:Pessoal 083.09 - Autorização do PGD na UO
GESTÃO:Pessoal 083.10 - Termo Acesso/Solicitação Equipamento
GESTÃO:Pessoal 083.11 - Autorização Dirigente

Fonte: Extraída do Sistema Eletrônico de Informações

O exemplo do Quadro 10 demonstra que, por meio do SEI, é possível obter uma listagem padronizada e organizada dos documentos relacionados, que devem passar por constantes revisões a fim de se adequarem às normas e processos

vigentes.

Como já mencionado, parte das ações do PGD durante o projeto piloto, de caráter mais dinâmico, foi executada no sistema Polare. Nesses casos, em que há necessidade de preenchimento de campos específicos e utilização de funcionalidades próprias do sistema, considera-se que a elaboração de materiais de capacitação é mais adequada do que o simples mapeamento de processos, por oferecer uma leitura mais prática e acessível aos servidores. Esses materiais serão abordados neste PAE na seção dedicada à formulação das capacitações sobre o PGD.

Por fim, após o desenho dos processos e a elaboração da documentação necessária, é fundamental que esses instrumentos sejam amplamente divulgados aos servidores, inclusive quando contarem com atualizações. O SEI dispõe de um recurso denominado “Base de Conhecimento”, que reúne as principais informações relacionadas ao processo, além do fluxograma e do POP anexados, conforme demonstrado no Quadro 11:

Quadro 11 – Base de conhecimento do processo de adesão ao PGD no SEI

OBJETIVO DESTE PROCESSO:
Processo de adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).
QUEM PODE ABRIR ESTE PROCESSO?
Pró-Reitor ou Diretor da Unidade Organizacional (acadêmica ou administrativa).
QUAL É O TRÂMITE DESTE PROCESSO? POSSUI FLUXO JÁ MAPEADO?
Verificar POP e fluxo anexados no final da página.
ORIENTAÇÕES GERAIS SOBRE ESTE PROCESSO:
Verificar POP e fluxo anexados no final da página.
QUAIS SÃO OS DOCUMENTOS INDISPENSÁVEIS DESTE PROCESSO?
<ul style="list-style-type: none"> - GESTÃO:Pessoal 083.01 - Formulário de Adesão; - GESTÃO:Pessoal 083.02 – Plano de Trabalho Unidade; - GESTÃO:Pessoal 083.03 – Plano Trabalho Individual; - GESTÃO:Pessoal 083.04 – Termo Ciência e Responsab.; - GESTÃO:Pessoal 083.05– Declaração Realiz Capacit; - GESTÃO:Pessoal 083.06 – Encaminhamento ao CTPGD; - GESTÃO:Pessoal 083.07– Despacho Aprovação CTPGD; - GESTÃO:Pessoal 083.08 – Despacho Encam Chefia; - GESTÃO:Pessoal 083.09– Autorização do PGD na UO; - GESTÃO:Pessoal 083.10 – Termo Acesso/Solic Equipmt; - GGESTÃO:Pessoal 083.11 – Autorização Dirigente.
QUAL É A BASE LEGAL? (INCLUSIVE NORMAS INTERNAS COMO RESOLUÇÕES DO CONSU-UFJF, REGIMENTOS, ETC)
-
Criado por 3158611, versão 2 por 3158611 em 18/09/2024 13:22:26.
Anexos: FLX GST -16 - Adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).pdf POP GST -16 - Adesão ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD).pdf

Fonte: Extraída do Sistema Eletrônico de Informações.

A Base de Conhecimento do SEI constitui, portanto, um recurso relevante para concentrar e disponibilizar informações sobre os processos, sendo altamente recomendada sua utilização. No entanto, é igualmente importante adotar formas complementares de divulgação, a fim de garantir que todos os usuários estejam cientes do funcionamento dos processos, do conteúdo dos documentos e de eventuais inclusões, exclusões ou alterações realizadas. Sugere-se que, além da Base de Conhecimento, essas informações também sejam disponibilizadas na página eletrônica dedicada ao PGD na UFJF e divulgadas por meio de comunicados via e-mail institucional ou pelo próprio SEI, sempre que houver modificações no teor

de algum processo relacionado.

Vale complementar que, embora a representação gráfica e a divulgação dos processos sejam etapas importantes, também é recomendável incorporar esses conteúdos, de forma mais didática e interativa, nas capacitações que serão ofertadas sobre o tema. Assim, a padronização, a divulgação e a apropriação prática dos processos pelos servidores consolidam-se como etapas fundamentais para o bom funcionamento e a transparência do PGD na UFJF.

Entende-se que a elaboração e revisão de processos e documentos deve figurar como uma das primeiras ações do cronograma proposto na seção 4.1.2, uma vez que constitui a base para os passos subsequentes do programa. Assim, prevê-se que essa etapa possa ser concluída entre março e maio de 2026, a depender da finalização das ações anteriores discutidas até o momento. Ressalta-se, porém, que a revisão e os ajustes necessários nesses processos e documentos devem ocorrer de forma contínua após o mapeamento inicial.

4.2 EIXO II - COMUNICAÇÃO E TRANSPARÊNCIA INSTITUCIONAL

Por meio dos resultados obtidos durante a pesquisa, foi possível identificar que uma das principais queixas dos participantes consiste na ausência de ações relacionadas à comunicação no âmbito do PGD. Foi identificado que a ausência de ações institucionais com esse fim gera desinformação, ruídos de comunicação e a sensação de que o programa não tem sido conduzido de forma aberta e transparente, carecendo de diálogo e participação no processo de tomada de decisões.

Os resultados da pesquisa também evidenciaram que parte dos servidores TAEs não está familiarizada com o conceito e as regras do programa, tampouco com o teor da normativa interna aprovada em 2023. Outra parcela, mesmo compreendendo as diretrizes do programa, destaca que não sabe como esse processo de planejamento e implementação tem sido conduzido, já que a administração da UFJF, na figura do comitê, não realiza divulgações oficiais sobre o tema, não produz materiais orientativos, não dispõe de uma página eletrônica específica para o PGD e não realiza eventos para a comunidade acadêmica com o intuito de dialogar e sanar eventuais dúvidas sobre a política.

Complementarmente, os participantes da pesquisa destacaram que a única ação adotada pelo comitê para comunicar aspectos relacionados ao andamento do programa consistia na publicação de boletins de trabalho no site da Progepe. No entanto, essa iniciativa foi descontinuada de forma injustificada em janeiro de 2025, mês em que foi publicado o último boletim disponível, o que reforçou, segundo os servidores, a sensação de falta de transparência e de afastamento do comitê em relação à comunidade universitária.

Atualmente, a única ação destinada a informar os servidores sobre o andamento dos trabalhos parte da representação sindical no CTPGD, que, por meio de vídeos informativos publicados nas redes sociais do SINTUFEJUF, divulga os principais pontos discutidos nas reuniões e estimula a participação da categoria por meio de debates, apreciações e da elaboração coletiva de propostas nas assembleias sindicais. Além disso, os representantes têm realizado visitas a unidades da UFJF, mediante convite, com o objetivo de esclarecer dúvidas e promover diálogos sobre o assunto.

Nesse sentido, vale retomar as informações apresentadas no Gráfico 7 desta dissertação (p. 139), que indicam que 82% dos participantes utilizam a conversa com colegas de trabalho como principal fonte de informação sobre o programa, enquanto apenas 55% recorrem aos comunicados oficiais. Além disso, informações do Gráfico 8 (p.140) evidenciaram que 57% dos respondentes consideram que a comunicação institucional sobre o PGD é pouco clara ou mesmo inexistente.

Assim, o segundo eixo deste plano de ação concentra-se na implementação de iniciativas voltadas à comunicação e ao fortalecimento da transparência em relação ao programa. Vale destacar que esse eixo pressupõe a existência de uma equipe técnica, conforme proposto no Eixo I, com conhecimentos e habilidades necessários para a execução das ações previstas, tais como design gráfico, edição de vídeos, gerenciamento de páginas eletrônicas, entre outras competências que se mostrarem pertinentes. Ressalta-se que a UFJF já conta com profissionais qualificados nessas áreas, que podem ser mobilizados para atuar nessas frentes sem a geração de custos adicionais. Além disso, faz-se necessária a articulação com a Diretoria de Imagem Institucional da UFJF, a fim de garantir que os materiais produzidos estejam alinhados aos padrões de identidade visual adotados pela Universidade.

Dessa forma, sugere-se a adoção de três estratégias para otimizar a comunicação institucional: a criação de uma página eletrônica dedicada ao PGD na UFJF, a divulgação de boletins de trabalhos e relatórios referentes ao programa e a realização de rodas de conversa e visitas às unidades, o que será detalhado a seguir.

4.2.1 Criação de página eletrônica do programa

Atualmente, ao realizar uma breve pesquisa no Google com os termos “PGD UFJF”, é possível localizar algumas páginas sobre o tema, em sua maioria, hospedadas no *site* da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da instituição. A primeira delas reúne os boletins de trabalho publicados até janeiro de 2025, a resolução vigente e duas portarias de composição do CTPGD, conforme demonstrado na Figura 6:

Figura 6 – Página eletrônica atualmente dedicada ao PGD na UFJF



Fonte: UFJF (2025).

A segunda opção exibida na pesquisa refere-se a uma página sobre o PGD no Campus Governador Valadares da UFJF. Nesse caso, a página está localizada no site da Universidade, na seção da Coordenação Acadêmica do Campus GV, e apresenta setores, nomes de servidores, horários de trabalho e informações de contato. Além disso, informa que o PGD estava sendo implementado a partir de novembro de 2024 no referido campus, conforme demonstrado na Figura 7:

Figura 7 – Página eletrônica atualmente dedicada ao PGD na UFJF

ufjf | Coordenação Acadêmica – Campus GV

PGD

O Programa de Gestão e Desempenho encontra-se em fase de implementação na Coordenação Acadêmica, a partir do mês de novembro de 2024. Mas o atendimento presencial permanece de **segunda à sexta das 7h às 19h**.

Os servidores que aderiram ao PGD realizarão suas atividades nas modalidades Presencial e Teletrabalho. Veja quem são os servidores e a escala de atendimento presencial de cada um:

EQUIPE BIBLIOTECA CENTRO (Centro de Difusão de Conhecimento)

Local de Atendimento: Instituto de Ciências Sociais Aplicadas – Unidade Anhanguera

1. Allan Júlio Santos – Segunda-feira 7h-13h; Sexta-feira 7h-13h.
2. Eliana Nunes Hipólito – Terça-feira 11h30-17h30; Quarta-feira 11h30-17h30; Quinta-feira 11h30-17h30.

Contatos:

- biblioteca.sociais.gv@ufjf.br / (33) 3301-1000 Ramal 1595 (balcão de atendimento).

EQUIPE COORDENAÇÃO ACADÊMICA

COMUNICAÇÃO, CULTURA E EVENTOS

Local de Atendimento: Sede Administrativa, Sala do Setor de Comunicação.

1. Dante Rodrigues dos Santos – Segunda-feira 7h-12h; Quarta-feira 7h-12h.
2. Gabriella Ramos de Moura – Terça-feira 13h-18h; Quarta-feira 13h-18h.
3. Fernanda dos Santos Costa – Quinta-feira 8h-14h; Sexta-feira 13h-19h.
4. Flávia Carvalho dos Santos – Quinta-feira 7h-13h; Sexta-feira 7h-13h.
5. Juliana Nedina de Souza – Segunda-feira 7h-13h; Terça-feira 7h-13h.
6. Lúcia Enedina Xavier Gomides – Segunda-feira 13h-19h; Terça-feira 13h-19h.
7. Sebastião Júnior dos Santos – Quinta-feira 12h-17h; Sexta-feira 7h-12h.

Contatos:

Fonte: UFJF (2025).

Possivelmente, o aviso presente nessa página refere-se ao processo piloto realizado entre setembro de 2024 e fevereiro de 2025, uma vez que a implementação do programa ainda não está em curso até o momento atual (dezembro de 2025). Ainda assim, a página permanece publicada e disponível para consulta.

A terceira opção da pesquisa se refere a uma página intitulada “Treinamento PGD - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas”, e seu conteúdo está ilustrado na Figura 8:

Figura 7 – Página eletrônica atualmente dedicada ao PGD na UFJF



Fonte: UFJF (2025).

No entanto, ao navegar pela página e clicar nos *links* habilitados, o usuário é direcionado para um conteúdo voltado ao Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho, e não ao Programa de Gestão e Desempenho, conforme Figura 9:

Figura 9 – Material exibido ao clicar em *link* da página do PGD na UFJF

The image shows a YouTube video player interface. The video title is "Treinamento Interno" (Internal Training) under the "Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT)" (Workforce Dimensioning) series. The video is from the channel "ProDIM" (Pro-reitoria de Gestão de Pessoas - Progepe UFJF), which has 260 subscribers. The video is part of "Módulo 1. Aula 2 - Origem do Dimensionamento" (Module 1. Lesson 2 - Origin of Dimensioning). The video player shows a person in a blue suit interacting with a futuristic digital interface displaying various charts and graphs. The video has 30 likes and a share button.

ufjf
PRODIM
Dimensionamento da
Força de Trabalho (DFT)
Treinamento Interno

Módulo 1. Aula 2 - Origem do Dimensionamento
Não listado

Pro-reitoria de Gestão de Pessoas - Progepe UFJF
260 inscritos

Inscrição

30

Compartilhar








Fonte: Extraído do *YouTube* (2025).

Já a Figura 10 ilustra a quarta opção exibida na pesquisa feita no *Google*, onde é possível observar uma página com as normativas relacionadas ao programa, fluxograma, POP e os mesmos boletins de trabalho ilustrados na Figura 6.





Figura 10 – Página eletrônica atualmente dedicada ao PGD na UFJF

ufjf | **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**

Documentação – PGD

 <p>Resolução Nº 56/2023 – Consu-UFJF Institui o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFJF.</p>	 <p>Portarias 178 e 219/2023 – Composição da CTPGD) Altera membros do Comitê Técnico do PGD da UFJF.</p>	 <p>Decreto Nº 11.072, DE 17 DE MAIO DE 2022 Dispõe sobre o PGD da administração pública federal.</p>	 <p>Instruções Normativas nº 24/2023 -SEGES-SGPRT/MGI Estabelece orientações relativas à implementação e execução do PGD.</p>
 <p>Instruções Normativas nº 52/2023 – SEGES-SGPRT/MGI Estabelece orientações relativas às regras de gestão de pessoas no PGD.</p>	 <p>Fluxograma do PGD Indisponível</p>	 <p>POP do PGD Indisponível</p>	

Boletins de Trabalho (CTPGD)

 <p>1. Boletim de Trabalho CTPGD – Dezembro/2023</p>	 <p>2. Boletim de Trabalho CTPGD – Janeiro/2024</p>	 <p>3. Boletim de Trabalho CTPGD – Fevereiro/2024</p>	 <p>4. Boletim de Trabalho CTPGD – Março/2024</p>
---	--	---	--

Fonte: UFJF (2025).

Ao navegar pela página, observa-se que os *links* para as normativas

direcionam o usuário aos documentos correspondentes. Vale ressaltar, entretanto, que, conforme apresentado no Quadro 1 (p. 49), que sintetiza a evolução normativa do PGD em âmbito nacional, algumas normativas atualmente vigentes não estão contempladas na página. O fluxograma e o POP do programa encontram-se indisponíveis, ainda que esses arquivos, referentes ao projeto piloto, existam. Já os boletins de trabalho possuem acesso habilitado apenas até a edição de agosto de 2024, estando os posteriores indisponíveis.

Os itens seguintes da pesquisa referem-se a publicações sobre o tema no *site* do SINTUFEJUF, a uma notícia publicada em agosto de 2024 no site da UFJF sobre o início do projeto piloto do programa, e aos vídeos dos representantes sindicais do comitê, divulgados no *Instagram* do SINTUFEJUF.

Sendo assim, após a explanação acerca de como os conteúdos virtuais do programa estão organizados no *site* da UFJF, este plano de ação tem por objetivo sugerir a criação de uma página eletrônica, localizada no *site* da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, que reúna todos os materiais relacionados ao programa até o momento. Propõe-se que a divisão da página siga as seções apresentadas no Quadro 12, de modo a garantir uma organização que facilite o acesso para todos os públicos, incluindo servidores que não estejam familiarizados com rotinas digitais.

Quadro 12 – Sugestão de estrutura da página eletrônica do PGD

Seção	Conteúdos relacionados
Normativas	Normativas vigentes publicadas pelo Governo Federal (Decreto, Instruções Normativas, Notas Técnicas, entre outros); Resoluções da UFJF sobre PGD (vigentes e revogadas).
Documentos internos	Portarias de composição das comissões e comitê relacionados ao tema; Ofícios publicados no SEI com comunicações relacionadas; Relatórios (projeto piloto, pesquisas realizadas, de acompanhamento, entre outros); Fluxogramas; Procedimentos Operacionais Padrão (POPs); Cronograma de implementação; Modelo de documentos utilizados no programa (plano de trabalho, termo de ciência e responsabilidade,

Seção	Conteúdos relacionados
	entre outros).
Capacitações em vídeo	Capacitações internas sobre conteúdos conceituais, normativos e sistêmicos e demais temas; Capacitações recomendadas e elaboradas em outras instituições, como a Escola Nacional de Administração Pública (Enap).
Cartilhas, manuais e guias práticos	Materiais internos ou fornecidos pelo Governo Federal (se aplicáveis à UFJF), disponibilizados em formato .pdf, com conteúdo escrito e elementos gráficos ilustrativos, estruturados em seções para facilitar a localização de informações específicas.
Sistema Polare	Seção contendo link de acesso ao Polare e demais informações referentes ao sistema.
Notícias	Notícias sobre o programa no âmbito federal; Notícias sobre o programa no âmbito da UFJF.
Perguntas frequentes	Seção dedicada às dúvidas mais comuns levantadas pelos usuários do programa, com respostas resumidas e diretas.
Contato	Informações de contato dos responsáveis pelo programa (nome, telefone institucional, e-mail institucional); Campo para contato direto, no qual o usuário preenche com seu nome e e-mail e envia dúvidas diretamente à instância responsável pelo PGD na UFJF.

Fonte: Elaboração própria (2025).

No que se refere ao início desta ação, considera-se que se trata de uma iniciativa transversal, que pode ser implementada assim que a governança do programa for reestruturada e definida a responsabilidade pela sua execução, bem como após a elaboração do cronograma, de modo a estabelecer parâmetros claros de início e término. Dessa forma, embora a previsão para março a abril de 2026 seja plausível, trata-se de uma estimativa hipotética, uma vez que sua viabilidade dependerá da aceitação e da efetiva implementação das propostas anteriores apresentadas nesta dissertação.

Além disso, destaca-se a importância de manter o conteúdo constantemente

atualizado, considerando que o PGD é um tema dinâmico, sujeito a revisões frequentes tanto em âmbito federal quanto interno. Para a tarefa de atualização contínua da página eletrônica, a responsabilidade deverá ser atribuída a um dos membros da comissão executiva que possua domínio dessa atividade e tenha participado previamente das capacitações oferecidas pelo setor de Tecnologia da Informação da UFJF⁵⁰, voltadas às regras de acessibilidade e ao gerenciamento de conteúdo. Ressalta-se que a realização dessas capacitações constitui pré-requisito para obter permissão de edição dos sites da Universidade.

Para a construção da página, é fundamental a atuação de servidores da área de Tecnologia da Informação, especialmente aqueles com conhecimentos em programação ou *WordPress* e experiência do usuário, além de profissionais com domínio em *design* gráfico. Ressalta-se que a UFJF já conta com profissionais qualificados nessas áreas, que podem ser mobilizados para atuar nessas frentes sem a geração de custos adicionais. Também se faz necessário seguir as diretrizes de padronização da UFJF referentes à estrutura das páginas e à identidade visual institucional.

Para a construção desta ação, duas referências foram utilizadas. A primeira se refere a página dedicada ao Dimensionamento da Força de Trabalho da UFJF, ilustrado na Figura 11:

⁵⁰ As capacitações mencionadas podem ser acessadas pelo *link*: <https://www2.ufjf.br/treinamentoscqco/docs/sites-institucionais/>.

Figura 11 – Página eletrônica do programa de Dimensionamento da UFJF



Fonte: UFJF (2025).

O site apresentado na Figura 11 apresenta uma estrutura visualmente organizada, na qual cada tema está disposto em *cards* que facilitam a busca por informações por parte do usuário. Na parte superior, observa-se um breve resumo do conceito do programa, além de links de acesso para outras páginas ou arquivos, bem como uma identidade visual equilibrada e alinhada às normas institucionais.

A segunda referência utilizada para a elaboração desta ação foi a página dedicada ao PGD da Universidade de Brasília (UnB), conforme ilustrado na Figura 12:

Figura 12 – Página eletrônica do PGD na UnB



Fonte: Universidade de Brasília (2025).

A página apresentada na Figura 12 conta com um carrossel composto por quatro imagens, cada uma destacando um aspecto relacionado ao tema. Além disso, apresenta seções dedicadas ao programa, ao sistema, à transparência, às perguntas frequentes e a um campo para contato. Também dispõe de um texto

introdutório e de uma seção de acesso rápido, que reúne normativas, manuais, formulários e outros instrumentos relevantes. Trata-se, portanto, de uma página que cumpre adequadamente sua função informativa, além de ser visualmente bem organizada e apresentar atualizações constantes, como é possível observar ao navegar pelo site.

Dessa forma, considerando as sugestões de conteúdo apresentadas no Quadro 12 e os exemplos de páginas eletrônicas retratados nas Figuras 11 e 12, espera-se que o PGD da UFJF também possa contar, em breve, com uma página capaz de informar e comunicar de maneira satisfatória, contribuindo para suprir parte das percepções negativas relacionadas à comunicação institucional do PGD e identificadas ao longo da pesquisa.

4.2.2 Retomada da elaboração e publicação de boletins de trabalho

Como mencionado anteriormente, os boletins informativos sobre o PGD passaram a ser elaborados a partir de dezembro de 2023, sendo o último publicado em janeiro de 2025. Essa iniciativa surgiu em resposta a uma demanda da categoria TAE, encaminhada pelos seus representantes sindicais que integravam o comitê à época. Os servidores reivindicavam maior transparência sobre o conteúdo das discussões realizadas nas reuniões e desejavam manter-se atualizados quanto aos temas em apreciação. A estrutura dos boletins, de modo geral, apresentava tópicos que enumeravam os assuntos em discussão e indicavam as próximas ações do CTPGD.

A Figura 13 ilustra esse formato, com um boletim referente às atividades desenvolvidas em junho de 2024 e publicado no mês subsequente:

Figura 13 – Boletim de trabalho do PGD de junho de 2024

ufjf | **Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas**

Boletim de Trabalho CTPGD – Junho/2024

Os trabalhos do mês de Junho se concentraram em pontos importantes para viabilização do projeto piloto após a escolha das unidades participantes, divulgadas no mês de Maio.

Entre estas atividades estão:

- Alteração de documentos com base em demandas apresentadas pelos atores dos processos do PGD;
- Realização de testes do Sistema Polare por parte de membros do CTPGD;
- Realização de adaptações do Sistema Polare por parte de membros do CGCO;
- Monitoramento de chamado aberto junto à UFRN para resolução de problema que consiste em ponto crítico para utilização completa do sistema (vale ressaltar que os servidores da UFRN se encontravam em greve até 01/07/2024);
- Início do processo de elaboração de materiais informativos e de capacitação a respeito do PGD.

Próximas pautas:

- Revisão de mapeamentos realizados até o momento, baseando-se nas especificidades do sistema e do SEI;
- Planeamento a respeito dos conteúdos a serem disponibilizados na página eletrônica do PGD da UFJF;
- Envio de mapeamentos a equipe SEI para inclusão de processo no sistema;
- Continuidade na elaboração de materiais informativos e de capacitação a respeito do PGD;
- Formalização de demandas, junto ao Comitê de Governança Digital (CGD), referentes aos ajustes no Sistema Polare, que continuarão sendo realizados pelo CGCO após o fim da greve dos TAEs na UFJF.

UFJF, 05/07/2024

Fonte: UFJF (2025).

Dessa forma, o boletim configura-se como um instrumento de promoção da transparência em relação às ações desenvolvidas, além de constituir um recurso relevante para a comunicação entre a via institucional e a categoria. Diante disso, torna-se pertinente questionar os motivos que levaram à interrupção dessa iniciativa. Ademais, é fundamental que o boletim apresente de maneira completa os itens discutidos, a fim de manter a categoria adequadamente informada e seja sempre publicado de forma tempestiva, preferencialmente até o décimo dia do mês subsequente.

Por fim, a divulgação dos boletins deve ocorrer na página eletrônica do programa, sendo recomendável, adicionalmente, que sua publicação seja comunicada aos servidores por meio do e-mail institucional. Recomenda-se que esta ação seja iniciada de forma imediata, independentemente do início das demais

ações sugeridas neste plano, de modo a promover uma comunicação mais transparente e contínua com a comunidade acadêmica, além de favorecer maior alinhamento quanto ao andamento do programa. Com isso, busca-se também reduzir a lacuna de insatisfação com a comunicação institucional identificada nesta pesquisa.

4.2.3 Realização de rodas de conversa sobre o tema

A ausência de eventos institucionais relacionados ao PGD também foi mencionada de forma recorrente nas respostas da pesquisa. Os participantes destacaram que as poucas iniciativas de interação com a comunidade acadêmica por parte do CTPGD ocorreram exclusivamente durante o período do projeto piloto e foram restritas aos seus participantes. Até o momento, não houve a realização de nenhum evento institucional aberto a todos os servidores TAEs da UFJF.

Foram quatro os eventos realizados pelo comitê. O primeiro consistiu em uma capacitação destinada aos gestores das unidades participantes, realizada em agosto de 2024, com o objetivo de apresentar a normativa interna vigente, esclarecer as principais regras e sanar dúvidas sobre a dinâmica do programa. Os dois eventos seguintes seguiram o mesmo formato, mas foram direcionados aos servidores das unidades participantes do piloto que, à época, não exerciam cargos de gestão. Essas capacitações ocorreram em setembro de 2024, no mesmo dia, nos turnos da manhã e da tarde, de modo a alcançar um maior número de participantes.

O quarto evento, realizado em dezembro de 2024, consistiu na apresentação dos resultados de uma pesquisa conduzida pelo comitê sobre o processo de adesão ao projeto, e contou com a participação dos gestores e pontos focais das unidades integrantes do piloto. Todos os quatro eventos contaram também com transmissão on-line.

É possível observar, portanto, que, excluída a circunstância do projeto piloto, os eventos destinados a introduzir o tema aos servidores foram realizados apenas pela entidade sindical, sobretudo por meio de assembleias. No entanto, considera-se importante que a instância institucional atualmente responsável pelo programa — o CTPGD — também estabeleça um calendário de ações voltadas a uma comunicação mais direta e contínua com os TAEs.

Dessa forma, a terceira ação do eixo relacionado a comunicação e transparência consiste na elaboração de um calendário de eventos a serem promovidos pelo CTPGD. A ideia é que nesses eventos, ao menos um representante de cada segmento que compõe o comitê possa participar, ou seja: um representante da área de Gestão de Pessoas, um da área de Tecnologia da Informação, um representante do SINTUFEJUF e um representante do campus de Governador Valadares.

Considerando que esse seria o primeiro contato do CTPGD com grande parte das unidades e levando em conta limitações estruturais e espaciais, sugere-se a organização das reuniões em blocos compostos por três unidades — número que pode variar conforme o porte das unidades participantes. Cada encontro abrangeria um desses blocos, com convite estendido tanto aos gestores quanto aos servidores que não ocupam cargos de gestão. O material de apresentação, comum a todas as reuniões, poderia consistir em um conjunto de slides com exposição de até 15 minutos, de modo a garantir que todos os participantes recebam as mesmas informações iniciais e partam de um entendimento compartilhado sobre o programa.

Após a apresentação introdutória, as reuniões poderiam ter duração média de três horas, de modo a garantir que todos os participantes que desejem se manifestar tenham oportunidade para fazê-lo. Em seguida, seria realizada uma roda de conversa sobre o tema, na qual os presentes poderiam formular questionamentos, apresentar sugestões, registrar elogios ou críticas ao programa. Para assegurar a participação de um número maior de pessoas, seria necessário estabelecer um tempo limite de fala por participante. Ademais, o encontro deveria contar com mediação de um servidor designado, bem como com suporte tecnológico para a apresentação dos slides e para a transmissão *online*.

Caso se considere que, em lugar do comitê, a comissão geral ou a comissão executiva (ou ambas), propostas no item 4.1.1 desta dissertação, assumam a responsabilidade pela condução dos eventos, esses encontros poderiam ocorrer com maior frequência. Isso se justificaria tanto pelo número ampliado de pessoas envolvidas na organização quanto pelo fato de que os servidores integrantes da comissão executiva tendem a possuir menos atribuições paralelas, podendo, portanto, dedicar mais tempo a essa atividade. Sendo assim, essa ação poderia ser iniciada assim que a composição das comissões fosse definida e houvesse a

elaboração do cronograma de ações, previsto na seção 4.1.2.

Sugere-se, portanto, a realização das seguintes etapas para a consecução desta ação: elaboração do material introdutório a ser apresentado; definição das unidades que comporão cada bloco; definição dos representantes do CTPGD (ou das comissões geral e executiva) que participarão dos eventos; definição do dia, horário e local do evento; envio antecipado dos convites aos participantes; organização dos aspectos estruturais, logísticos e tecnológicos; e, por fim, a realização dos encontros. A sugestão de frequência desses encontros depende diretamente do número de pessoas envolvidas na organização, de modo a não comprometer as demais atividades por elas desempenhadas nem prejudicar o atendimento aos interesses institucionais; por essa razão, a definição da periodicidade deverá ocorrer em momento posterior.

Por fim, vale considerar que os primeiros encontros com as unidades tendem a ocorrer com maior frequência, em razão da novidade da iniciativa. Com o passar do tempo, entretanto, esses eventos devem tornar-se mais espaçados, passando de um foco inicial de apresentação de informações para uma função voltada ao acompanhamento contínuo do programa. Em situações específicas em que eventuais demandas sejam apresentadas por uma única unidade, poderá ser considerada, em substituição à realização de uma roda de conversa, a visita à unidade que apresentar tal necessidade.

4.3 EIXO III - CAPACITAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

Considerando que a efetiva implementação do PGD demanda servidores (gestores e não gestores) preparados para lidar com novas rotinas, ferramentas e formas de organização do trabalho, o terceiro eixo deste plano de ação dedica-se ao fortalecimento das competências necessárias ao desenvolvimento do programa. Nesse contexto, a oferta de ações de capacitação e desenvolvimento torna-se fundamental para garantir que as equipes estejam aptas a compreender, executar e aprimorar os processos envolvidos, contribuindo para a consolidação de uma cultura institucional mais alinhada às diretrizes do PGD.

4.3.1 Oferta de ações de capacitação e desenvolvimento

Conforme apresentado no Gráfico 14 (p. 163), 59% dos participantes desta pesquisa nunca realizaram uma capacitação sobre o PGD ou chegaram a iniciá-la, mas não a concluíram. Complementarmente, destaca-se que, como mencionado na seção anterior, o CTPGD nunca promoveu, até o momento, ações de capacitação destinadas à totalidade de servidores da UFJF sendo essas iniciativas, até o momento, direcionadas exclusivamente aos participantes do projeto piloto.

Assim, diante da ausência de medidas institucionais voltadas à ampliação do conhecimento dos servidores sobre o tema, a realização de capacitações tende a ocorrer apenas quando se configura como uma iniciativa individual do próprio servidor. Com base nessas informações, o terceiro eixo deste plano de ação é voltado para a construção de medidas focadas em capacitar os servidores das unidades da UFJF. É desejável que essas capacitações sejam estruturadas em duas frentes: capacitações síncronas e assíncronas.

As capacitações síncronas devem contar com a presença de um ou mais instrutores qualificados, que podem ser membros do CTPGD ou da comissão executiva proposta no item 4.1.1, além de TAEs, docentes da UFJF com domínio do tema ou, ainda, convidados externos. Para sua realização, é necessário elaborar um material estruturado que reúna as principais informações a serem abordadas durante a capacitação. Após sua apresentação, recomenda-se reservar um momento específico para interação com os participantes, possibilitando o esclarecimento de dúvidas e o aprofundamento do conteúdo.

Assim como nos eventos descritos na seção 4.2.3 deste trabalho, é necessário definir se todas as unidades serão convidadas simultaneamente ou se as capacitações ocorrerão em blocos de unidades. Também devem ser estabelecidos o dia, o horário e o local das atividades, bem como providenciados o envio antecipado dos convites e a organização dos aspectos estruturais, logísticos e tecnológicos. Recomenda-se que as capacitações síncronas sejam ofertadas nos formatos presencial e *online*, de modo a ampliar o alcance e possibilitar a participação do maior número possível de servidores.

A principal vantagem na realização de capacitações síncronas é a interação em tempo real, que favorece a troca de experiências e o diálogo imediato. Contudo,

sua limitação reside no fato de que o conteúdo não permanece disponível para consulta posterior, caso algum participante deseje revisá-lo em outro momento. Sendo assim, é fundamental que, paralelamente à realização das capacitações síncronas, também sejam elaborados materiais de capacitação assíncronos que, apesar de não contarem com a interação em tempo real, constituem-se como fonte de informação que pode ser consultada a qualquer momento pelos interessados.

As capacitações assíncronas podem assumir diferentes formatos, dependendo do conteúdo a ser trabalhado. Para temas relacionados à saúde, bem-estar e ergonomia do servidor em teletrabalho, por exemplo, por se tratarem de conteúdos mais teóricos e conceituais, materiais escritos como cartilhas ou guias podem ser mais adequados. Já em conteúdos de natureza mais dinâmica, como aqueles que envolvem o uso do sistema Polare, é importante apresentar as telas do sistema para orientar o servidor na execução de determinados procedimentos. Nesses casos, vídeos demonstrativos ou guias passo a passo com capturas de tela do sistema tendem a constituir instrumentos mais eficazes para apoiar o aprendizado.

Há casos, como na explicação da normativa e das regras de funcionamento do programa, em que ambos os formatos podem ser úteis e se complementarem. Os vídeos podem oferecer explicações acompanhadas de exemplos práticos, enquanto os materiais escritos podem ser estruturados para esclarecerem dúvidas específicas sobre as regras, permitindo uma consulta mais rápida e direta quando necessário.

Em consulta ao *site* da UnB⁵¹, foi possível identificar que a instituição disponibiliza diversas fontes de informação sobre o programa, incluindo manuais, guias práticos e trilhas de capacitação em formato audiovisual. Os guias práticos, desenvolvidos pelo Ministério da Gestão e Inovação e publicados no *site* da universidade, concentram-se em temas como planos de trabalho, modalidades e regimes de execução, responsabilidades dos participantes, entre outros aspectos relevantes. Já os manuais apresentam orientações sobre trabalho remoto saudável, uso do sistema Polare e prevenção da síndrome de *burnout* no ambiente de trabalho. Quanto à trilha de capacitação em vídeo, seu acesso ocorre por meio do

⁵¹ O *site* que conta com as informações descritas no texto pode ser acessado pelo *link* <https://pgd.unb.br/>.

Microsoft Teams mediante senha, o que impede a disponibilização aberta de seu conteúdo ao público.

No caso da UFJF, sugere-se que a instituição adote estratégias semelhantes às utilizadas pela UnB na elaboração e oferta de materiais de capacitação. Recomenda-se, ainda, que esses materiais sejam amplamente divulgados e incluídos na página eletrônica do programa, de modo a facilitar a consulta e fomentar o aprendizado sobre a política. Quanto aos conteúdos a serem contemplados, os temas que os participantes da pesquisa consideram relevantes para capacitações futuras estão apresentados no Quadro 7 (p. 164).

As sugestões de temas mostram-se variadas, e vale destacar que novas demandas não contempladas entre as respostas atuais podem surgir a qualquer momento, em função da dinâmica do programa. Entre os temas sugeridos pelos participantes estão conhecimentos conceituais sobre o funcionamento do PGD, suas regras, normativas e critérios de avaliação, além de conteúdos relacionados aos efeitos do programa na flexibilização da jornada de trabalho da UFJF. Também são citados temas ligados à conduta no teletrabalho, abrangendo saúde mental, desconexão, gestão do tempo e separação entre vida pessoal e profissional.

Outra demanda recorrente refere-se à formação de gestores, incluindo conteúdos voltados às relações de trabalho, limites de atuação, prevenção ao assédio e desenvolvimento de uma visão mais equilibrada sobre o teletrabalho. Ademais, foram mencionadas capacitações sobre ferramentas digitais e sistemas de gestão, como o uso prático do Polare, ferramentas colaborativas e a condução de reuniões virtuais produtivas.

Além disso, são sugeridos temas relacionados à gestão por resultados, produtividade e desenvolvimento institucional, como OKRs, gestão de tarefas e prazos, melhoria da eficiência operacional e pessoal, além de conteúdos sobre políticas públicas, ética no serviço público, reforma administrativa e mudanças no mundo do trabalho.

Por fim, é importante destacar que, mesmo com a construção de instrumentos de capacitação que apoiem os usuários do PGD, o suporte contínuo por parte das instâncias responsáveis revela-se fundamental para orientar servidores, evitar irregularidades no funcionamento do programa e assegurar a correta aplicação das normas. Esse acompanhamento permanente contribui para esclarecer dúvidas que

possam surgir ao longo da execução, fortalecer a aderência aos procedimentos institucionais e promover a melhoria do PGD na UFJF. Para isso, é essencial que o programa disponha de um plano de capacitação contínuo e diversificado, capaz de atender às demandas formativas relacionadas a sua implementação e execução.

4.4 CONSOLIDAÇÃO DAS AÇÕES PROPOSTAS

A partir das ações propostas, que compõem os três eixos deste plano de ação, esta seção tem como objetivo sistematizar as iniciativas apresentadas. Para isso, é empregada a metodologia 5W2H, que, conforme explica Alves (2021), permite identificar os responsáveis pelas atividades, explicitar o que deve ser realizado, definir prazos e custos, justificar a pertinência de cada ação e determinar quando deverão ser executadas.

Ainda segundo Araujo (2017, apud Alves, 2021), essa metodologia auxilia o processo decisório na implementação de um plano de ação voltado a melhorias, funcionando como um recurso para organizar o pensamento de forma estruturada, planejada e precisa. O nome da ferramenta deriva dos pronomes interrogativos em inglês, conforme apresentado no Quadro 13.

Quadro 13 – Metodologia 5W2H

	Termo Original	Traduzido	Ação
5W	What	O quê	O que vai ser realizado?
	When	Quando	Quando essa ação será realizada?
	Why	Por quê	Por quê isso será realizado?
	Where	Onde	Onde essa ação será desenvolvida?
	Who	Quem	Quem é o responsável por isso?
2H	How	Como	Como essa ação será feita?
	How much	Quanto	Quanto custará para se fazer essa atividade?

Fonte: Alves (2021).

Vale destacar que os itens *How* (como) e *Why* (por que) já se encontram detalhados nos textos que descrevem cada ação. Ademais, o elemento *Where* (onde) está sempre vinculado à UFJF, razão pela qual esta consolidação apresenta apenas os aspectos mais objetivos da metodologia, concentrando-se no que será feito, quando, por quem e com quais recursos. As ações de cada eixo e seu respectivo detalhamento estão organizados no Quadro 14:

Quadro 14 – Síntese da estrutura do plano de ação

Eixo	Ação	O que	Quando	Quem	Quanto
I	Aperfeiçoamento da governança do programa	Criações de comissões específicas com separação de atribuições normativas e técnicas/operacionais	Janeiro a março de 2026	CTPGD e Conselho Superior	Sem custos
	Definição de cronograma de ações	Elaborar planejamento temporal detalhado que organize as etapas, prazos, responsáveis e prioridades do programa	Março e abril de 2026	Comissão Executiva do PGD (ou CTPGD, caso a comissão não seja criada)	Sem custos
	Mapeamento de processos e documentos relacionados	Identificar, descrever e padronizar os fluxos de trabalho e documentos essenciais ao funcionamento do PGD.	Março a maio de 2026 (Ação contínua)	Comissão Executiva do PGD (ou CTPGD, caso a comissão não seja criada)	Sem custos
II	Criação de página eletrônica do programa	Desenvolver e disponibilizar um ambiente digital com informações, materiais, orientações e	Após definição de cronograma de ações (ação contínua).	Comissão Executiva do PGD (ou CTPGD, caso a comissão não seja criada)	Sem custos

Eixo	Ação	O que	Quando	Quem	Quanto
		atualizações sobre o PGD			
	Retomada da elaboração e publicação de boletins de trabalho	Restabelecer a produção periódica de boletins informativos que divulguem dados, resultados e novidades do programa.	De forma imediata (ação contínua).	Comissão Executiva do PGD (ou CTPGD, caso a comissão não seja criada)	Sem custos
	Realização de rodas de conversa sobre o tema	Promover encontros participativos para esclarecimento de dúvidas, troca de experiências e engajamento dos servidores.	Após definição de cronograma de ações (ação contínua).	Comissão Geral e Executiva do PGD (ou CTPGD, caso as comissões não sejam criadas)	Sem custos
III	Oferta de ações de capacitação e desenvolvimento	Disponibilizar formações teóricas e práticas que qualifiquem os servidores gestores e não gestores para atuação no PGD e no teletrabalho.	Após definição de cronograma de ações (ação contínua).	Comissão Executiva do PGD (ou CTPGD, caso a comissão não seja criada)	Sem custos

Fonte: Elaboração própria (2025).

Em síntese, o conjunto de ações propostas neste capítulo busca responder de forma integrada aos desafios identificados ao longo da pesquisa, oferecendo caminhos para o fortalecimento da governança, da comunicação institucional e das competências necessárias à implementação do PGD na UFJF. Assim, o plano apresentado pretende contribuir para a criação de condições estruturais e culturais que favoreçam a efetividade do programa e a participação qualificada dos servidores. A partir dessas reflexões e proposições, as considerações finais retomam os principais achados do estudo e apontam suas contribuições, limitações e possibilidades de aprofundamento em pesquisas futuras.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do trajeto percorrido durante as etapas da realização desta pesquisa, foi possível concluir que o Programa de Gestão e Desempenho se configura como uma importante política de gestão, que tem por objetivo aliar as perspectivas de inovação no âmbito da administração pública em conjunto com a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e otimização dos resultados a serem entregues à comunidade.

No caso da Universidade Federal de Juiz de Fora, foi possível constatar que a implementação do PGD constitui um desafio que ainda não foi superado, considerando que seu início ainda não ocorreu até o atual momento (dezembro de 2025), mesmo que o Plano de Desenvolvimento Institucional, documento norteador do planejamento estratégico da instituição vigente entre 2022 e 2027, indicasse que o PGD se iniciaria, de forma efetiva, no ano de 2023 e se ampliaria, de forma gradativa, até o ano de 2026.

Dessa forma, esta pesquisa teve como propósito analisar como os servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora percebem o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) em seu contexto institucional. Com base nos insumos coletados, buscou-se elaborar propostas voltadas ao aprimoramento do programa e de suas etapas, de modo a potencializar os benefícios oferecidos e mitigar os obstáculos identificados ao longo do percurso.

Durante a elaboração do capítulo dedicado à trajetória do programa no Brasil — contemplando tanto seus aspectos conceituais quanto normativos — e, posteriormente, à análise de seu desenvolvimento na UFJF, constatou-se uma significativa riqueza de elementos que evidenciam as possibilidades do PGD na construção de novos arranjos de trabalho. A formulação do quadro conceitual, centrado nos princípios de Gestão por Resultados e de Qualidade de Vida no Trabalho, permitiu aprofundar esses referenciais teóricos a partir de literatura especializada e estabelecer suas relações com o programa.

Na etapa da pesquisa de campo, observou-se uma ampla participação dos servidores da universidade que, por meio do questionário, puderam compartilhar suas percepções, dúvidas e anseios, sobretudo quando se verifica, com base nas respostas, a ausência de canais de comunicação institucionais com este fim. As

entrevistas, por sua vez, contaram com participantes engajados em relação ao tema e que contribuíram com valiosos relatos em relação a sua experiência com o programa.

Entre os achados mais relevantes, identificou-se que os participantes da pesquisa percebem o PGD como uma iniciativa capaz de promover mudanças positivas na lógica de organização do trabalho, especialmente pela possibilidade de adoção do teletrabalho, que pode favorecer melhores condições de qualidade de vida, maior flexibilidade de horários e ampliação da autonomia na execução das atividades institucionais.

Contudo, prevalece uma avaliação negativa quanto à forma como o programa vem sendo conduzido institucionalmente. Destacam-se, nesse sentido, a morosidade no processo de planejamento e implementação, a limitada transparência sobre o andamento da política na UFJF e a inexistência de canais de comunicação voltados à interlocução com a comunidade acadêmica. A ausência de ações de capacitação sobre o tema e a elaboração de uma nova normativa interna antes mesmo da implementação efetiva da versão anterior também figuram entre as críticas mais recorrentes apontadas pelos respondentes.

Para o desenvolvimento desta dissertação, alguns fatores se mostraram particularmente relevantes. O interesse demonstrado pela comunidade acadêmica em relação ao tema favoreceu a obtenção de respostas detalhadas e ricas em informação. Além disso, a trajetória profissional da autora — que atuou tecnicamente na construção do programa por três anos —, bem como sua proximidade com servidores que dominam o assunto e participaram de diferentes etapas de seu planejamento e implementação, configurou-se como um elemento adicional que contribuiu positivamente para a realização da pesquisa.

No que se refere às limitações do estudo, estas decorreram da necessidade de estabelecer um recorte metodológico mais específico. A exclusão dos servidores do campus de Governador Valadares deveu-se à distância geográfica e às diferenças em sua estrutura organizacional, fatores que poderiam comprometer a comparabilidade dos dados. Do mesmo modo, optou-se por não incluir servidores que ocupam funções de gestão, tendo em vista a possível divergência de interesses em relação ao tema, o que poderia influenciar a imparcialidade das respostas. Ademais, a pesquisa concentrou-se exclusivamente na perspectiva dos servidores

técnico-administrativos em educação, não abarcando, portanto, a visão de membros da alta administração, como reitoria, pró-reitorias e diretores de unidades acadêmicas.

Para pesquisas futuras, especialmente no âmbito da UFJF, recomenda-se a realização de estudos após a implementação efetiva do programa, de modo a analisar, na prática, as mudanças que ele vem promovendo. Além disso, uma vez consolidado, torna-se pertinente comparar a articulação do PGD na UFJF com a de outras instituições, sejam elas universidades ou organizações públicas de diferentes naturezas. Vale ainda destacar, em um horizonte mais amplo, investigações sobre a integração do PGD com políticas como o Dimensionamento da Força de Trabalho podem oferecer contribuições significativas para o aprimoramento da gestão do capital humano nas instituições públicas.

Por fim, compreende-se que os resultados obtidos nesta pesquisa oferecem contribuições relevantes não apenas para a compreensão do PGD em si, além de evidenciarem a percepção dos trabalhadores sobre a atuação da gestão, subsidiando possíveis aprimoramentos nas práticas institucionais. Esses achados reforçam a importância de processos participativos, transparentes e alinhados às necessidades reais dos servidores, apontando caminhos para o fortalecimento da cultura de planejamento, da governança e da gestão de pessoas na universidade. Assim, espera-se que este estudo possa servir de referência para iniciativas futuras e para o aprimoramento contínuo das políticas voltadas ao trabalho no serviço público.

REFERÊNCIAS

- ACUNHA, Moisés Moreira de. As três formas de Administração Pública na evolução do Estado moderno. *Jus Navigandi*, Teresina, ano 18, n. 3449, 8 abr. 2013. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/34493>. Acesso em: 06 maio 2025.
- ALVES, A.; CORREIA, M.; SILVA, J. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição federal de ensino superior. *Revista GUAL*, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 205–227, jan./abr. 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n1p205>. Acesso em 16 jun. 2025.
- ALVES, Bruno Nóbrega de Paiva. A utilização da ferramenta 5W2H: uma proposta de melhoria no setor produtivo de uma empresa industrial de artefatos em acrílico. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Contábeis, Natal, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/server/api/core/bitstreams/347cdc36-b93e-49f7-bf3c-e829a81786ba/content>. Acesso em: 26 nov. 2025.
- ALVES, Talita; RESENDE, Fernanda. Reflexões sobre as mulheres que exercem múltiplas funções: papéis sociais, dentro e fora de casa. *Revista Eletrônica Humanidades*, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 1-15, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufam.edu.br/index.php/reh/article/view/8576/6145>. Acesso em: 15 out. 2025.
- ARAÚJO, Beatriz. *Quem criou o Fies, SiSU e ProUni? Saiba mais*. Terra, 20 abr. 2023. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/educacao/quem-criou-o-fies-sisu-e-prouni-saiba-mais,d1120f92d9e97eba2fc89330e4dc8d27fikee7yn.html>. Acesso em: 9 mai. 2025.
- Azambuja, Antonio Augusto da Silva. *A carreira dos servidores técnicos administrativos das instituições federais de ensino superior: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 a 2007)*. 2018. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.
- BARROS, Ana Caroline de Sousa; SOUZA, Irineu Manoel de. Carreiras dos docentes e dos técnico-administrativos em educação nas instituições federais de ensino: uma perspectiva comparada. Florianópolis: UFSC, 2022.
- BERNARDETE, Leticia. TAEs da UFJF querem definição de teletrabalho. *Tribuna de Minas*, Juiz de Fora, 30 nov. 2023. Disponível em: <https://tribunademinas.com.br/noticias/cidade/30-11-2023/taes-da-uffj-querem-de-teletrabalho.html>. Acesso em: 5 jun. 2025.
- BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. *Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 1994.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 6 mai. 2025.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. Portal da Transparência: consulta de servidores públicos. Brasília, DF: CGU, [2025]. Disponível em: <https://portal.datransparencia.gov.br/servidores/consulta?orgaosServidorLotacao=OR26237&orgaosServidorExercicio=OR26237&ordenarPor=nome&direcao=asc>. Acesso em: 5 jun. 2025.

BRASIL. Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. *Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 27 fev. 1967.

BRASIL. Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 11 ago. 1995, p. 12.114–12.115. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1590.htm. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. *Diário Oficial da União: Seção 1*, Brasília, DF, 29 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 5 set. 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Regulamenta o Programa de Gestão e Desempenho, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. *Diário Oficial da União: seção 1*, Brasília, DF, 18 maio 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d11072.htm. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 14.343, de 26 de agosto de 1920. *Cria a Universidade do Rio de Janeiro e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 26 ago. 1920. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>. Acesso em: 7 maio 2025.

BRASIL. Decreto nº 6.283, de 25 de janeiro de 1934. *Dispõe sobre a organização do ensino superior no Brasil e dá outras providências*. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 25 jan. 1934. Disponível em: <https://leginf.usp.br/?historica=decreto-n-o-6-283-de-25-de-janeiro-de-1934>. Acesso em: 7 maio 2025.

BRASIL. Instrução Normativa Conjunta SEGES/SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. Estabelece orientações sobre a implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. *Diário Oficial da União*, Brasília, 31 jul. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-conjunta-seges-sgprt-mgi-n-24-de-28-de-julho-de-2023-499593248>. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. Estabelece orientações e critérios para a implementação do Programa de Gestão no âmbito da administração pública federal. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 31 jul. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-269669395>. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. *Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990*. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. *Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da CLT para reconhecer o teletrabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 dez. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para adequar a legislação às novas relações de trabalho. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre medidas trabalhistas para enfrentamento da COVID-19. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 22 mar. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. *Medida Provisória nº 1.286, de 31 de dezembro de 2024*. Cria e reestrutura carreiras, altera remuneração de servidores e estabelece novas regras para cargos e gratificações. *Diário Oficial da União*, Brasília, 31 dez. 2024. Seção 1, Edição Extra. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/medpro/2024/medidaprovisoria-1286-31-dezembro-2024-796848-norma-pe.html>. Acesso em: 15 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão. *Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020*. Dispõe sobre orientações, critérios e procedimentos gerais para a implementação de Programas de Gestão. *Diário Oficial da União*: seção 1,

Brasília, DF, n. 145, p. 49-51, 31 jul. 2020. Disponível em:
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-65-de-30-de-julho-de-2020-270398328>. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. História do Ministério da Educação: 2010-2019. Disponível em:
<https://www.gov.br/mec/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/historia/2010-2019>. Acesso em: 9 mai. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 267, de 30 de abril de 2021. Institui o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) nas Instituições Federais de Ensino Superior. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 abr. 2021. Seção 1, p. 1. Disponível em:
<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-267-de-30-de-abril-de-2021-317433867>. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Histórico do PGD na Administração Pública Federal*. Portal do Servidor, 2023. Disponível em:
<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/historico-do-pgd-na-apf>. Acesso em: 2 jul. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Instruções Normativas relativas ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), publicadas no Diário Oficial da União, entre 2020 e 2025. Disponível em: <https://legis.sigepe.gov.br/> e <https://www.in.gov.br/>. Acesso em: 27 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Painel de implementação do Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Disponível em:
<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/painelimplementacao-pgd>. Acesso em: 26 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Painel Estatístico de Pessoal – PEP*. Disponível em:
<https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/painel-estatistico-de-pessoal>. Acesso em: 13 maio 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. *Utilização do dimensionamento da força de trabalho para gestão de pessoas e lotação de novos servidores*. Brasília, DF: MGI, 2023. Disponível em:
<https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/dimensionamento-da-forca-de-trabalho/utilizacao-do-dimensionamento-da-forca-de-trabalho-para-gestao-de-pessoas-e-lotacao-de-novos-servidores-1>. Acesso em: 20 maio 2025.

BRASIL DE FATO. Universidades federais perdem 12% do orçamento durante o governo Bolsonaro. 16 fev. 2022. Disponível em:
<https://www.brasildefato.com.br/2022/02/16/universidades-federais-perdem-12-do-orcamento-durante-governo-bolsonaro>. Acesso em: 9 mai. 2025.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma reforma gerencial da Administração Pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, v. 49, n. 1, jan.-mar. 1998.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos.. A reforma do Estado nos países em desenvolvimento: a administração pública e o modelo gerencial. *Revista de Administração Pública*, v. 35, n. 3, p. 57-76, jul./set. 2001.

CALBINO, Daniel; NERY, Daniela; SABINO, Geruza de Fátima Tomé; SOUZA, Vilma. Políticas de avaliação externa e a reforma empresarial: qualidade pensada a partir da formação de qual sujeito? *Repensando a Educação*, v. 13, n. 3, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://educa.fcc.org.br/pdf/repod/v13n3/2238-8346-repod-13-3-a202471707.pdf>. Acesso em: 17 out. 2025.

CARGNINO, Silvana. Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton: um estudo de caso. *Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão*, [S. l.], v. 6, p. 1–15, dez. 2017. DOI: 10.18226/35353535.v6.2017.44. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/323953345_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho_Segundo_o_Modelo_de_Walton_Um_Estudo_de_Caso. Acesso em: 16 jun. 2025.

CARVALHO, José Murilo de. *Cidadania no Brasil: O Longo Caminho*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

DA ROCHA, Thayssa A.; FREITAS, Raphael C.; SANTOS, Joseane P. Uma estratégia para facilitar a adoção de OKRs em equipes remotas: da teoria à prática. In: TRILHA DE COLABORAÇÃO NA PRÁTICA – SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS COLABORATIVOS (SBSC), 19., 2024, Salvador/BA. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2024. p. 238-242. DOI: https://doi.org/10.5753/sbsc_estendido.2024.238874

DALMAU, Marcos Baptista Lopez; SILVA, Carolina Suelen da; CANTO, José Pereira do. A implementação do modelo de gestão por competências nas universidades federais brasileiras: caminhos percorridos e desafios enfrentados. *Revista Internacional de Educação Superior*, Campinas, SP, v. 9, p. 1-33, 2022. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S2446-94242023000100130&script=sci_arttext. Acesso em: 5 set. 2025.

DE BARROS, Daiane Monique Lima; DE MATOS, Nailton Santos. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração*, [S. l.], v. 13, n. 23, p. 3–20, 2015. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/view/1553>. Acesso em: 25 nov. 2025.

DINIZ, L. L. Qualidade de vida no trabalho: estudo em empresas do setor calçadista da Paraíba. 2010 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Centro de Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba, 2010.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DRUCKER, Peter. *A prática da administração de empresas*. 15. ed. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1981.

DRUCKER, Peter. *O gerente eficaz*. 10. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.
ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ENAP). *Fundamentos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD)*. Brasília, DF: Enap, 2024.

FÁVERO, M. L. A. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968.

Educar em Revista, nº 28, p. 17-36, 2006.

GIL, A. C. *Método Científico: uma Introdução*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

GUIMARÃES, Magali Costa. Maslow e Marketing – para além da hierarquia das necessidades. Portal do Marketing, 2001. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/.../Maslow-e-Marketing-para-alem-da-hierarquia-das-necessidades.pdf>. Acesso em: 14 out. 2025.

HACKMAN, J. Richard; OLDHAM, Greg R. Uma abordagem motivacional para o desenho do trabalho. Relatório de Pesquisa n. 6. New Haven: Universidade de Yale, Departamento de Ciências Administrativas, 1975.

HAYES, Adam. Balanced Scorecard (BSC): o que é, exemplos e usos. Investopedia, 21 ago. 2002. Disponível em:
<https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>. Acesso em: 1 set. 2025.

ISHIKAWA, Paulo Roberto Gonçalves. Gestão por OKRs: resolutividade no MPMS. O Ministério Público resolutivo: por um olhar transformador, Ano I, n. 1, maio 2024. Revista do Ministério Público do Estado de Mato Grosso do Sul.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. *Estação Científica*, Juiz de Fora, v. 3, n. 1, p. 1–33, jan./jun. 2023. Disponível em:
<https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2570>. Acesso em: 5 set. 2025.

LIMA, L. A. “A representação das múltiplas dimensões paradigmáticas ...” Revista de Administração Contemporânea, São Paulo, v. 15, n. 2, 2011. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/rac/a/Mjk9xMgG366HpfxTmPsVd3P/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 26 nov. 2025.

LIMA, Sidnei. “Rádio Peão”: será uma ameaça ou pode ser uma oportunidade? Comunicação com Líderes e Empregados, vol. 2, p. 164-167. 2017. Disponível em:
<https://static.casperlibero.edu.br/uploads/2017/07/31-Sidnei-Lima.pdf>. Acesso em: 16 out. 2025.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. Qualidade de Vida no Trabalho - QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2 ed. São Paulo: Ed: Atlas, 2008.

LÖSCH, S.; RAMBO, C.A.; FERREIRA, J. de L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero - Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 18, n. 00, e023141, 2023. e - ISSN: 1982-5587. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v18i00.17958>

MICHELON, Eliana. Como fixar objetivos assertivos e obter resultados consistentes? Uma proposta de aplicação da metodologia Objectives and Key Results (OKR). *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, [S. l.], v. 12, n. 20, 2022. DOI: 10.18815/sh.2022v12n20.543. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/543>. Acesso em: 3 set. 2025.

MORAIS, Frederico Lopes. O desafio das lideranças: assegurar a produtividade com pessoas de diferentes gerações. *ReCaPe: Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. VI, n. 2, p. 176–187, 2016.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. O governo e a reforma do Estado no Brasil: O caminho para a administração gerencial. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 35, n. 1, p. 23-38, jan./mar. 2001.

NADLER, D. A., LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational dynamics*, winter. Amacom Periodicals Division, American Management associations. 1983.

NUINTIN, Adriano Antonio; CURI, Maria Aparecida; SOUZA, Paulo Roberto Rodrigues de. Plano de desenvolvimento institucional e o Balanced Scorecard: caso de uma universidade pública federal. *Revista de Administração de Roraima – RARR*, Boa Vista, v. 12, p. 1-21, 2022.

ODIORNE, George S. *Administração por objetivos*. Rio de Janeiro: Record, 1979.

OLIVEN, A. C. Histórico da educação superior no Brasil. In: SOARES, M. S. A. (Org.). *A educação superior no Brasil*. Porto Alegre: Unesco, 2002. p. 31-42.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. *A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal*. **Organicom**, v. 10, n. 19, 2º sem. 2013. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/139204/134546>. Acesso em: 16 out. 2025.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 39, n. 1, p. 97–112, jan./fev. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100005>. Acesso em: 7 maio 2025.

PASSOS, I. F. M. *Flexibilidade no trabalho e engajamento geracional: como as empresas estão personalizando benefícios para diferentes faixas etárias*. *Revista Acadêmica Online*, São Paulo, v. 11, n. 59, p. 1–29, 2025. Disponível em:

<https://www.revistaacademicaonline.com/index.php/rao/article/view/1724/1591>. Acesso em: 4 nov. 2025.

PAULO, Luiz Fernando Arantes. Planejamento estratégico e gestão por resultados: o caso do Ministério da Saúde. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 3, p. – Jul./Set. 2016. DOI: 10.1590/S0103-73312016000300014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/physis/a/Y5VYdpKtMVZkhK4KwGj4pGy/>. Acesso em: 17 jun. 2025.

PEREIRA, Carlos Alberto; SILVA, Renata Figueiredo. *A adaptação das universidades federais brasileiras à pandemia: o papel das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e a reconfiguração do trabalho acadêmico*. Revista Brasileira de Educação Superior, v. 23, n. 2, p. 115-130, 2021.

PERSEGUINO, Silvana Aparecida; PEDRO, Wilson José Alves. Análise crítica da gestão por competências em universidades federais. *Revista Tecnologia e Sociedade*, Curitiba, v. 13, n. 29, p. 22–44, set./dez. 2017. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=496654016003>. Acesso em: 5 set. 2025.

POJO, Roberto Seara; CARDOSO JR., José Celso. Princípios, Condições e Diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) para o Governo Federal Brasileiro. Estadão, 21 de novembro de 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/politica/gestao-politica-e-sociedade/principios-condicoes-e-diretrizes-do-programa-de-gestao-e-desempenho-pgd-para-o-governo-federal-brasileiro/>. Acesso em 22 abr. 2025.

PORTO-GONÇALVES, Carlos Walter. *A Ditadura Militar e a Burocracia no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1999.

REIS, Guilherme Basso dos; PAIXÃO, Márcia Valéria. Técnico-administrativos em educação das IFES: carreira e institucionalidade. *Revista Educar Mais*, v. 6, p. 199–208, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/educarmais/article/view/2611>. Acesso em: 22 abr. 2025.

RICHARTZ, Fernando; KRÜGER, Leticia Meurer; BORGERT, Altair; PETRI, Sergio Murilo. O Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica em uma universidade federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, Florianópolis, v. 5, n. 1, p. 01-22, jan./abr. 2012.

SANTANA, R. C. B.; PAIVA JÚNIOR, F. G. Triangulação metodológica na pesquisa qualitativa: um estudo em periódicos brasileiros voltados ao turismo. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 13, n. 1, p. 1-15, jan./mar. 2022. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/download/6798/3609/15385>. Acesso em: 27 nov. 2025.

SANTOS, Adelcio Machado dos. *As funções da universidade: ensino, pesquisa e extensão*. Revista Extensão em Foco, UNIARP, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2012. Disponível

em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/extensao/article/view/art01>. Acesso em: 22 abr. 2025.

SANTOS, C.; RIGUETTI, R. S. *Avaliação de desempenho nas organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Daniela Maria da; ARAÚJO, Marcus Augusto Vasconcelos; FRANCISCO, Inêz Cristina; PINTO, Erick França. Os efeitos do teletrabalho na cultura organizacional: análise a partir de uma revisão da literatura. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, v. 10, n. 2, p. 01-23, 2024. Disponível em: <https://ojs.scientificmanagementjournal.com/ojs/index.php/smj/article/view/835/686>. Acesso em: 20 out. 2025.

SILVA, João. *Avaliação de desempenho e índices objetivos: fundamentos e práticas*. São Paulo: Editora Exemplo, 2019.

SINTUFEJUF. *Declaração sobre o envio das propostas do CTPGD ao Consu* [vídeo]. *Instagram*, 11 fev. 2025. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/DF8ehPOCEwV/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

SINTUFEJUF. Notícias. Disponível em: <https://sintufejuf.org.br/noticias>. Acesso em: 5 jun. 2025.

SINTUFEJUF. Relatório sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD. Juiz de Fora: SINTUFEJUF, 2025. Disponível em: <https://sintufejuf.org.br/wp-content/uploads/2025/05/pgd.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2025.

SINTUFEJUF. TAEs discutem Programa de Gestão de Desempenho da UFJF e decidem por unanimidade manter resolução vigente com pequenas alterações. Disponível em: <https://sintufejuf.org.br/taes-discutem-programa-de-gestao-de-desempenho-da-ufjf-e-decidem-por-unanimidade-manter-resolucao-vigente-com-pequenas-alteracoes>. Acesso em: 07 jun. 2025.

SINTUFEJUF. *Termo de Acordo – Greve – Assinado*. Juiz de Fora: SINTUFEJUF, 2024. Disponível em: https://sintufejuf.org.br/wp-content/uploads/2024/07/Anexo_1855630_Termo_de_Acordo___Greve___Assinado.pdf. Acesso em: 20 maio 2025.

SIQUEIRA, Jessyka Garcia; TANNHAUSER, Claudia Lehnemann; CAMARGO, Maria Emília; BIEGELMEYER, Uiliam Hahn; RECH, Munique; BIEGELMEYER, Silvana Cargnino. Qualidade de vida no trabalho segundo o modelo de Walton: um estudo de caso. *Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão*, [S. l.], v. 6, n. 2017, p. 1–15, dez. 2017. DOI: 10.18226/35353535.v6.2017.44. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/323953345_Qualidade_de_Vida_no_Trabalho_Segundo_o_Modelo_de_Walton_Um_Estudo_de_Caso. Acesso em: 16 jun. 2025.

SOUSA, Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira. A aplicação da gestão por competências nos processos de gestão de pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. *REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade*, [s.l.], v. 8, n. 3, p. 31-46, 2018. DOI: 10.18696/reunir.v8i3.828. Disponível em: <https://www.reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/828>. Acesso em: 5 set. 2025.

SOUZA, Dominique Guimarães de; MIRANDA, Jean Carlos; SOUZA, Fabiano dos Santos. Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil. *Revista Educação Pública*, v. 19, nº 5, 12 de março de 2019. Disponível em <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/5/breve-historico-acerca-da-criacao-das-universidades-no-brasil>. Acesso em: 7 maio 2025

TAES NA LUTA. 30 horas já! Disponível em: <https://taesnaluta.org/30-horas-ja/>. Acesso em: 19 maio 2025.

TAEs na LUTA. *FASUBRA e SINASEFE: Entidades sindicais que defendem os TAEs*. Disponível em: <https://taesnaluta.org/>. Acesso em: 15 maio 2025.
TEIXEIRA, Anísio. *Educação e universidade*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1998.

TOURINHO, A. C. C. Barbosa, S. A., Rocha, C. H. B. Prado, T. O. & Alberto, K. C. (2021). O processo de consolidação e expansão do Campus da Universidade Federal de Juiz de Fora: reflexões sobre o REUNI e seus impactos nas transformações da paisagem do campus e seu entorno imediato. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v. 13, e20200069. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.013.e20200069>

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Programa de Gestão e Desempenho. Disponível em: <https://pgd.unb.br/sobre>. Acesso em: 26 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. 167 anos de Juiz de Fora: criação da UFJF contribuiu para o desenvolvimento da cidade. *Notícias UFJF*, 30 maio 2017. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2017/05/30/167-anos-de-juiz-de-fora-criacao-da-ufjf-contribuiu-para-o-desenvolvimento-da-cidade/>. Acesso em: 12 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Boletim de trabalho CTPGD – dezembro 2024 e janeiro 2025. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, 2025. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho/boletim-de-trabalho-ctpgd-dezembro-2024-e-janeiro-2025/>. Acesso em: 6 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Comitê de Governança Digital. UFJF, 2025. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cgco/comite-de-governanca-digital/>. Acesso em: 3 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Conselho Universitário. Resolução CONSU/UFJF nº 18, de 3 de maio de 2022. Aprova o Regimento Interno da

Comissão de Ética da UFJF. Boletim de Serviço Eletrônico da UFJF, Juiz de Fora, MG, 3 maio 2022. Disponível em:
https://www2.ufjf.br/consu/wp-content/uploads/sites/33/2022/05/Resolu%C3%A7%C3%A3o-18.2022_SEI_Assinada.pdf. Acesso em: 30 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Enfrentamento aos assédios e outras violências. UFJF, 11 jul. 2024. Disponível em:
<https://www2.ufjf.br/fale/2024/07/11/enfrentamento-aos-assedios-e-outras-violencias/>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Estatuto da Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de Fora: UFJF, 1998. Disponível em:
<https://www2.ufjf.br/ufjf/aceso-a-informacao/institucional-ufjf/>. Acesso em: 12 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Estrutura organizacional. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/ufjf/sobre/organizacao/>. Acesso em: 4 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Minuta com propostas de alteração da Resolução CONSU/UFJF nº 56/2023. Juiz de Fora: SINTUFEJUF, 2025. Disponível em:
https://sintufejuf.org.br/wp-content/uploads/2025/03/ResoluA%C2%A7Ao-PGD-UFJF_05.03.docx.pdf. Acesso em: 7 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Plano de Desenvolvimento Institucional: 2021–2025. Juiz de Fora: UFJF, 2021. Disponível em:
<https://www2.ufjf.br/pdi/>. Acesso em: 10 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Portaria PROGEPE/UFJF nº 253, de 20 de março de 2025. Regulamenta os procedimentos de remoção de servidores Técnico-Administrativos em Educação no âmbito da Universidade Federal de Juiz de Fora. *Boletim de Serviço Eletrônico da UFJF*, Juiz de Fora, 21 mar. 2025. Disponível em:
<https://www2.ufjf.br/cgpgv/wp-content/uploads/sites/96/2025/03/PORTARIA-REMOCAO-PROGEPE-UFJF-N-253-DE-20-DE-MAR%C3%87O-DE-2025.pdf>. Acesso em: 5 set. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. PROADES. UFJF. Disponível em:
<https://www2.ufjf.br/progepe/inicial/proadj/nugec/proades/>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Proquali. UFJF. Disponível em:
<https://www2.ufjf.br/progepe/inicial/proadj/nudep/proquali/>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Programa de Gestão e Desempenho. Boletins de trabalho. Disponível em:
<https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/programa-de-gestao-e-desempenho/>. Acesso em: 3 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Pró-vida: Qualidade de vida no trabalho. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/servicos/saude-e-seguranca/vida-trabalho/>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Cultura. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/procult/>. Acesso em: 12 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/progepe/>. Acesso em: 19 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Relatório de Gestão 2024. Juiz de Fora, 2025. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/relatoriodegestao/wp-content/uploads/sites/185/2025/03/RG2024.v9.pdf>. Acesso em: 12 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Resolução CONSU/UFJF nº 54, de 27 de março de 2017: aprova regras para flexibilização da jornada de trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. UFJF, 27 mar. 2017. Disponível em: https://www2.ufjf.br/consu/files/2016/02/Resolu%C3%A7%C3%A3o-54.2016-CONSU_Flexibiliza%C3%A7%C3%A3o-da-Jornada-de-Trabalho.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA (UFJF). Resolução CONSU/UFJF nº 56, de 4 de outubro de 2023. Institui o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) dos servidores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora. *Boletim de Serviço Eletrônico da UFJF*, Juiz de Fora, 4 out. 2023. Disponível em: https://www2.ufjf.br/progepe/wp-content/uploads/sites/28/2024/05/Resolucao-56.2023-Consu-UFJF_SEI_Assinada-1-1.pdf. Acesso em: 12 abr. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Resolução CONSU/UFJF nº 109, de 10 de junho de 2024: dispõe sobre diretrizes e ações da Política de Prevenção e Enfrentamento aos Assédios e outras violências. UFJF, 10 jun. 2024. Disponível em: https://www2.ufjf.br/controle_institucional/wp-content/uploads/sites/256/2024/07/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CONSU.pdf. Acesso em: 19 maio 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. UFJF aprova implantação gradual do Programa de Gestão e Desempenho do Governo Federal. Juiz de Fora: UFJF, 4 out. 2023. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/noticias/2023/10/04/ufjf-aprova-implantacao-gradual-do-programa-de-gestao-e-desempenho-do-governo-federal/>. Acesso em: 5 jun. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO. A importância do trabalho da categoria dos técnicos-administrativos no âmbito da UFRRJ. 2023. Disponível em:

<https://portal.ufrj.br/a-importancia-do-trabalho-da-categoria-dos-tecnicos-administrativos-no-ambito-da-ufrj/>. Acesso em: 15 maio 2025.

UNE. União Nacional dos Estudantes. Histórico e atuação. Disponível em: <https://www.une.org.br/>. Acesso em: 8 mai. 2025.

VIANA, Cesar Pereira. A gestão de projetos no âmbito da Administração Pública Federal: uma visão estratégica. In: Anais do V Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012.

VIRGILIO, Rúbia Sedemaka Silva. Programa de Gestão e Desempenho: adesão junto às Instituições Federais de Ensino. Revista Práticas de Administração Pública, v. 7, n. 1, p. 26, 2024.

WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 4. ed. Brasília: Editora da UnB, 1999. Vol. 1

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: QUESTIONÁRIO

Prezado(a) servidor(a),

Este questionário faz parte da pesquisa que estou desenvolvendo para a elaboração da minha dissertação no Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública, promovido pelo CAEd/UFJF.

As respostas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. **Sua participação é voluntária e as opiniões serão tratadas de forma sigilosa.** Nenhum respondente será identificado na dissertação ou em quaisquer artigos ou trabalhos acadêmicos derivados desta pesquisa.

O público-alvo desta pesquisa são servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFJF – Campus Juiz de Fora, que atualmente não exerçam cargo de gestão.

A previsão para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente **5 a 10 minutos**, sendo composto pelas seguintes seções:

1. Manifestação de ciência e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)
2. Perfil do respondente
3. Conhecimento sobre o PGD
4. Percepções e expectativas sobre o PGD
5. Capacitação e acompanhamento
6. Sugestões e percepções finais

Muito obrigada pela sua disponibilidade e colaboração!

Clara Lua Cunha Vargas

Servidora Técnico-Administrativa em Educação – PROGEPE/UFJF

Mestranda em Gestão e Avaliação da Educação Pública

Seção 1: Manifestação de ciência e concordância com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Antes de iniciar o preenchimento do questionário, é necessário que você leia atentamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que apresenta

informações sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados, os possíveis riscos e benefícios, bem como seus direitos enquanto participante.

Acesse o TCLE através do link abaixo:

[Clique aqui para acessar o Termo de Consentimento](#)

Após a leitura, manifeste sua concordância selecionando a opção abaixo. A continuidade no preenchimento do questionário só será possível mediante o aceite. Caso você não concorde, o questionário será encerrado neste ponto, e nenhuma resposta será registrada.

Você leu e está de acordo com os termos apresentados no TCLE?

☐ Sim, li e concordo em participar da pesquisa.

☐ Não, não concordo em participar da pesquisa (caso seja marcada essa resposta, o questionário é encerrado).

Seção 2: Perfil do respondente

Esta seção busca levantar informações básicas e contextuais sobre quem está respondendo ao questionário. Essas informações servem para caracterizar o público participante e possibilitar análises mais detalhadas dos resultados obtidos na pesquisa.

Observação: A identificação do nome, e-mail, unidade e cargo é opcional. No entanto, somente os respondentes que informarem esses dados poderão ser convidados para participar de entrevistas complementares, as quais poderão contribuir para o enriquecimento desta pesquisa, de acordo com seus critérios. Em todos os casos, o sigilo e a confidencialidade das informações serão rigorosamente preservados.

Nome completo (opcional)

E-mail para contato (opcional)

Unidade de lotação (opcional)

Cargo (opcional)

Você exerce cargo de gestão atualmente?

☐ Não

☐ Sim (caso seja marcada essa resposta, o questionário é encerrado).

Você exerce suas atribuições em qual campus da UFJF?

☐ Juiz de Fora (Campus Sede)

☐ Governador Valadares (caso seja marcada essa resposta, o questionário é encerrado).

Com qual gênero você se identifica?

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não responder

() Outro:

Qual é a sua faixa etária?

- () Até 30 anos
- () 31 a 40 anos
- () 41 a 50 anos
- () 51 a 60 anos
- () Acima de 60 anos

Qual é seu tempo de serviço na UFJF?

- () Até 5 anos
- () De 6 a 10 anos
- () De 11 a 20 anos
- () Acima de 20 anos

Qual é seu nível de escolaridade?

- () Alfabetizado
- () Ensino fundamental
- () Ensino Médio
- () Ensino superior completo
- () Especialização
- () Mestrado
- () Doutorado

Selecione todas as opções que se aplicam a você no momento atual (é possível marcar mais de uma opção):

- Tenho filho(s) em idade que demanda cuidados diretos
- Sou responsável por cuidar de pessoa idosa, acamada ou com deficiência
- Sou pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida
- Estou em processo de retorno às atividades laborais após término de licença para tratamento de saúde
- Participo de programa de pós-graduação stricto sensu no país ou no exterior
- Estou gestante ou em período de amamentação
- Resido em outro município e me desloco diariamente para Juiz de Fora
- Resido em Juiz de Fora, mas retorno para minha cidade de origem aos fins de semana
- Não me identifico com nenhuma das opções

Seção 3: Conhecimento sobre o PGD

Esta seção investiga o grau de familiaridade do respondente com o Programa de Gestão e Desempenho da UFJF, suas fontes de informação e percepção sobre a

clareza da comunicação institucional, além de levantar dúvidas e sugestões para melhorar o entendimento sobre o programa.

Você participou do projeto piloto do PGD na UFJF, ocorrido entre setembro de 2024 e fevereiro de 2025?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Qual é a sua familiaridade com o conceito, os objetivos e as diretrizes do Programa de Gestão e Desempenho, incluindo as disposições da Resolução nº 56/2023, que estabelece as normas do PGD na UFJF?

- ☐ Estou bem familiarizado(a) com o tema
- ☐ Conheço parcialmente o conteúdo
- ☐ Já ouvi falar, mas não conheço os detalhes
- ☐ Não conheço

Caso tenha respondido afirmativamente ou parcialmente à pergunta anterior, quais foram as fontes de informação que você utilizou para conhecer o PGD? (É possível marcar mais de uma opção).

- ☐ Comunicados oficiais da UFJF
- ☐ Conversas com colegas
- ☐ Participação em reuniões ou grupos sobre o tema
- ☐ Redes sociais ou internet
- ☐ Assembleias sindicais
- ☐ Outros: _____

Na sua opinião, quão clara é a comunicação institucional da UFJF no sentido de promover o entendimento, entre os TAEs, sobre o que é o PGD?

- ☐ Bastante clara
- ☐ Razoavelmente clara
- ☐ Pouco clara
- ☐ Não há comunicação
- ☐ Não sei avaliar

Apresente, caso possua, sugestões para melhoria da comunicação sobre o PGD na UFJF. (Aberta, opcional)

Existe algum aspecto do programa que ainda não esteja totalmente claro para você? (Aberta, opcional)

Seção 4: Percepções e expectativas sobre o PGD

Esta seção busca avaliar a visão dos respondentes sobre os impactos do programa, sua disposição para aderir, a adequação da infraestrutura e do preparo das chefias, além de identificar benefícios e riscos percebidos, bem como possíveis melhorias para sua implementação.

Como você avalia os efeitos do PGD sobre os servidores da UFJF?

- ☐ Positivos
- ☐ Predominantemente positivos, porém com aspectos negativos
- ☐ Neutros
- ☐ Predominantemente negativos, porém com aspectos positivos
- ☐ Negativos
- ☐ Não sei avaliar

Você se vê disposto(a) a aderir ao PGD quando ele for implementado?

- ☐ Sim, com certeza
- ☐ Depende das condições
- ☐ Não pretendo aderir
- ☐ Não sei avaliar

Apresente, caso queira, as razões que o levaram a escolha de sua resposta nas questões anteriores (Aberta, opcional).

Como você avalia a infraestrutura tecnológica da UFJF para a implementação do PGD (sistemas, redes, equipamentos, suporte técnico)?

- ☐ Bastante adequada
- ☐ Parcialmente adequada
- ☐ Pouco adequada
- ☐ Inadequada
- ☐ Não sei avaliar

Você acredita que sua unidade de trabalho esteja preparada (em termos de organização, processos e equipamentos) para implantar o PGD?

- ☐ Sim, está bem preparada
- ☐ Está razoavelmente preparada, mas com alguns pontos a melhorar
- ☐ Está pouco preparada, com diversas limitações
- ☐ Não está preparada
- ☐ Não sei avaliar

Você sente que seus gestores ou chefias possuem preparo adequado para implementar e conduzir a gestão com base nas diretrizes do PGD?

- ☐ Sim, estão bem preparados
- ☐ Estão razoavelmente preparados
- ☐ Estão pouco preparados
- ☐ Não estão preparados
- ☐ Não sei avaliar

Caso você tenha indicado que os gestores/chefias ou sua unidade de trabalho estão razoavelmente preparados, pouco preparados ou não preparados para implementar o PGD, o que considera que deve ser aprimorado para que o programa seja conduzido de forma adequada na UFJF? (Aberta, opcional).

Você acredita que todos os servidores que desejam aderir ao PGD na modalidade de teletrabalho integral ou parcial deveriam ter esse direito, independentemente das atividades que executam?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei avaliar

No contexto da sua Unidade, você acredita que todos que queiram, poderão aderir ao PGD na modalidade de teletrabalho integral ou parcial?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei avaliar

Na sua opinião, quais são os benefícios mais relevantes do PGD? Marque até quatro opções.

- Melhoria da qualidade de vida
- Maior autonomia no exercício das tarefas laborais
- Redução de deslocamento, no caso de adesão a modalidade teletrabalho
- Foco em metas e resultados, e não apenas na carga horária
- Maior flexibilidade de horários
- Melhora no equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Maior transparência nos critérios de avaliação
- Incentivo ao desenvolvimento profissional e capacitação
- Reconhecimento pelo desempenho e resultados alcançados
- Melhoria no clima organizacional
- Não considero que o programa tenha benefícios

Há algum benefício do PGD não abordado na questão anterior que você considere relevante mencionar? **(Aberta, opcional).**

Na sua opinião, quais são os riscos mais relevantes do PGD? Marque até quatro opções.

- Distribuição injusta de tarefas no setor, gerando servidores sobrecarregados ou ociosos
- Metas mal definidas ou inalcançáveis
- Dificuldade na manutenção do atendimento dos setores da UFJF
- Desigualdade no acesso ao teletrabalho entre os servidores do setor
- Avaliações subjetivas e falta de reconhecimento por parte das chefias

- Comprometimento da saúde mental, bem-estar e motivação dos servidores
- Perda de direitos ou garantias já conquistadas
- Dificuldade em se desconectar do contexto profissional
- Sensação de isolamento social durante o teletrabalho
- Falta de estrutura tecnológica ou suporte adequados
- Não considero que o programa tenha riscos

Há algum risco do PGD não abordado na questão anterior que você considere relevante mencionar? **(Aberta, opcional).**

Seção 5: Capacitação e acompanhamento

Esta seção investiga a participação dos respondentes em treinamentos sobre o PGD, temas desejados para futuras capacitações e percepções sobre o acompanhamento das atividades, incluindo formas de retorno das chefias e sugestões para aprimorar a comunicação e o monitoramento no programa.

Você já participou de alguma capacitação, presencial ou virtual, para compreender melhor o PGD?

- ☐ Sim
- ☐ Iniciei, mas não cheguei a concluir
- ☐ Estou realizando atualmente
- ☐ Não

Quais temas você acredita que deveriam ser abordados em futuras capacitações? **(Aberta, opcional).**

Você acredita que o acompanhamento relacionado ao PGD poderá melhorar a comunicação entre você e sua chefia?

- ☐ Sim, acredito que melhorará significativamente
- ☐ Sim, acredito que melhorará um pouco
- ☐ Não acredito que haverá mudança
- ☐ Acredito que pode piorar
- ☐ Não sei avaliar

Como você gostaria que fosse o retorno da chefia sobre as suas entregas durante o PGD?

- ☐ Retorno sempre que for necessário, de forma rápida e direta e independente do horário
- ☐ Retorno sempre que for necessário, de forma rápida e direta, desde que respeitado meu horário de trabalho
- ☐ Retorno sempre que for necessário, de forma rápida e direta, desde que respeitado o horário de funcionamento da unidade
- ☐ Retorno apenas em reuniões formais previamente agendadas

- () Retorno somente quando houver problemas ou dificuldades
- () Prefiro pouco retorno, somente o essencial
- () Outro: _____

Você possui alguma consideração a respeito de como deveria ser feito o acompanhamento das atividades, por parte das chefias, no PGD? (Resposta aberta, opcional).

Seção 6: Sugestões e percepções finais

Esta seção coleta comentários, expectativas e preocupações dos respondentes sobre o PGD, além de sugestões gerais para seu aprimoramento, considerando experiências e percepções individuais no contexto da UFJF.

Existe algo que você gostaria de dizer à gestão da UFJF sobre suas expectativas e preocupações quanto ao PGD? (Aberta, opcional).

Há algo mais que você gostaria de comentar ou sugerir a respeito do PGD no âmbito da UFJF, com base em sua experiência ou percepção? (Aberta, opcional).

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: ENTREVISTA

Olá! Gostaria de agradecer por ter aceitado o convite para participar da entrevista. Essa conversa faz parte da minha pesquisa de mestrado na UFJF, que tem como foco entender como os servidores TAEs estão percebendo a proposta de implementação do Programa de Gestão e Desempenho na UFJF.

A ideia aqui é ouvir suas percepções, expectativas e opiniões sobre o tema, incluindo pontos que você acha positivos, preocupações, sugestões; tudo aquilo que você achar que seja importante compartilhar. A entrevista terá duração média de 30 a 45 minutos, e não há respostas certas ou erradas.

Fique à vontade para falar com liberdade. Se em algum momento não quiser responder a alguma pergunta, não há problemas, podemos passar para a próxima. Tudo o que for dito aqui será tratado com sigilo e usado apenas para fins acadêmicos, sem identificação.

Podemos começar?

- 1) Você poderia falar brevemente sobre sua trajetória na UFJF? (Quando entrou? Em que unidade você trabalha? Já trabalhou em outras unidades? O que faz em sua unidade?).
- 2) Atualmente você se encontra satisfeito em trabalhar na UFJF? (Acredita que algo possa ser melhorado? Suas condições de trabalho são adequadas? As pessoas e o ambiente em que trabalha são agradáveis?)
- 3) Antes do processo relacionado ao PGD iniciar na UFJF, você já havia ouvido falar sobre essa ferramenta? (Por onde soube? O que você entende por PGD? Acredita que há alguma diferença entre os conceitos de PGD e teletrabalho?)
- 4) E no contexto da UFJF? A partir de quando você começou a ouvir falar sobre o PGD?
- 5) Em suas palavras, o que você pensa sobre o Programa de Gestão e Desempenho? (Gostaria de aderir, se fosse possível? Acredita que seja uma iniciativa positiva? Acredita que o programa pode trazer melhorias na qualidade de vida dos servidores? Quais desafios você percebe? Possui alguma preocupação em relação ao tema?)

- 6) Você chegou a fazer a leitura da Resolução que regulamenta o programa no âmbito da UFJF? Possui alguma observação a fazer em relação ao documento?
- 7) Quais são suas impressões sobre o processo de planejamento e implementação do PGD na UFJF, desde o processo de elaboração da Resolução, até sua aprovação e constituição do Comitê Técnico? (Você sabe o que é o Comitê Técnico do PGD? Acredita que a comunicação institucional tem sido eficaz? Acredita que o processo está lento, acelerado ou na duração adequada? Como avalia o trabalho que tem sido feito pelo Comitê?)
- 8) Você já chegou a participar de algum evento relacionado ao tema, como assembleias sindicais, eventos de capacitação ou reuniões em sua unidade para estudo ou discussão sobre o assunto? Se sim, como foi a experiência?
- 9) (Apenas para quem marcou no questionário que participou do projeto piloto) Como foi a sua experiência em relação ao projeto piloto? (Os planos foram de fácil preenchimento? O sistema foi de fácil utilização? O lançamento das entregas ocorreu de forma satisfatória? O acompanhamento e avaliação das entregas por parte da chefia foi feito adequadamente na sua visão? A comunicação entre a equipe e com a chefia foi satisfatória? Durante os períodos em que esteve em teletrabalho, você acredita que conseguiu separar bem os momentos de trabalho dos momentos pessoais, ou sente que tudo acabou se misturando? Acredita que sua qualidade de vida tenha melhorado na época? Sua unidade funcionou adequadamente durante o projeto piloto? Sente que houve algum prejuízo em relação a manutenção do atendimento ao público ou qualidade dos serviços prestados?).
- 10) Você acredita que a sua unidade e a UFJF como um todo está preparada para o início do programa? (Acredita que as chefias realizarão um bom acompanhamento e respeitarão os horários para realização de contato? Acredita que haverá uma maior pressão para realização das entregas e atingimento de metas? Acredita que os serviços prestados continuarão sendo feitos com qualidade e o horário de funcionamento das Unidades será preservado? Acredita que algo da cultura institucional deva ser trabalhado com mais atenção para que o programa obtenha sucesso em sua implementação?)

- 11) Acredita que a experiência de home office ocorrida durante a pandemia trouxe algum aprendizado que possa ser aproveitado para o PGD? (Para você, a experiência foi positiva ou negativa? Quais são as principais diferenças que você enxerga entre o arranjo de trabalho feito na pandemia e o programa de gestão e desempenho?)
- 12) Como você enxerga a relação do PGD com o ponto eletrônico e políticas de gestão de pessoas da UFJF, como o programa de flexibilização, avaliação de desempenho e o dimensionamento da força de trabalho? (Acredita que futuramente os programas poderão ser integrados e contribuir uns com os outros? Acredita que com a adoção do PGD a flexibilização da jornada de trabalho na UFJF pode ser prejudicada de alguma forma?)
- 13) Recentemente você chegou a tomar conhecimento do abaixo assinado, apresentado em assembleia e divulgado pela entidade sindical que representa os TAEs da UFJF (SINTUFEJUF), que protesta contra as mudanças trazidas na proposta de regulamentação do programa apresentada em fevereiro de 2025? Você assinou o documento? Se sim, o que te levou a assinar? Você concorda com as críticas feitas à proposta? Quais? Discorda de alguma(s)? Qual(is)?
- 14) Quais você acredita que sejam os próximos passos a serem adotados para a implementação do programa? Você está otimista, pessimista ou neutro em relação a eles? Acredita que alguma medida deva ser tomada para contribuir com o sucesso do PGD?)
- 15) Há algo que você gostaria de acrescentar em relação ao tema? Possui alguma sugestão, crítica ou elogio?

Finalizamos a entrevista. Agradeço novamente pela sua participação e por compartilhar suas percepções. Suas contribuições são muito importantes para a pesquisa e certamente vão ajudar a compreender melhor as percepções, os desafios e as possibilidades em torno da implementação do PGD na UFJF.

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

Gostaríamos de convidá-lo a participar como voluntário (a) da pesquisa **O Programa de Gestão e Desempenho sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é a relação direta do tema com a experiência profissional da pesquisadora, o caráter recente do tema, que vem emergindo no contexto da Administração Pública Federal e o contexto de elaboração de nova regulamentação e iminente implementação do programa na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Nesta pesquisa pretendemos **analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora sobre a implementação do Programa de Gestão e Desempenho, identificando os impactos dessa nova lógica de trabalho e apontando, a partir de suas experiências, medidas que possam aprimorar os aspectos positivos e minimizar os desafios do programa.**

Caso você concorde em participar, você responderá a um **questionário disponibilizado de forma online, com perguntas fechadas e abertas sobre o tema..** Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: risco de exposição à identificação devido às informações coletadas nas entrevistas, exposição de terceiros; constrangimento ao falar sobre possíveis posturas adotadas por chefias ou colegas de trabalho. Contudo, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, a identidade dos participantes será preservada durante a redação da dissertação, os dados pessoais serão tratados de forma sigilosa e restrita à análise do estudo, será garantido um ambiente seguro para a realização das entrevistas e somente os responsáveis pela análise de dados terão acesso às informações sensíveis. Ademais, para os respondentes que optarem por não se identificar, o campo destinado ao nome será de preenchimento opcional. A pesquisa pode ajudar no aprimoramento contínuo do programa, fortalecimento da gestão e da transparência, melhoria nas políticas de capacitação e motivação e valorização da voz do servidor.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar

indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este Termo de Consentimento será anexado ao questionário, que só poderá ser respondido após a manifestação de concordância com os termos aqui descritos. **A manifestação de concordância na primeira pergunta do questionário, neste caso, equivalerá à assinatura do documento.** Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFJF (CAAE 87177725.6.0000.5147).

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Nome do Pesquisador Responsável: Clara Lua Cunha Vargas
Campus Universitário da UFJF
Faculdade/Departamento/Instituto: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
CEP: 36036-900
Fone: (32) 2102-3930
E-mail: clara.vargas@ufjf.br

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Gostaríamos de convidá-lo a participar como voluntário (a) da pesquisa **O Programa de Gestão e Desempenho sob a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora**. O motivo que nos leva a realizar esta pesquisa é a relação direta do tema com a experiência profissional da pesquisadora, o caráter recente do tema, que vem emergindo no contexto da Administração Pública Federal e o contexto de elaboração de nova regulamentação e iminente implementação do programa na Universidade Federal de Juiz de Fora.

Nesta pesquisa pretendemos **analisar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Juiz de Fora sobre a implementação do Programa de Gestão e Desempenho, identificando os impactos dessa nova lógica de trabalho e apontando, a partir de suas experiências, medidas que possam aprimorar os aspectos positivos e minimizar os desafios do programa**.

Caso você concorde em participar, vamos **realizar uma entrevista, que poderá ser presencial ou online (a depender da disponibilidade) e cujo objetivo é aprofundar em algumas informações fornecidas no questionário e abordar outros pontos mais específicos sobre o programa**. Esta pesquisa tem alguns riscos, que são: risco de exposição à identificação devido às informações coletadas nas entrevistas, exposição de terceiros; constrangimento ao falar sobre possíveis posturas adotadas por chefias ou colegas de trabalho. Contudo, para diminuir a chance desses riscos acontecerem, a identidade dos participantes será preservada durante a redação da dissertação, os dados pessoais serão tratados de forma sigilosa e restrita à análise do estudo, será garantido um ambiente seguro para a realização das entrevistas e somente os responsáveis pela análise de dados terão acesso às informações sensíveis. A pesquisa pode ajudar no aprimoramento contínuo do programa, fortalecimento da gestão e da transparência, melhoria nas políticas de capacitação e motivação e valorização da voz do servidor.

Para participar deste estudo você não vai ter nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, se você tiver algum dano por causa das atividades que fizermos com você nesta pesquisa, você tem direito a buscar

indenização. Você terá todas as informações que quiser sobre esta pesquisa e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Mesmo que você queira participar agora, você pode voltar atrás ou parar de participar a qualquer momento. A sua participação é voluntária e o fato de não querer participar não vai trazer qualquer penalidade ou mudança na forma em que você é atendido (a). O pesquisador não vai divulgar seu nome. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado (a) em nenhuma publicação que possa resultar.

Este Termo de Consentimento deverá ser assinado antes do início da entrevista. Para as entrevistas online, o termo será enviado previamente e deverá ser assinado digitalmente pelo participante. No caso de entrevistas presenciais, o documento será impresso em duas vias originais, que deverão ser assinadas: uma ficará arquivada com o pesquisador responsável e a outra será entregue ao participante. Os dados coletados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos. Decorrido este tempo, o pesquisador avaliará os documentos para a sua destinação final, de acordo com a legislação vigente. Os pesquisadores tratarão a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFJF (CAAE 87177725.6.0000.5147).

Declaro que concordo em participar da pesquisa e que me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 2025

Assinatura do Participante

Assinatura do (a) Pesquisador (a)

Nome do Pesquisador Responsável: Clara Lua Cunha Vargas
Campus Universitário da UFJF
Faculdade/Departamento/Instituto: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
CEP: 36036-900
Fone: (32) 2102-3930
E-mail: clara.vargas@ufjf.br

ANEXO C – TEXTO DO ABAIXO-ASSINADO SOBRE AS PROPOSTAS DE ALTERAÇÃO DO PGD

Proposta de encaminhamento à Assembleia do SINTUFEJUF, pelos abaixo assinados

- Considerando o risco de conflitos do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) com a política de flexibilização da UFJF;
- Considerando a proposta de integração do controle do PGD com o governo federal via API;
- Considerando a potencial descaracterização do PGD, ao propor controle de carga horária e universalização dos horários de disponibilidade, o que mudaria o teletrabalho para trabalho remoto;
- Considerando a restrição absoluta do direito à desconexão por meio da definição de prazo de resposta ao gestor, do servidor, durante o período de disponibilidade como 1 (uma) hora, para todos os participantes, independentemente das atividades planejadas;
- Considerando a proposição de extinção da tabela de atividades, seus parâmetros, níveis de complexidade e faixas de tempo relacionadas;
- Considerando a retirada da atribuição do Comitê Técnico do Programa de Gestão e Desempenho no que se refere a aprovação dos planos das unidades, descentralizando os processos de adesão e dificultando o monitoramento do cumprimento efetivo da normativa interna em vigor por parte das Unidades;
- Considerando a tentativa de ampliar para 8h o tempo trabalhado nos dias presenciais;
- Considerando a escolha de manutenção do ponto eletrônico para os servidores participantes do programa nos dias em que estiverem atuando de forma presencial;
- Considerando a proposição de limitar, na modalidade Teletrabalho, a participação dos servidores que estejam cumprindo o primeiro ano do estágio probatório, de forma universal;

- Considerando a completa desfiguração do sistema de avaliação em vigor, trocando este por uma escala com pouca chance de eficácia e risco de práticas assediadoras
- Considerando a questionável intenção de vedar possibilidade de recursos, de decisões tomadas no âmbito do PGD, a instâncias superiores da instituição;
- Considerando o caráter punitivista do texto da minuta, em oposição ao caráter educativo da resolução em vigor;
- Considerando a inexplicável proposta de retirada da vedação às terceirizações das atividades do PGD;
- Considerando que as atribuições do Comitê, conforme previstas na Resolução em vigor, incluem a revisão da resolução e não a sua revogação para a criação de outro programa;

A assembleia dos técnicos administrativos em educação da UFJF do dia 28 de Março de 2025 decide reafirmar a deliberação da assembleia de novembro de 2024, já comunicada ao comitê naquele momento: implementação imediata do PGD, nos marcos da resolução em vigor, retirando apenas o ponto eletrônico.

Observação:

1) O preenchimento deste formulário será possível apenas após login com e-mail da UFJF.