

RELATÓRIO **AVALIAÇÃO** **PRELIMINAR DO** **PGD NA UFRB**

Grupo de Trabalho instuído
pela Portaria nº 1323/2025

CRUZ DAS ALMAS
2025

RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO PRELIMINAR DO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO (PGD) NA UFRB

Gabinete da Reitoria

Baseado em Diagnóstico de Questionários e Entrevistas com Servidores, Chefias e Unidades Usuárias

Programa Avaliado: Programa de Gestão e Desempenho (PGD)

Instituição: Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB)

Período da Coleta de Dados: 03 de novembro de 2025 a 12 de novembro de 2025

Elaborado pelo Grupo de Trabalho, instituído pela Portaria nº 1323, de 03 de novembro de 2025

Membros do GT:

André Luiz Maciel Almeida – SIAPE nº 1759857;

Leandro Barreto de Souza – SIAPE nº 1749843;

Lorena dos Santos Santana Coutinho – SIAPE nº 1574103;

Romenique Carneiro de Souza – SIAPE nº 2329908; e

Thiago Louro de Araújo – SIAPE nº 2331851.

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	5
1.1 Objetivos Específicos do Diagnóstico	7
2. METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO	8
2.1 Instrumentos de Coleta de Dados	8
2.2 Análise de Dados	9
3. DIAGNÓSTICO	10
3.1. Servidores em PGD: Respostas dos Formulários e Entrevistas	10
3.1.1. Percepção em relação ao cumprimento de metas e proatividade na entrega	10
3.1.2. Conhecimento dos normativos e proficiência em sistemas (POLARE)	13
3.1.3. Participação e entendimento do Plano Gerencial	14
3.1.4. Implicação do PGD para os servidores	15
3.1.5. Desafios e sugestões de aprimoramento	15
3.2. Chefia Imediata: Respostas dos Formulários e Entrevistas	19
3.2.1 Aspectos positivos do desempenho dos servidores no PGD	19
3.2.2 Aspectos do desempenho que podem ser aprimorados no PGD	20
3.2.3 Principais desafios enfrentados pelas chefias no PGD	21
3.2.4 Apoio ou capacitação adicionais necessários às chefias no PGD	23
3.2.5 Qualidade e prazo das entregas	24
3.2.6 Desafios na avaliação da qualidade das entregas	25
3.2.7 Reuniões de alinhamento com a equipe	25
3.2.8 Capacitação ou ferramentas desejadas	26
3.2.9 Implicações do PGD na gestão, comunicação e motivação	27
3.3. Unidades Usuárias: Respostas dos Formulários e Entrevistas	27
3.3.1. Percepção em relação à qualidade dos serviços e entregas de unidades com servidores em PGD	28
3.3.2. Percepção em relação à pontualidade e ao cumprimento de prazos dos serviços e entregas de unidades com servidores em PGD	29
3.3.3. Percepção em relação à comunicação e ao acesso a servidores em PGD	31
3.3.4. Implicações da implementação do PGD na percepção das unidades usuárias	32
4. ANÁLISE CRUZADA	34
4.1. Pontos de Convergência entre os Públicos	34
4.2. Pontos de Divergência entre os Públicos	36
4.3. Temas Recorrentes e Desafios Comuns	37
4.4. Análise SWOT Preliminar	38
5. IMPACTO GERAL DO PGD	43
6. LIMITAÇÕES DA AVALIAÇÃO PRELIMINAR	45
7. RECOMENDAÇÕES PRELIMINARES E PRÓXIMOS PASSOS	47
8. REFERÊNCIAS	49
Apêndice A: Questionários Completos (Servidores, Chefias, Unidades Usuárias)	50
Apêndice B: Roteiros de Entrevista (Servidores, Chefias, Unidades Usuárias)	59

1. APRESENTAÇÃO

Este relatório apresenta os resultados da avaliação preliminar do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB), instituído pela Portaria Normativa GR/UFRB nº 39, de 28 de agosto de 2025, em consonância com a legislação e normativas federais vigentes, especialmente a Lei nº 8.112/1990, o Decreto nº 12.374/2025 e as Instruções Normativas nº 24/2023, nº 21/2024 e nº 20/2025.

A avaliação teve como objetivo central compreender o nível de maturidade do PGD em sua fase inicial de implementação, bem como identificar seus primeiros impactos na organização do trabalho, na gestão do desempenho e na qualidade das entregas institucionais. Buscou-se, ainda, mapear pontos fortes, desafios e oportunidades de aprimoramento, de modo a subsidiar a tomada de decisão e o aperfeiçoamento contínuo do Programa no âmbito da UFRB.

O diagnóstico foi construído a partir da coleta e análise de dados tendo como referência os 254 servidores que aderiram ao PGD na UFRB, junto a três públicos estratégicos, diretamente envolvidos na execução e nos resultados do PGD:

- a) servidores participantes do PGD, com foco na autoavaliação das entregas pactuadas, no conhecimento acerca dos normativos do Programa e na percepção dos impactos individuais e organizacionais;
- b) chefias imediatas, responsáveis pela avaliação da qualidade e da quantidade das entregas dos servidores sob sua supervisão, bem como pela análise de sua própria atuação no acompanhamento e na gestão do PGD; e
- c) unidades usuárias, que contribuíram com a avaliação da qualidade dos serviços prestados e da efetividade das entregas realizadas por servidores vinculados ao Programa.

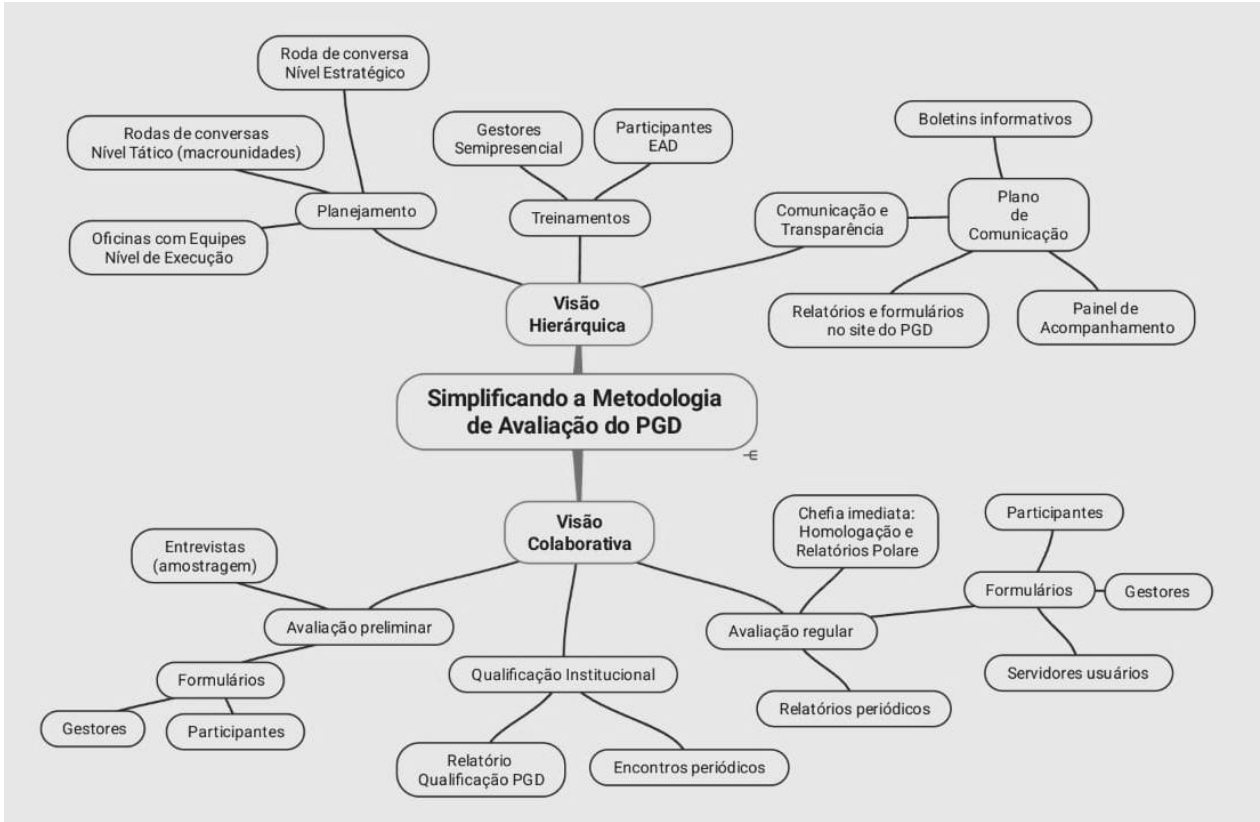
Para a condução da avaliação preliminar, foi instituído, por meio da Portaria nº 1.323/2025, um Grupo de Trabalho (GT) composto por servidores técnicos de diferentes unidades da Universidade. Coube ao GT a elaboração da metodologia avaliativa, bem como a execução das atividades necessárias à análise do PGD no contexto institucional.

No decorrer dos trabalhos, especialmente após diálogos iniciais com servidores participantes do PGD, o GT identificou que a extração de dados exclusivamente do sistema Polare não era suficiente para representar, de forma abrangente, a realidade do PGD, tampouco capturar aspectos qualitativos relevantes de sua implementação. Diante desse diagnóstico, o Grupo estruturou um conjunto de frentes de atuação, incluindo: a definição do modelo de questionários, o aprimoramento da comunicação institucional sobre o PGD, a elaboração de propostas de capacitação para servidores e chefias, bem como outros instrumentos de apoio à avaliação. A partir dessas iniciativas, consolidou-se um referencial metodológico que orientou a realização da primeira avaliação do Programa.

Como parte da metodologia adotada, foram promovidas rodas de conversa com o objetivo de nivelar o entendimento das chefias quanto aos principais conceitos, diretrizes e responsabilidades relacionadas ao PGD. Posteriormente, realizaram-se oficinas com servidores já aderentes ao Programa, bem como com aqueles interessados em ampliar seus

conhecimentos sobre o PGD para participar ou não do referido programa. Esses espaços formativos e dialógicos possibilitaram o esclarecimento de dúvidas, a apresentação de propostas de aprimoramento e a discussão de encaminhamentos necessários para o adequado funcionamento das unidades e para o fortalecimento da gestão por resultados.

Destaca-se que a metodologia adotada teve como um de seus produtos centrais a elaboração do Plano Gerencial de cada unidade, compreendido como instrumento fundamental de planejamento, pactuação de entregas e definição clara de atribuições, contribuindo para a consolidação do PGD como ferramenta de gestão institucional.



Fonte : Elaboração própria (2025).

1.1 Objetivos Específicos do Diagnóstico

- Aferir a percepção dos servidores participantes sobre o cumprimento e a qualidade de suas entregas individuais no PGD.
- Verificar o nível de conhecimento dos servidores e chefias sobre os normativos legais e institucionais do PGD.
- Compreender o nível de participação e entendimento dos servidores sobre o Plano Gerencial de suas unidades.
- Avaliar a proficiência de servidores e chefias no uso do sistema de registro de entregas (Polare).
- Analisar a avaliação da chefia imediata sobre a qualidade e quantidade das entregas de seus subordinados em PGD.
- Obter a percepção da chefia imediata sobre sua atuação no acompanhamento e homologação dos Planos Individuais.
- Coletar a visão dos servidores e chefias sobre o desempenho e impacto do PGD em suas unidades de lotação.
- Capturar a percepção das unidades usuárias sobre o desempenho e a qualidade dos serviços/entregas recebidos dos setores com PGD.
- Fornecer subsídios qualificados para o aprimoramento e a consolidação do PGD na UFRB.

2. METODOLOGIA DO DIAGNÓSTICO

Esta seção descreve os procedimentos e instrumentos utilizados para a coleta e análise dos dados desta avaliação preliminar, envolvendo três públicos distintos, considerados estratégicos para o entendimento do cenário.

Os servidores participantes do PGD na universidade são os técnico-administrativos que aderiram ao Programa em suas diferentes modalidades (presencial, teletrabalho parcial/integral). Este GT ressalta que, como explicitado na Portaria Normativa nº 39/2025, apesar do Programa permitir a participação de todos os técnicos, algumas unidades não poderão optar pela modalidade de teletrabalho, por terem aderido ao Regime de Turnos Contínuos.

Os formulários foram encaminhados à lista de servidores técnico-administrativos pelo Gabinete da Reitoria, unidade responsável pela instituição do GT. Essa iniciativa contribuiu para o fortalecimento da participação dos servidores, bem como para o cumprimento dos prazos de resposta estabelecidos. Posteriormente, as entrevistas foram realizadas pelos integrantes do Grupo de Trabalho. No marco temporal definido para o início da avaliação, o universo de servidores aderidos ao PGD totalizava 254, dos quais 206 responderam ao questionário por meio do Google Forms, e 11 participaram das entrevistas.

Em consonância com a abrangência do Programa também responderam, por meio de Formulário do Google, 186 chefes de unidades que possuem servidores participantes do PGD em sua equipe, responsáveis pelo acompanhamento e homologação das entregas. Destes, foram entrevistados 04 chefes de unidade. Destaca-se que alguns desses chefes não possuem equipe, mas são servidores que estão no PGD e que possuem função gratificada.

E, para compreender a relevância dos resultados apresentados pelos servidores em PGD, necessitou-se de uma escuta dos representantes de unidades da UFRB que utilizam serviços ou recebem entregas de outras unidades que contam com servidores aderentes ao PGD. Neste caso foram obtidas 119 respostas via formulário do Google e dessa amostra, 5 servidores foram entrevistados.

2.1 Instrumentos de Coleta de Dados

A metodologia adotada fundamenta-se em uma abordagem mista, amplamente utilizada na avaliação de políticas públicas, ao articular análise quantitativa e qualitativa para compreender tanto os resultados quanto os processos de implementação (Creswell, 2014; Rossi, Lipsey e Freeman, 2004). No plano quantitativo, procedeu-se à contagem de ocorrências das categorias analíticas, com cálculo de frequências absolutas e percentuais, permitindo mensurar padrões de cumprimento de metas, dificuldades recorrentes e percepção de desempenho. Tal estratégia dialoga com a lógica da gestão por desempenho, presente nos normativos do PGD do Ministério da Gestão e Inovação (MGI) e nas portarias institucionais da UFRB, que enfatizam monitoramento, mensuração e responsabilização orientados a resultados.

A análise qualitativa baseou-se na análise de conteúdo temática (Bardin, 2016), articulada à perspectiva interpretativa da avaliação institucional (Minayo, 2017), permitindo compreender como os servidores atribuem significado às normas, aos instrumentos de planejamento e ao sistema Polare. As categorias foram construídas de modo indutivo-dedutivo, alinhadas aos eixos e indicadores do PGD, o que possibilitou examinar dimensões centrais da política, como qualidade das entregas, valor público gerado, dificuldades operacionais e aderência aos princípios normativos. Esse procedimento é coerente com abordagens contemporâneas de avaliação que reconhecem a importância do contexto organizacional e das percepções dos atores na análise de políticas públicas (Vedung, 2010).

A integração entre os achados quantitativos e qualitativos seguiu o princípio da triangulação metodológica (Denzin, 2012; Flick, 2009), fortalecendo a consistência analítica e a utilidade dos resultados para a gestão. Os dados quantitativos dimensionaram a incidência dos fenômenos observados, enquanto a análise qualitativa aprofundou a compreensão dos desafios e potencialidades do PGD na UFRB. Essa articulação permite avaliar não apenas a conformidade normativa do programa, conforme diretrizes do MGI, mas também sua efetividade prática, contribuindo para o aprimoramento contínuo da política institucional de gestão e desempenho.

Foram enviados questionários em formato online, via plataforma *Google Forms*, com questões fechadas (escalas *Likert* de 1 a 5) para avaliações de cumprimento de metas, qualidade, conhecimento e proficiência, e questões abertas para capturar percepções e sugestões. Os questionários completos estão disponíveis no Apêndice A.

Também foram realizadas entrevistas em formato *online*, via plataforma *Google Meet* individuais e semiestruturadas, que focaram em aprofundar as respostas dos questionários, explorar exemplos práticos, desafios e sugestões mais detalhadas. Os roteiros de entrevista estão disponíveis no Apêndice B.

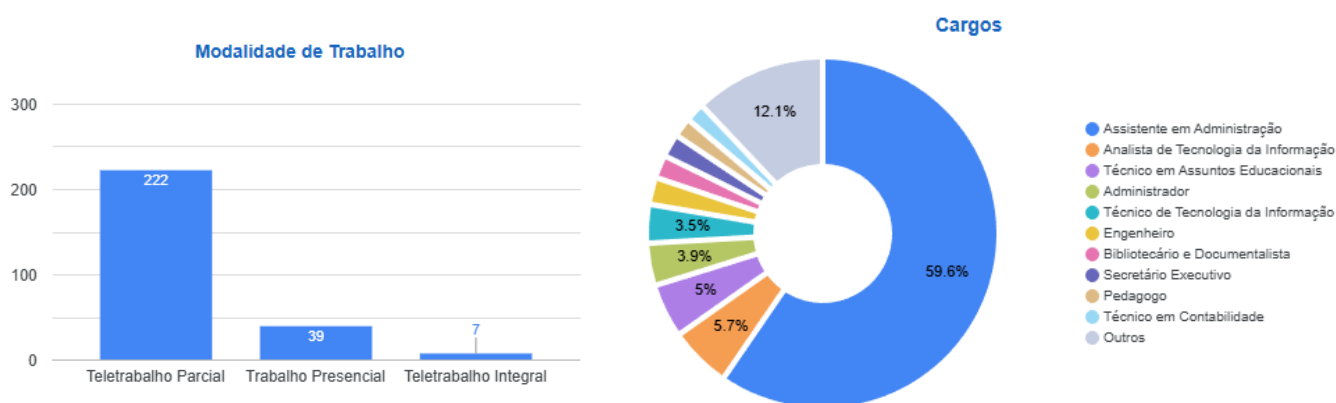
2.2 Análise de Dados

- **Dados Quantitativos (Questionários):** A análise foi realizada utilizando planilhas eletrônicas com cálculo de médias, percentuais e gráficos. Os resultados foram apresentados em gráficos e tabelas para facilitar a compreensão dos índices de avaliação por público.
- **Dados Qualitativos (Entrevistas e Questões Abertas dos Questionários):** A avaliação seguiu uma abordagem de análise de conteúdo e temática, identificando padrões, temas emergentes, pontos de vista recorrentes, exemplos práticos e divergências nas contribuições dos participantes.

3. DIAGNÓSTICO

Esta seção detalha os principais achados para cada um dos públicos envolvidos, integrando os dados quantitativos dos questionários e os entendimentos qualitativos das entrevistas.

O Perfil dos Participantes do PGD na UFRB caracteriza-se por sua maioria em regime de teletrabalho parcial, uma representatividade de 82% dos participantes. É observado que a sua grande maioria é composta por servidores no cargo de Assistente em Administração, sendo aproximadamente 60% dos participantes.



Fonte: Elaboração própria (2025).

Para facilitar a compreensão da Avaliação Preliminar, este diagnóstico foi estruturado a partir da análise das respostas dos participantes das entrevistas e dos formulários, expostos a seguir de acordo com os eixos temáticos definidos para esses instrumentos de coleta de dados.

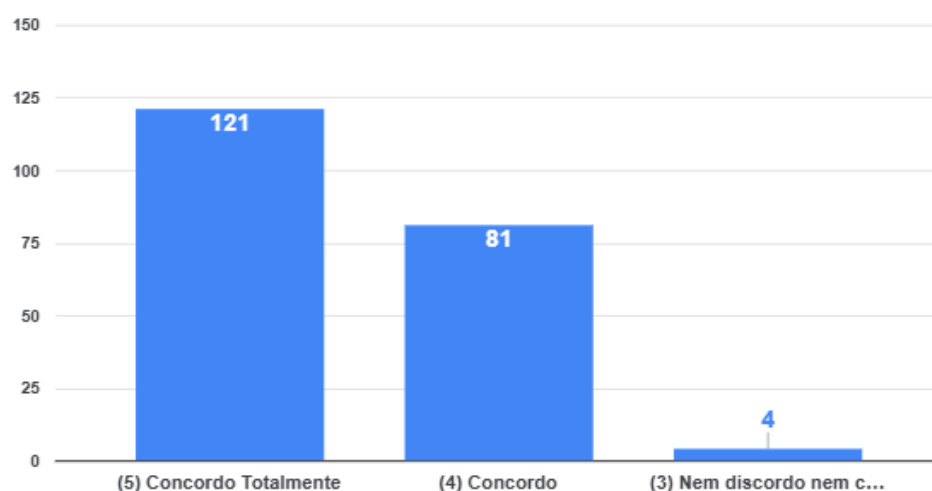
3.1. Servidores em PGD: Respostas dos Formulários e Entrevistas

Inicialmente, destaca-se que a amostra da avaliação preliminar do PGD na UFRB foi composta por 206 respondentes, cujas informações foram coletadas por meio de formulário específico. No que se refere à caracterização dos participantes, observou-se uma distribuição equilibrada quanto ao sexo, sendo 107 respondentes do sexo feminino e 99 do sexo masculino.

3.1.1. Percepção em relação ao cumprimento de metas e proatividade na entrega

Sobre o cumprimento de metas, notou-se uma percepção muito positiva entre os servidores participantes do PGD. Entre os 206 respondentes, aproximadamente 99% das pessoas concordam que cumprem as metas, têm proatividade e qualidade nas suas entregas. O gráfico a seguir mostra esses dados coletados.

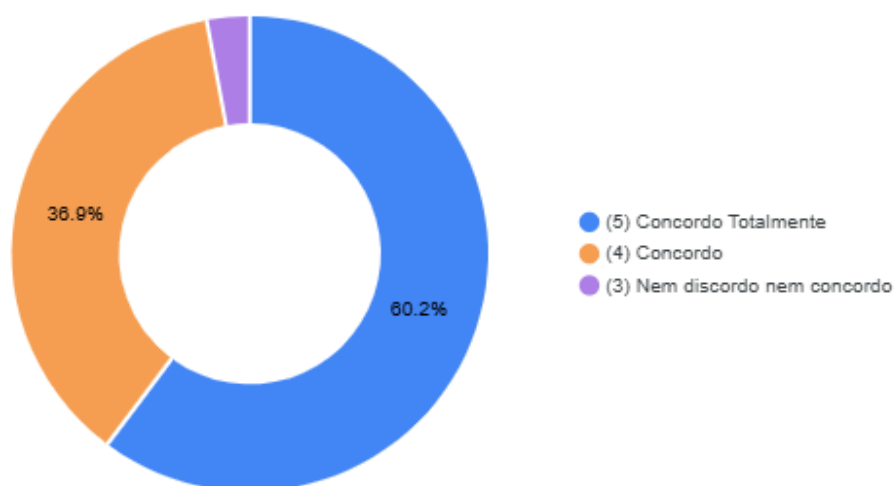
Percepção sobre o cumprimento das metas e entregas



Fonte: Elaboração própria (2025).

No que se refere à entrega de valor aos demandantes, cerca de 97% dos participantes afirmaram que o modelo de trabalho baseado em entregas possibilitou gerar maior valor para a universidade e para os servidores, como é abordado no gráfico a seguir.

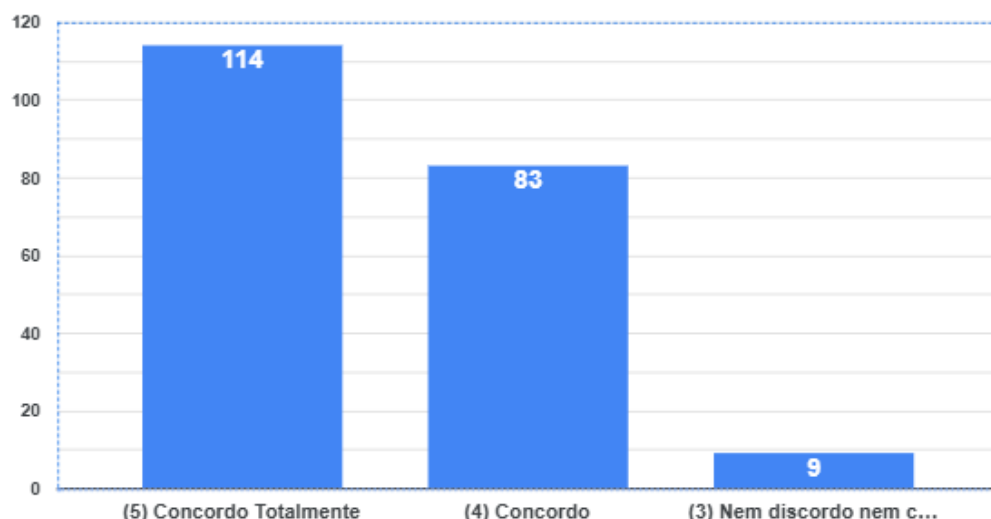
Percepção sobre a entrega de valor aos usuários



Fonte: Elaboração própria (2025).

Em relação à proatividade, têm-se os seguintes aspectos: a grande maioria dos servidores (197 pessoas) entendem que são proativos, considerando a modalidade de trabalho baseada no PGD, conforme pode ser observado no gráfico a seguir.

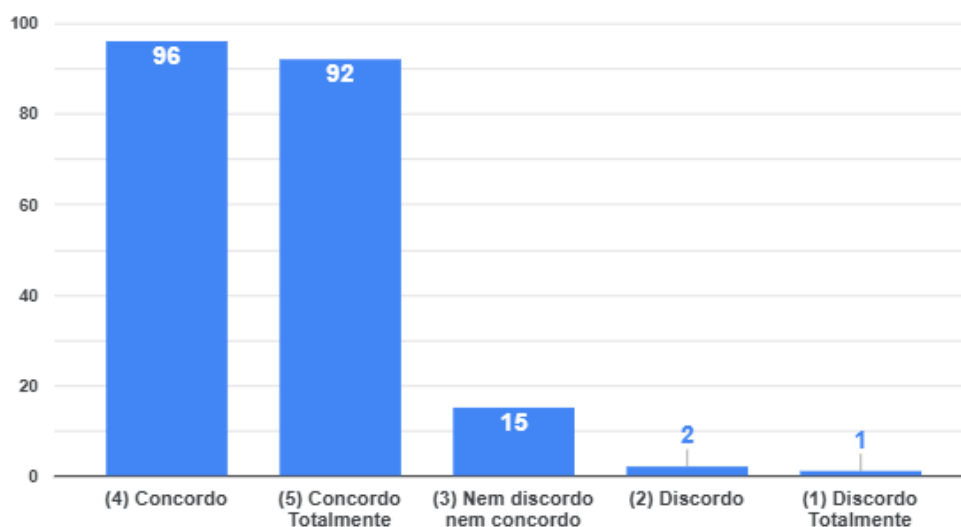
Proatividade na gestão do PGD



Fonte: Elaboração própria (2025).

Relativo à qualidade das entregas, observa-se que 188 respondentes avaliam que os registros atendem aos requisitos técnicos e normativos dessa modalidade de trabalho, indicando um alinhamento consistente entre as atividades desenvolvidas e os parâmetros institucionais estabelecidos, conforme evidenciado no gráfico a seguir.

Qualidade técnica das entregas



Fonte: Elaboração própria (2025).

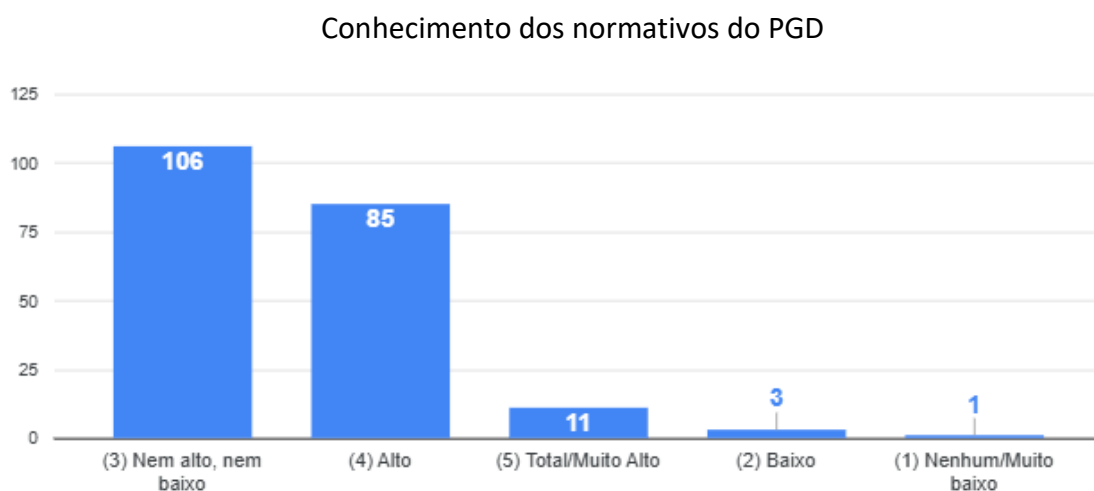
Essa avaliação preliminar demonstra um alto grau de satisfação e cumprimento das metas por parte dos servidores participantes. Abaixo, tem-se um resumo dos principais resultados sobre esses dados.

- **Alto Cumprimento e Qualidade:** Quase a totalidade dos respondentes (99%) concorda ou concorda totalmente que tem conseguido cumprir as metas e prazos pactuados. Da mesma forma, 99% avaliam a qualidade geral das entregas como positiva e afirmam que as entregas tiveram um impacto muito positivo ou positivo nas atividades da unidade.

- **Proatividade e Documentação:** A maioria dos servidores concorda totalmente sobre sua proatividade na gestão de intercorrências, e a maioria concorda totalmente que suas entregas são documentadas, acessíveis e verificáveis.
- **Qualidade Técnica:** Em relação à qualidade técnica e a não demanda por retrabalho excessivo, 53% concordam totalmente e 39% concordam, totalizando 92% de percepção positiva.

3.1.2. Conhecimento dos normativos e proficiência em sistemas (POLARE)

O nível de conhecimento acerca dos normativos do PGD (Portarias e Decretos) concentra-se, em sua maioria, entre as categorias “Alto” e “Nem alto, nem baixo”. Foram registradas 106 respostas indicando nível intermediário de conhecimento e 85 respostas apontando nível elevado de familiaridade com os normativos. Esses resultados evidenciam que 96 servidores possuem alto conhecimento do sistema, enquanto 106 demonstram conhecimento médio sobre o PGD e a dinâmica de trabalho associada.

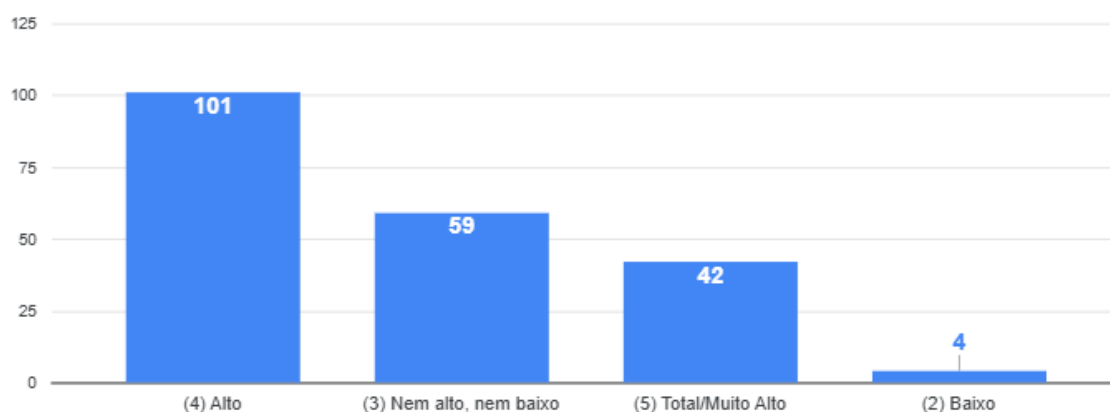


Fonte: Elaboração própria (2025).

Esses dados refletem uma necessidade de atualização por parte dos servidores sobre as portarias que normatizam esse tipo de trabalho. Para minimizar esse problema, entre outras, foram realizadas as seguintes atividades: transmissão de vídeo e áudio em tempo real pela internet (live) para solucionar dúvidas sobre o PGD, atualização de instrumentos legais no sítio eletrônico e emissão de comunicados recorrentes por e-mail com mais informações sobre a legislação que rege o PGD aos servidores. O gráfico acima apresenta a percepção do conhecimento dos normativos do PGD pelos servidores.

Quanto à proficiência no uso do Polare, conforme gráfico abaixo, 70% dos respondentes (143 pessoas) consideram que têm um nível alto de conhecimento do sistema, ao passo que 30% das respostas (63 servidores) indicam uma necessidade de melhor entendimento das ferramentas disponíveis para registro das entregas do PGD.

Proficiência no uso do sistema Polare

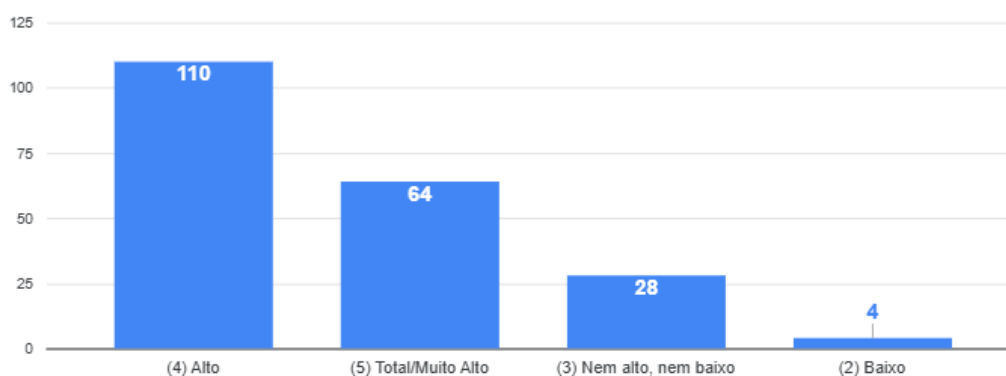


Fonte: Elaboração própria (2025).

3.1.3. Participação e entendimento do Plano Gerencial

Quanto ao questionamento referente à participação e ao nível de compreensão do Plano Gerencial, observa-se que mais de 85% dos servidores avaliam possuir elevado grau de conhecimento sobre o referido instrumento. Esse resultado indica um nível significativo de familiaridade e assimilação das diretrizes do Plano, refletindo um processo de comunicação e engajamento institucional efetivo. Os gráficos apresentados a seguir detalham essa percepção, evidenciando a distribuição das respostas e o entendimento dos servidores acerca do tema.

Percepção dos servidores sobre o Plano Gerencial



Fonte: Elaboração própria (2025).

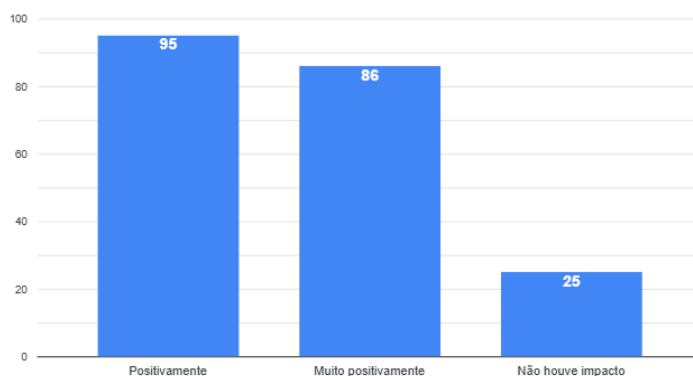
Os dados coletados revelam uma percepção positiva dos servidores em relação ao Plano Gerencial. Contudo, a extração dos relatórios de entregas no sistema Polare evidenciou a necessidade de aprimoramento na forma de registro das atividades. A melhoria da elaboração do Plano Gerencial foi abordada ao longo das oficinas promovidas pelo Grupo de Trabalho instituído para a avaliação do PGD na UFRB, o que tende a favorecer uma melhor organização dos fluxos de trabalho e alinhamento estratégico com os objetivos institucionais, bem como a

qualificação das informações registradas no sistema Polare relativas às demandas executadas pelos servidores.

3.1.4. Implicação do PGD para os servidores

A percepção sobre a repercussão do PGD é amplamente positiva, tanto no desempenho individual quanto na organização da unidade. Os dados revelam um elevado índice de contentamento dos servidores relacionados a essa forma de trabalho. Quase 90% responderam que houve um substancial aumento na qualidade das entregas realizadas.

Impacto no desempenho individual e qualidade das entregas



Fonte: Elaboração própria (2025).

Em síntese, o PGD na UFRB, em sua fase inicial, é avaliado pelos servidores em grande medida de forma positiva. Quase todos os respondentes afirmam ter cumprido suas metas, mantido a qualidade técnica e satisfeito as expectativas dos demandantes, resultando em impactos positivos para a unidade. As implicações percebidas do PGD no desempenho individual são avaliadas positivamente por aproximadamente 88% dos servidores, bem como em relação à organização do trabalho, por cerca de 91% dos servidores.

3.1.5. Desafios e sugestões de aprimoramento

Em relação aos desafios registrados pelos servidores aderentes ao PGD, observa-se que quase 50% não identificam dificuldades no desenvolvimento de suas atividades. Entre os que apontam desafios, estes não se relacionam diretamente ao cumprimento das metas estabelecidas, mas concentram-se, majoritariamente, em fatores externos e em necessidade de qualificação das informações registradas no Plano Gerencial. A seguir, tem-se os pontos convergentes mais citados pelos servidores em relação às limitações percebidas no Programa.

- Demandas não planejadas/espontâneas e urgentes: Muitos servidores mencionam trabalhar em setores com demanda espontânea ou o surgimento de demandas

urgentes e não previstas, o que afeta o planejamento inicial e o cumprimento de prazos.

- Dependência intersetorial/terceiros: A necessidade de informações, respostas ou homologações de outros setores (internos ou externos) é citada recorrentemente como causa de atrasos.
- Registro no Sistema Polare: Muitos servidores relatam dificuldades relacionadas ao sistema Polare, incluindo a necessidade diária de detalhamento das atividades (o que consome tempo), o esquecimento de registrar as entregas e a falta de flexibilidade para registro retroativo.
- Necessidade de qualificação das informações no Plano Gerencial: há constantes relatos acerca da ausência de padrões e de prazos para facilitar a descrição das entregas no sistema.

O PGD é visto como um avanço, mas sua eficácia pode ser significativamente ampliada com melhorias no sistema de registro, capacitação contínua e ajustes nos processos de planejamento e gestão.

Os principais pontos de atenção identificados para o aprimoramento do PGD são:

- Gestão de Demandas: A dificuldade em conciliar as atividades planejadas com demandas urgentes, não previstas e de natureza espontânea é o desafio mais citado, impactando a rotina e o cumprimento de prazos.
- Sistema Polare: O sistema de registro (Polare) é um foco central de críticas e sugestões. As principais questões envolvem a usabilidade, a burocracia no registro, instabilidades e a ausência de funcionalidades que facilitem a organização do trabalho.
- Necessidade de Capacitação: Há uma demanda expressiva por mais capacitação, especialmente sobre o uso da plataforma Polare, os critérios de avaliação de desempenho, a governança do PGD e o papel das chefias no acompanhamento.
- Aprimoramento da Gestão: Sugestões recorrentes apontam para a necessidade de um acompanhamento mais próximo e de feedback mais constante por parte das chefias, além de ajustes nos planos de trabalho para acomodar a natureza dinâmica de muitas atividades.

Principais Desafios Encontrados para cumprimento das metas e prazos

Dificuldades e Desafios	
Eixo Analítico	Percentual em relação aos respondentes (206 servidores)
Não tem dificuldades	45,6%
Demandas intempestivas	26,8%
Atraso nas respostas de terceiros	20,9%
Problemas de equipamentos e infraestrutura	11,2%
Tempo gasto com detalhamento dos registros de entregas	6,8%
Esquecimento de registrar as entregas	6,3%
Ausência de definição de prazos de entregas	5,8%
Ausência de padrão para o registro das entregas	5,3%
Imprecisão para descrição das atividades no sistema	4,9%
Adequação das entregas às atividades do Plano Gerencial	4,4%
Necessidade de acompanhamento e capacitação continuada	4,4%
Outros	17,5%

Fonte: Elaboração própria (2025).

Em síntese, conforme o quadro acima, analisamos o que os servidores disseram como desafios para o cumprimento de metas e prazos:

- Autoavaliação das Entregas Individuais

A autoavaliação dos servidores indica bom desempenho no cumprimento de metas e prazos, uma vez que 45,6% dos respondentes declararam não enfrentar dificuldades relevantes. Entre os principais fatores que impactam negativamente o cumprimento dos prazos, destacam-se demandas intempestivas (26,8%) e atrasos nas respostas de terceiros (20,9%), evidenciando que os obstáculos são na maior parte externos à atuação individual.

A qualidade das entregas é associada à eficiência, ao cumprimento de prazos, à conformidade normativa e ao impacto positivo para usuários e para a instituição, sendo percebida como equivalente nos regimes presencial e de teletrabalho. Entretanto, 11,2% apontam problemas

de infraestrutura e 6,8% relatam excesso de tempo gasto com detalhamento dos registros, o que afeta a fluidez do trabalho.

No que se refere ao registro e à gestão de intercorrências, predominam estratégias de regularização posterior, com comunicação à chefia, sem prejuízo significativo às entregas. Dificuldades relacionadas à mensurabilidade e tangibilidade aparecem de forma recorrente, sobretudo pelo esquecimento de registro (6,3%), pela ausência de definição de prazos de entregas (5,8%) e de padrão para registro das entregas (5,3%) e pela imprecisão na descrição das atividades no sistema (4,9%), indicando limites do Polare para captar aspectos qualitativos do trabalho.

- **Conhecimento e Compreensão Normativa e Processual**

Os servidores demonstram boa compreensão dos princípios normativos do PGD, especialmente quanto à gestão por resultados e ao cuidado institucional. As dúvidas concentram-se na operacionalização prática, refletidas nas dificuldades com o sistema Polare, como limitações do sistema, divergências nos percentuais de metas e incertezas sobre registros específicos (férias, licenças e presencialidade).

A elaboração do Plano Gerencial e do Plano Individual é avaliada positivamente quando há participação coletiva, embora persistam dificuldades na adequação das entregas ao Plano Gerencial (4,4%) e na compreensão dos percentuais pactuados. Esses achados indicam um processo em consolidação, que demanda maior padronização e orientação contínua.

- **Percepção sobre o Desempenho no PGD e da Unidade**

A percepção sobre o desempenho individual e da unidade é amplamente positiva, com destaque para ganhos em produtividade, organização do tempo e qualidade de vida, associados à flexibilidade e à redução do deslocamento. Observa-se o fortalecimento do trabalho em equipe, da comunicação e da sinergia interna, sobretudo em unidades que já adotavam práticas colaborativas.

Apesar desses avanços, surgem demandas relacionadas ao autodesenvolvimento, como a necessidade de capacitação continuada (4,4%), melhorias na comunicação institucional e maior apoio das chefias, reforçando a importância de ações formativas e de governança para o amadurecimento do PGD.

3.2. Chefia Imediata: Respostas dos Formulários e Entrevistas

3.2.1 Aspectos positivos do desempenho dos servidores no PGD

Os dados evidenciam que o comprometimento institucional e a responsabilidade constituem o principal ponto forte dos servidores em PGD, alcançando 71,6% das menções. Esse resultado

reforça a percepção das chefias de que, mesmo em um modelo diferenciado de trabalho, os servidores mantêm vínculo, engajamento e senso de dever em relação às atividades institucionais.

Aspectos positivos do desempenho dos servidores no PGD	
Eixo analítico	%
Comprometimento institucional e responsabilidade	71,60%
Cumprimento de prazos, metas e pontualidade	65,30%
Proatividade, iniciativa e autonomia	62,10%
Qualidade técnica e excelência das entregas	53,70%
Organização, planejamento e gestão do tempo	51,10%
Comunicação, colaboração e trabalho em equipe	46,80%
Agilidade e responsividade	41,10%
Flexibilidade e adaptabilidade	32,10%
Aprendizagem contínua e desenvolvimento profissional	23,20%
Liderança e gestão de equipes	14,70%
Atendimento ao usuário/comunidade	18,40%
Sem elementos suficientes para avaliação	4,70%

O cumprimento de prazos, metas e pontualidade figura como o segundo aspecto mais citado (65,3%). Nesta senda, cerca de 35% dos servidores ainda enfrentam dificuldades nesse eixo, o que pode indicar fragilidades no cumprimento do Termo de Ciência e Responsabilidade (TCR) ou lacunas na compreensão e operacionalização do PGD. Esse dado sugere a necessidade de ações de orientação, acompanhamento e alinhamento entre chefias e equipes.

Outro destaque relevante está relacionado à proatividade, iniciativa e autonomia (62,1%), aspecto diretamente associado à lógica do PGD, que pressupõe maior autogestão das atividades. Esse resultado indica que uma parcela significativa dos servidores demonstra capacidade de atuar de forma independente, contribuindo para a fluidez dos processos de trabalho.

A qualidade técnica e excelência das entregas (53,7%) e a organização, planejamento e gestão do tempo (51,1%) aparecem com percentuais moderados, apontando que, embora haja reconhecimento positivo, ainda há espaço para o aprimoramento dessas competências, especialmente no contexto de trabalho orientado a resultados.

Observa-se que aspectos como comunicação, trabalho em equipe, agilidade, adaptabilidade, aprendizagem contínua e liderança apresentam percentuais mais baixos, o que pode indicar desafios estruturais do PGD, sobretudo no que se refere à interação entre equipes, ao desenvolvimento de lideranças e à consolidação de práticas colaborativas no modelo adotado.

Sobre os aspectos do desempenho que podem ser aprimorados no PGD (quadro abaixo), os dados indicam que, para a maioria das chefias respondentes (54,4%), o desempenho dos servidores em PGD é considerado satisfatório, não havendo necessidade de aprimoramentos significativos. Esse resultado reforça a percepção geral de que o programa, em linhas gerais, tem alcançado seus objetivos e apresenta um nível adequado de maturidade em parte das unidades.

3.2.2 Aspectos do desempenho que podem ser aprimorados no PGD

Aspectos do desempenho que podem ser aprimorados no PGD	
Eixo analítico	%
Não há necessidade de aprimoramento / desempenho satisfatório	54,40%
Capacitação e desenvolvimento profissional	34,40%
Uso do sistema Polare e registro das entregas	31,10%
Planejamento, organização e gestão do tempo	24,40%
Comunicação e integração intersetorial	21,70%
Proatividade e iniciativa	15,00%
Distribuição de demandas e condições estruturais	12,20%
Presencialidade e organização do atendimento	7,80%
Sem elementos suficientes para avaliação	6,10%

Entretanto, entre os aspectos que demandam maior atenção, destaca-se a capacitação e o desenvolvimento profissional, apontados por 34,4% das chefias. Esse achado evidencia a necessidade de investimentos contínuos em formação, especialmente voltados às competências exigidas pelo PGD, como gestão do tempo, uso de ferramentas digitais, acompanhamento por resultados e alinhamento às diretrizes institucionais.

O uso do sistema Polare e o registro das entregas aparecem como outro ponto sensível (31,1%), indicando possíveis dificuldades operacionais, lacunas de capacitação ou inconsistências no acompanhamento das atividades pactuadas. Tal aspecto é central para a efetividade do PGD, uma vez que o correto registro das entregas é fundamental para a transparência, o monitoramento e a avaliação do desempenho.

O planejamento, organização e gestão do tempo (24,4%) reaparece como um eixo crítico, dialogando com os resultados relacionados ao cumprimento de prazos apresentados anteriormente. Esse cruzamento de dados evidencia que as dificuldades nesse campo não são

pontuais, mas estruturais, demandando ações integradas de orientação, acompanhamento e apoio por parte das chefias.

Aspectos relacionados à comunicação e integração intersetorial (21,7%) também merecem destaque, pois indicam que o modelo de trabalho adotado pode estar impactando os fluxos de informação e a articulação entre áreas, exigindo estratégias institucionais para fortalecer a comunicação, o alinhamento e o trabalho colaborativo.

Os percentuais mais baixos associados à proatividade, à distribuição de demandas e à presencialidade no atendimento sugerem que esses pontos são percebidos como desafios mais específicos ou localizados, não configurando, neste momento, fragilidades generalizadas do PGD, mas ainda assim passíveis de acompanhamento e ajustes.

3.2.3 Principais desafios enfrentados pelas chefias no PGD

Principais desafios enfrentados pelas chefias no PGD	
Tipo de desafio	%
Limitações do sistema Polare	69%
Acompanhamento contínuo dos planos	48%
Planejamento e definição de atividades/metast	43%
Ausência de desafios relevantes	37%
Capacitação/orientação insuficiente	36%
Registro inadequado das entregas	33%
Homologação morosa/dificultada	27%
Gestão do tempo e priorização	24%
Limitação de pessoal e estrutura	22%
Dependência de outros setores	20%
Adaptação inicial ao PGD	19%
Equidade na distribuição das tarefas	17%
Entendimento das atribuições	15%
Acesso inicial ao sistema	11%

Principais desafios enfrentados pelas chefias no PGD	
Tipo de desafio	%
Registro e controle da presencialidade	10%
Não se aplica / sem dados	12%

Os dados relativos aos desafios enfrentados evidenciam que as principais dificuldades das chefias no âmbito do PGD estão associadas às limitações do sistema Polare, conforme indicado por 69% dos respondentes. Esse resultado confirma a centralidade do sistema como elemento crítico para a operacionalização do Programa, impactando diretamente o planejamento, o acompanhamento das atividades, o registro das entregas e os processos de homologação.

O acompanhamento contínuo dos planos de trabalho surge como o segundo desafio mais relevante (48%), indicando que o modelo de gestão por resultados exige das chefias um esforço adicional de monitoramento, acompanhamento sistemático e feedback constante, o que pode ser agravado por limitações de tempo, estrutura e ferramentas adequadas.

Na sequência, o planejamento e a definição de atividades e metas (43%) aparecem como um ponto sensível, sugerindo dificuldades na tradução das atribuições institucionais em entregas mensuráveis e compatíveis com a lógica do PGD. Esse desafio dialoga diretamente com a necessidade de maior capacitação e padronização de critérios.

É relevante observar que 37% das chefias afirmam não enfrentar desafios relevantes, o que pode indicar níveis distintos de maturidade na implementação do PGD entre as unidades, experiências mais consolidadas ou contextos organizacionais mais favoráveis. Esse dado indica a importância de disseminar boas práticas e experiências exitosas entre as áreas.

A capacitação e orientação insuficientes (36%) e o registro inadequado das entregas (33%) reforçam a percepção de que parte das dificuldades enfrentadas pelas chefias decorre de lacunas formativas e operacionais, tanto no uso do sistema quanto na compreensão dos fluxos e responsabilidades do programa.

Desafios como a homologação morosa, a gestão do tempo e priorização, bem como as limitações de pessoal e estrutura, embora com percentuais menores, indicam entraves de natureza organizacional que extrapolam o PGD e refletem questões estruturais da instituição.

3.2.4 Apoio ou capacitação adicionais necessários às chefias no PGD

Apoio ou capacitação adicionais necessários às chefias no PGD

Tipo de apoio/capacitação	%
Capacitação no uso do sistema Polare	79%
Melhorias no sistema Polare	48%
Planejamento e acompanhamento de tarefas/metast	41%
Elaboração de planos gerenciais e individuais	38%
Relatórios, indicadores e mensuração de resultados	34%
Liderança, gestão de pessoas e comunicação	32%
Troca de experiências entre chefias	27%
Apoio técnico permanente / canal de dúvidas	26%
Padronização de procedimentos e entregas	25%
Gestão do tempo e priorização	22%
Capacitação dos servidores da equipe	20%
Capacitações periódicas / atualização do PGD	18%
Metodologia específica por setor	16%
Apoio institucional (estrutura e pessoal)	14%
Participação das chefias nas decisões normativas	10%
Avaliação de desempenho no teletrabalho	8%
Racionalização das entregas	7%
Nenhuma necessidade adicional	17%
Não se aplica	4%

Sobre a análise das necessidades de apoio e capacitação das chefias no PGD, os dados demonstram, de forma consistente, que a principal demanda das chefias refere-se à capacitação no uso do sistema Polare, apontada por 79% dos respondentes. Esse resultado reforça achados anteriores que identificam o sistema como o maior desafio operacional do PGD, indicando que dificuldades técnicas e funcionais impactam diretamente a gestão, o acompanhamento e a avaliação das entregas.

Além da capacitação, a solicitação por melhorias no sistema Polare (48%) evidencia que as limitações não se restringem ao uso pelos usuários, mas também à própria estrutura e

funcionalidades da ferramenta, sugerindo a necessidade de ajustes tecnológicos para maior usabilidade, agilidade e confiabilidade dos registros.

Aspectos relacionados ao planejamento, acompanhamento de tarefas e definição de metas (41%), bem como à elaboração de planos gerenciais e individuais (38%), aparecem como demandas relevantes, indicando que as chefias necessitam de maior suporte metodológico para operacionalizar a gestão por resultados, especialmente no contexto do PGD.

A necessidade de capacitação em relatórios, indicadores e mensuração de resultados (34%) e em liderança, gestão de pessoas e comunicação (32%) aponta para desafios que vão além do aspecto técnico, alcançando competências gerenciais essenciais para o sucesso do programa, sobretudo em ambientes de trabalho remoto ou híbrido.

Destaca-se ainda a importância atribuída à troca de experiências entre chefias (27%) e à existência de apoio técnico permanente ou canal de dúvidas (26%), o que sugere a demanda por espaços institucionais de aprendizagem coletiva, compartilhamento de boas práticas e suporte contínuo.

Por fim, os percentuais mais baixos associados à padronização de procedimentos, gestão do tempo, capacitação das equipes e apoio institucional indicam necessidades complementares, que, embora não predominantes, podem contribuir para a consolidação e o amadurecimento do PGD. O fato de 17% das chefias indicarem não necessitar de apoio adicional reforça a heterogeneidade dos níveis de adaptação e maturidade entre as unidades.

3.2.5 Qualidade e prazo das entregas

Entregas excepcionais (qualidade e prazo)	
Categoria de resposta	Nº de respostas
Não houve entregas fora do padrão / manteve o padrão	3
Entrega excepcional pontual (vídeo institucional, produto palpável)	2
Percepção de melhoria gradual na qualidade das entregas	1

A análise das entrevistas evidencia que a capacitação e os normativos institucionais da UFRB constituíram as principais fontes de informação para compreensão e aplicação do PGD. Também foram citados os normativos federais, portarias institucionais e ferramentas complementares. Uma parcela significativa das respostas aponta fragilidades no suporte institucional da Comissão de Implantação e Acompanhamento do PGD (CIAPGD), especialmente no que se refere à comunicação, tempo de resposta e clareza sobre o papel da comissão como instância de orientação. Observa-se ainda que parte das chefias desconhecia a possibilidade de recorrer à CIAPGD para esclarecimento de dúvidas, recorrendo, em muitos casos, aos colegas da própria unidade.

De forma geral, as chefias demonstram domínio operacional do processo de homologação das entregas, relatando ausência de dificuldades significativas nessa etapa. O acompanhamento das entregas ocorre de forma contínua, com solicitações de esclarecimento aos servidores sempre que necessário.

Todavia, destaca-se como limitação recorrente o fato de o Polare ser utilizado predominantemente como sistema de registro, e não como uma ferramenta efetiva de planejamento gerencial, o que dificulta a vinculação entre entregas, metas institucionais e planejamento das unidades. Essa é apontada como uma limitação para uma gestão mais estratégica e orientada a resultados no nível organizacional.

3.2.6 Desafios na avaliação da qualidade das entregas

Desafios na avaliação da qualidade das entregas	
Categoria de desafio	Nº de respostas
Falta de detalhamento das atividades pelos servidores	3
Avaliação de resultados subjetivos / qualitativos	3
Falta de padronização das entregas	3
Limitações do sistema Polare para avaliação	2
Ausência de plano gerencial estruturado	1

A percepção predominante é de que o sistema Polare não é intuitivo, apresenta complexidade por não ser indutivo e oferece poucos recursos gerenciais para atividades administrativas. Entre os desafios mais citados estão:

- Ausência de notificações automáticas para demandantes e demandados;
- Falta de alertas de prazos;
- Pouca clareza nos critérios e funcionalidades relacionadas à avaliação das entregas.

Apesar disso, reconhece-se que o sistema evoluiu ao longo do tempo, superando falhas iniciais que impactavam a homologação. Ainda assim, parte das chefias relata a necessidade de

utilizar ferramentas paralelas para garantir o acompanhamento adequado das atividades da equipe.

3.2.7 Reuniões de alinhamento com a equipe

Reuniões de alinhamento com a equipe	
Frequência e forma	Nº de respostas
Conversas individuais em substituição a reuniões formais	2
Reuniões realizadas sem foco específico no PGD	2
Reuniões periódicas (semestrais ou sob demanda)	1
Ausência de reuniões sistemáticas sobre o PGD	2

A partir das entrevistas realizadas, observa-se que as práticas de reuniões de alinhamento com a equipe apresentam baixa sistematização, especialmente no que se refere ao acompanhamento do PGD. Os dados indicam a substituição de reuniões formais por conversas individuais, a ausência de foco específico no PGD e, quando ocorrem, seja em caráter semestral ou sob demanda, não há sistematização das orientações. Estas práticas não estruturadas denotam a fragilidade da condução e acompanhamento do programa, pois limita o compartilhamento de informações e a padronização dos registros.

3.2.8 Capacitação ou ferramentas desejadas

Capacitação ou ferramentas desejadas	
Demanda identificada	Nº de respondentes
Capacitação geral sobre o PGD	2
Gestão por resultados	2
Gestão do tempo	2
Gestão de equipes em ambientes híbridos	1
Formação em liderança e governança	1
Instância permanente para esclarecimento de dúvidas	1
Sistema mais intuitivo e robusto	2

As entrevistas evidenciam a necessidade de fortalecimento das habilidades institucionais para a adequada implementação do PGD. Os dados indicam demandas por capacitação geral sobre

o programa, bem como pelo desenvolvimento de competências em gestão por resultados, gestão do tempo, liderança e condução de equipes em ambientes híbridos, refletindo desafios na adaptação ao modelo orientado a resultados.

Além disso, destaca-se a necessidade de suporte contínuo, por meio de uma instância permanente para esclarecimento de dúvidas, e de aprimoramento das ferramentas tecnológicas, com a adoção de sistemas mais intuitivos e robustos. De forma geral, os dados apontam para a importância de ações integradas de capacitação, apoio institucional e melhoria dos sistemas como fatores essenciais para a consolidação do PGD.

3.2.9 Implicações do PGD na gestão, comunicação e motivação

Impactos do PGD na gestão, comunicação e motivação	
Impacto percebido	Nº de respondentes
Aumento da autonomia e flexibilidade	3
Melhoria da motivação e qualidade de vida	3
Manutenção da qualidade das entregas	3
Maior organização e orientação a resultados	2
Transparência e responsabilização individual	2
Necessidade de aprimorar comunicação/alinhamento	3
Desconfiança inicial / desafios culturais	2
Limitações do Polare para gestão	2

As entrevistas indicam que o PGD tem gerado impactos positivos na gestão e na experiência de trabalho, especialmente no que se refere ao aumento da autonomia e da flexibilidade, bem como à melhoria da motivação, da qualidade de vida e da celeridade das entregas. Os dados também apontam avanços na organização do trabalho e na orientação a resultados, bem como no fortalecimento da transparência e da responsabilização individual.

Por outro lado, os resultados evidenciam desafios persistentes, sobretudo relacionados à necessidade de aprimorar a comunicação, o alinhamento entre equipes e mudanças culturais. De forma geral, o quadro revela que, embora o PGD apresente efeitos positivos relevantes, sua consolidação depende do enfrentamento de aspectos comunicacionais, culturais e tecnológicos.

Diante do exposto, verifica-se que o PGD é percebido como um programa relevante e positivo, com potencial para promover maior organização do trabalho, autonomia, motivação e

melhoria da qualidade de vida dos servidores. Ademais, o teletrabalho, quando vinculado ao PGD, mostrou-se viável e compatível com a manutenção das atividades institucionais.

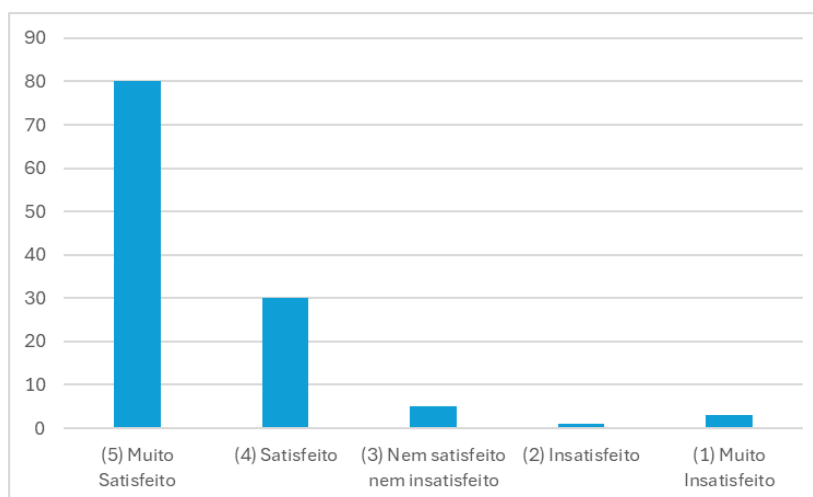
3.3. Unidades Usuárias: Respostas dos Formulários e Entrevistas

Esta seção teve como objetivo analisar a percepção das unidades usuárias dos serviços e entregas realizadas por servidores vinculados ao PGD, considerando a avaliação do desempenho sob uma perspectiva externa à unidade executora. A análise contemplou a percepção de 119 servidores da UFRB que interagem diretamente com unidades aderentes ao PGD, avaliando aspectos como qualidade dos serviços prestados, pontualidade nas entregas e efetividade da comunicação. A coleta de dados foi realizada por meio de formulários eletrônicos elaborados no Google Forms. Complementarmente, foram conduzidas entrevistas com cinco servidores usuários dos serviços ofertados por unidades que possuem servidores participantes do Programa, com o objetivo de aprofundar a compreensão qualitativa sobre a experiência de atendimento e a efetividade das entregas realizadas.

3.3.1. Percepção em relação à qualidade dos serviços e entregas de unidades com servidores em PGD

A percepção geral sobre a qualidade dos serviços e entregas provenientes das unidades com PGD é altamente positiva. Do total de 119 servidores, mais de 90% expressou satisfação ou muita satisfação com a qualidade dos serviços recebidos. Apenas 5 servidores declararam indiferença à performance das entregas e 3 respondentes informaram insatisfação em relação ao desempenho geral da entrega do serviço/produto, como observado no gráfico a seguir.

Percepção dos servidores usuários sobre qualidade dos serviços e entregas feitas por servidores em PGD



Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise evidencia uma percepção amplamente positiva quanto à qualidade dos serviços e das entregas realizadas pelas unidades em PGD. De modo geral, os servidores destacaram avanços significativos relacionados à agilidade e à celeridade dos processos, com registros frequentes de respostas mais rápidas, maior dinamismo no atendimento e melhoria no

desempenho das entregas. Observa-se, também, o reconhecimento da manutenção - e, em alguns casos, do aprimoramento - da qualidade técnica, expressa pela consistência, estabilidade e rigor metodológico das atividades desenvolvidas, além do cumprimento dos prazos e da transparência na comunicação. Outro aspecto relevante refere-se ao comprometimento e à proatividade dos servidores, evidenciados pela postura colaborativa, pela disponibilidade para resolução de demandas e pela eficiência no atendimento. A organização das atividades e a clareza nas informações igualmente se destacam, refletindo práticas mais estruturadas e registros adequados das entregas. Ademais, a comunicação eficaz e a facilidade de contato foram apontadas como fatores que contribuem para o fortalecimento das relações de trabalho e para a fluidez dos processos. Em síntese, os dados indicam que a qualidade dos serviços e produtos entregues no âmbito do PGD é percebida de forma consistente e positiva, abrangendo desde a eficiência operacional até o comprometimento institucional, com especial destaque para a agilidade e o rigor técnico.

Percepções sobre qualidade dos serviços e entregas provenientes das unidades com PGD	
Categoria de resposta	Nº de respondentes
Comunicação e disponibilidade	52
Agilidade e celeridade	42
Pontualidade e cumprimento de prazos	34
Qualidade técnica e rigor	26
Comprometimento e proatividade	18
Organização e clareza	16

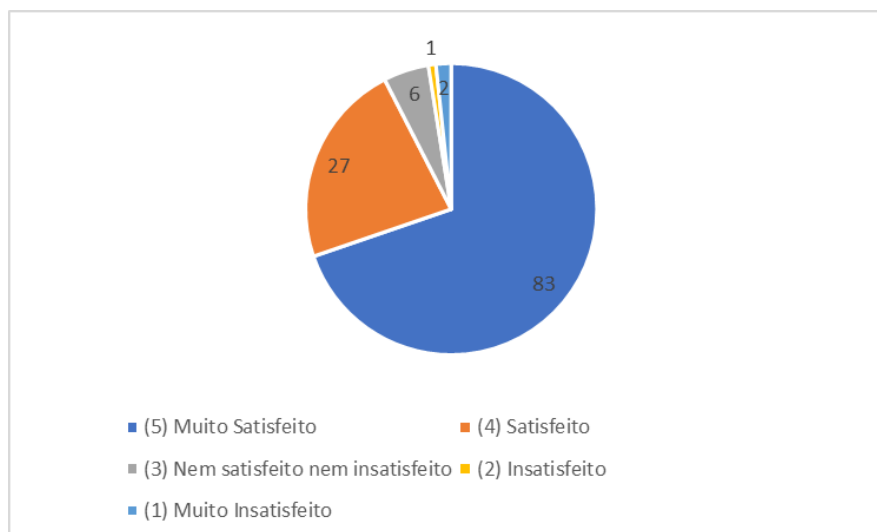
Apesar dos avanços observados, os dados indicam a existência de oportunidades relevantes para o aprimoramento da qualidade dos serviços e das entregas realizadas pelas unidades em PGD. Entre os principais pontos destacados está a necessidade de maior padronização na descrição das atividades, bem como a consolidação de fluxos e orientações, com o objetivo de reduzir a falta de entendimento e promover maior uniformidade nos processos. Aspectos relacionados aos sistemas institucionais foram mencionados como fatores que podem atrasar ou dificultar determinados fluxos de trabalho, impactando a qualidade das entregas. Ademais, foi relatado que a consistência dos resultados pode ser comprometida pelo material que ingressa nos processos como elemento determinante para o desempenho das atividades, assim como a sobrecarga de alguns servidores. Por fim, a variação de desempenho entre servidores aponta para a necessidade de ações que promovam maior equilíbrio e padronização na execução das atividades, contribuindo para o fortalecimento global da qualidade dos serviços prestados no âmbito do PGD.

3.3.2. Percepção em relação à pontualidade e ao cumprimento de prazos dos serviços e entregas de unidades com servidores em PGD

A pontualidade e o cumprimento de prazos dos serviços prestados pelos setores com PGD são, em sua maioria, avaliados positivamente pelas unidades usuárias. Muitos respondentes indicaram que as solicitações são atendidas com brevidade e que não houve situações em que as expectativas de prazos não foram atendidas. Essa performance positiva pode ser atribuída à natureza do PGD, que exige a definição clara de metas e prazos nos planos de trabalho, aumentando a responsabilização e o foco na entrega dentro do cronograma.

Detalhadamente, a análise das respostas dos 119 servidores acerca da pontualidade e do cumprimento de prazos nas entregas realizadas pelas unidades em PGD revela uma percepção amplamente positiva. Observa-se que a grande maioria dos respondentes, totalizando 110 servidores (92,44%), avalia esse aspecto de forma favorável, sendo que 83 (69,75%) declararam-se *Muito satisfeitos* e 27 (22,69%), *Satisfeitos*. Esses dados indicam um elevado nível de confiabilidade quanto à capacidade das unidades em cumprir prazos e atender às demandas dentro dos tempos estabelecidos. Por outro lado, uma parcela reduzida dos respondentes demonstra percepção neutra ou negativa, indicando que eventuais fragilidades relacionadas ao cumprimento de prazos são pontuais e não comprometem, de forma significativa, a avaliação geral. O gráfico a seguir, ilustra a quantidade de respondentes na escala de satisfação.

Percepção dos servidores usuários sobre qualidade dos serviços e entregas feitas por servidores em PGD



Fonte: Elaboração própria (2025).

De modo geral, os resultados evidenciam que a pontualidade constitui um dos principais pontos fortes das unidades em PGD, reforçando a percepção de organização, previsibilidade e eficiência na execução das atividades institucionais.

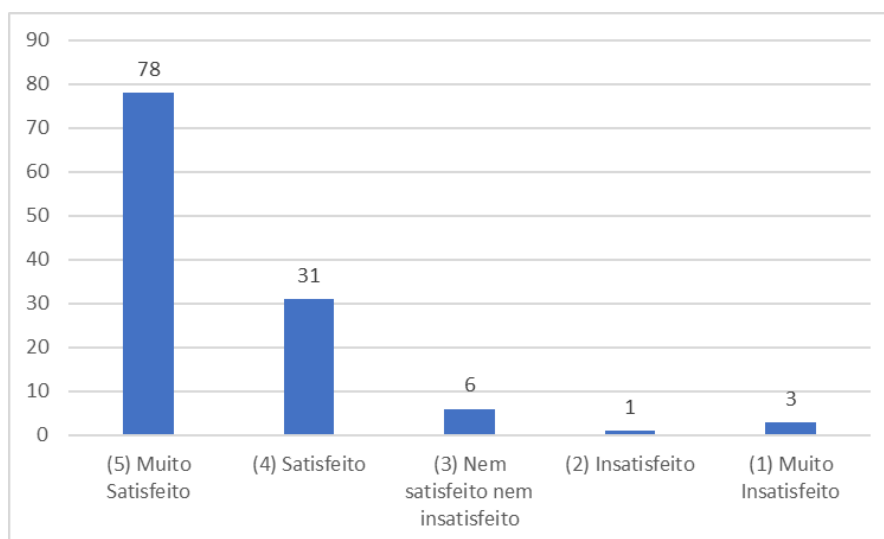
Por outro lado, a análise revelou um ponto de atenção importante relacionado à modalidade de teletrabalho. Algumas respostas reportaram a ocorrência de demoras pontuais nas respostas e lentidão na comunicação, especialmente quando os servidores estão em regime de teletrabalho, embora as demandas sejam eventualmente atendidas. Essas demoras podem

ser decorrentes de desafios na comunicação assíncrona ou da percepção de menor disponibilidade imediata. Para mitigar esses desafios, as sugestões incluem a necessidade de um monitoramento mais rigoroso do regime de teletrabalho parcial, que pode envolver uma melhor definição para tempos de resposta e resolução. Além disso, a elaboração de normas e regras mais claras para os horários de trabalho (presencial e remoto), e a garantia da disponibilidade dos servidores por meio de canais de comunicação eficazes são cruciais. Tais medidas visam assegurar o respeito aos horários estabelecidos e evitar prejuízos na execução das tarefas, indicando que, embora a pontualidade seja predominantemente positiva, ajustes são necessários para otimizar o fluxo de trabalho em todas as modalidades do PGD, garantindo que a flexibilidade do teletrabalho não comprometa a agilidade.

3.3.3. Percepção em relação à comunicação e ao acesso a servidores em PGD

A comunicação com os servidores em PGD apresenta um cenário de percepções mistas, mas com tendências claras de melhoria e desafios pontuais. A análise das respostas dos servidores quanto à comunicação e ao acesso às unidades e servidores em PGD evidencia uma avaliação positiva. Do total de 119 respondentes, 78 (65,55%) declararam-se *Muito satisfeitos* e 31 (26,05%) *Satisfeitos* com a comunicação e a facilidade de contato para esclarecimentos ou obtenção de informações, totalizando 109 servidores (91,6%) com percepção favorável sobre esse aspecto. Esses dados indicam que, de modo geral, como demonstrado no gráfico a seguir, as unidades em PGD têm demonstrado disponibilidade, clareza e efetividade na comunicação com os usuários dos serviços.

Percepção dos servidores usuários sobre a comunicação e a facilidade de contato com as unidades/servidores em PGD



Fonte: Elaboração própria (2025).

Por outro lado, uma parcela reduzida dos respondentes apresentou percepção neutra ou negativa, sinalizando oportunidades pontuais de aprimoramento nos fluxos de comunicação e no acesso às informações.

Os desafios identificados concentram-se, sobretudo, no contexto do teletrabalho. Foram relatadas dificuldades relacionadas à demora no retorno de algumas unidades e à limitação

de contato em determinados setores, o que, em situações específicas, torna necessário aguardar o retorno presencial do servidor para a resolução de demandas. Também foi mencionada a percepção de que, em alguns casos, não houve avanços significativos na comunicação, especialmente quando associada a atrasos pontuais no atendimento remoto.

Como encaminhamentos, os respondentes sugerem a criação de uma unidade administrativa voltada à coordenação do PGD, com a finalidade de centralizar informações, padronizar protocolos de comunicação e atuar como ponto focal para esclarecimentos e orientações, contribuindo para maior integração institucional. Soma-se a isso a importância de manter um diálogo contínuo com as unidades, de modo a identificar e mitigar gargalos operacionais, bem como de promover capacitações voltadas ao uso de ferramentas digitais de comunicação e colaboração. Assim, embora a comunicação se mostre eficiente em diversos aspectos, o fortalecimento da acessibilidade — especialmente no regime de teletrabalho — configura-se como uma oportunidade estratégica para ampliar a fluidez das interações, a agilidade nas respostas e a continuidade dos serviços prestados.

3.3.4. Implicações da implementação do PGD na percepção das unidades usuárias

A partir da análise dos formulários das unidades usuárias e das entrevistas dos servidores usuários, é possível afirmar que a implantação do PGD na UFRB tem produzido impactos amplamente positivos na percepção sobre a qualidade dos serviços e das entregas realizadas pelas unidades que contam com servidores em PGD. A avaliação evidencia avanços consistentes em aspectos centrais da gestão pública, como eficiência, organização, comunicação e comprometimento institucional.

De modo geral, observa-se elevado nível de satisfação quanto à qualidade dos serviços prestados. A maioria dos servidores usuários reconhece melhorias significativas na celeridade das respostas e na organização dos fluxos de trabalho, bem como na manutenção — e, em alguns casos, no aprimoramento — da qualidade técnica das entregas. Esses resultados refletem a capacidade do PGD de favorecer maior foco em resultados, clareza nos processos e maior responsabilização dos servidores quanto ao cumprimento de prazos e metas pactuadas. A pontualidade das entregas, em especial, destaca-se como um dos pontos fortes do modelo, sendo avaliada positivamente por mais de 90% dos respondentes, o que reforça a percepção de previsibilidade, confiabilidade e eficiência na execução das atividades institucionais.

A comunicação e a acessibilidade também se apresentam como dimensões bem avaliadas, com mais de 90% dos respondentes manifestando satisfação quanto à facilidade de contato, clareza das informações e disponibilidade das equipes. Esses elementos contribuem para o fortalecimento das relações institucionais e para a fluidez dos processos de trabalho entre as unidades. A postura colaborativa, a proatividade e o comprometimento dos servidores em PGD são frequentemente mencionados como fatores que potencializam a qualidade do atendimento e a efetividade das entregas.

Entretanto, a análise também evidencia desafios que demandam atenção para o aprimoramento contínuo do modelo. Parte dos respondentes aponta a necessidade de maior padronização de procedimentos, especialmente no que se refere à consolidação de fluxos e à uniformização das orientações institucionais. Ademais, foram identificadas limitações relacionadas à comunicação em contextos de teletrabalho, com relatos pontuais de demora nas respostas e dificuldades de acesso ao servidor, sobretudo quando há dependência do atendimento presencial. Essas situações indicam a necessidade de aperfeiçoar os mecanismos de comunicação assíncrona, definir parâmetros mais claros de disponibilidade e fortalecer o uso de ferramentas digitais colaborativas.

Outro ponto relevante diz respeito à sobrecarga de determinados servidores e à variação de desempenho entre equipes, fatores que podem impactar a consistência da qualidade das entregas. Nesse sentido, os respondentes apontam como estratégicas ações voltadas à melhor distribuição das demandas, ao acompanhamento sistemático das rotinas e à promoção de maior equilíbrio operacional entre as unidades.

Em síntese, a percepção das unidades usuárias indica que o PGD tem gerado impactos positivos relevantes na qualidade dos serviços prestados pela UFRB, promovendo maior eficiência, organização e foco em resultados. Ao mesmo tempo, os desafios identificados apontam oportunidades concretas de aprimoramento, especialmente no fortalecimento da comunicação, na padronização de processos e na gestão do teletrabalho. O enfrentamento desses pontos tende a potencializar os benefícios já observados, consolidando o PGD como uma ferramenta estratégica para a modernização da gestão e a qualificação dos serviços institucionais.

4. ANÁLISE CRUZADA

A avaliação preliminar do PGD na UFRB foi uma iniciativa crucial para compreender os primeiros passos desta importante ferramenta de gestão. Através da coleta e análise de dados junto a três públicos estratégicos – servidores participantes do PGD, chefias imediatas e unidades usuárias –, o relatório oferece uma riqueza de dados que, quando cruzados, revelam um cenário diversificado de avanços, desafios e oportunidades.

A análise integrada dos três públicos permite um entendimento mais aprofundado se esses objetivos estão sendo alcançados e onde residem as maiores necessidades de aprimoramento.

4.1. Pontos de Convergência entre os Públicos

Ao examinar as respostas dos três grupos, diversas áreas de convergência emergem, indicando percepções e desafios compartilhados que são centrais para a futura consolidação do PGD.

- Impacto positivo na qualidade e eficiência das entregas: Uma das convergências mais notáveis é a percepção geral de que o PGD tem contribuído positivamente para a qualidade e eficiência das entregas institucionais.

- Servidores em PGD: Quase 99% dos respondentes afirmam cumprir as metas com proatividade e qualidade, e aproximadamente 97% percebem que entregam mais valor à universidade, conforme presente no tópico 3.1. Há um "alto grau de satisfação e cumprimento das metas", e 92% dos servidores percebem um "substancial aumento na qualidade das entregas", dados mencionados no tópico 3.1.4.
 - Chefias imediatas: Reconhecem o "comprometimento institucional e responsabilidade" (71,6%) e o "cumprimento de prazos, metas e pontualidade" (65,3%) como os principais pontos fortes dos servidores em PGD, conforme mencionado na Seção 3.2. A qualidade técnica e excelência das entregas também aparece com um percentual significativo (53,7%).
 - Unidades usuárias: A "percepção geral sobre a qualidade dos serviços e entregas provenientes das unidades com PGD é altamente positiva", com mais de 90% expressando satisfação ou muita satisfação, de acordo com dados mencionados no tópico 3.3.1. Destacam-se "avanços significativos relacionados à agilidade e à celeridade dos processos", bem como a "manutenção — e, em alguns casos, do aprimoramento — da qualidade técnica".
- O sistema Polare como ponto crítico e desafio central: Indiscutivelmente, o sistema Polare é a maior área de convergência negativa. Todos os públicos, direta ou indiretamente, apontam o sistema como uma fonte de dificuldades e limitações.
 - Servidores em PGD: Mencionam dificuldades como o "tempo gasto com detalhamento dos registros de entregas" (6,8%), "esquecimento de registrar as entregas" (6,3%), "ausência de padrão para o registro" (5,3%) e "limitações do sistema" (1,9%), informações citadas na Seção 3.1.5. Nesta mesma seção, também é mencionada a proficiência no uso do Polare mostrando que 30% dos servidores necessitam de "melhor entendimento das ferramentas".
 - Chefias imediatas: As "limitações do sistema Polare" são o desafio mais citado, com 69% dos respondentes destacando-o. A principal demanda de apoio e capacitação é justamente a "capacitação no uso do sistema Polare" (79%) e "melhorias no sistema Polare" (48%). O sistema é visto como um "sistema de registro, e não como uma ferramenta efetiva de planejamento gerencial", conforme dados contemplados na seção 3.2.
 - Unidades usuárias: Embora não usem o Polare diretamente, relatam que "sistemas utilizados, foram mencionados como fatores que podem atrasar ou dificultar determinados fluxos de trabalho, impactando a qualidade das entregas", conforme citado na Seção 3.3.1. A percepção é que o Polare "não é intuitivo, apresenta complexidade excessiva e oferece poucos recursos gerenciais para atividades administrativas", dados indicados na seção 3.2, da perspectiva das chefias, mas com impacto indireto nos usuários.

- **Necessidade de capacitação e orientação contínua:** Todos os grupos reconhecem a importância de um suporte mais robusto em termos de formação e esclarecimento de dúvidas.
 - Servidores em PGD: Indicam uma "necessidade de atualização por parte dos servidores sobre as portarias que normatizam esse tipo de trabalho" e uma demanda por "capacitação continuada", conforme citados neste Relatório nas Seções 3.1.2 e 3.1.5.
 - Chefias imediatas: Apontam a "capacitação e desenvolvimento profissional" como o principal aspecto a ser aprimorado (34,4%) e a "capacitação/orientação insuficiente" como um desafio (36%), de acordo com a Seção 3.2. A demanda por "capacitação no uso do sistema Polare" é esmagadora (79%).
 - Unidades usuárias: Sugerem "promover capacitações voltadas ao uso de ferramentas digitais de comunicação e colaboração" e mencionam a necessidade de "capacitação em gestão por resultados; gestão do tempo; gestão de equipes em ambientes híbridos; formação em liderança e governança", citados como demandas das chefias neste Relatório nas Seções 3.3.3 e 3.2, mas relevantes para aprimorar a gestão de quem atende os usuários.

- **Valorização da autonomia e flexibilidade:** O PGD é visto como um promotor de maior autonomia e flexibilidade, aspectos valorizados por quem está inserido no programa.
 - Servidores em PGD: Percebem ganhos em "produtividade, organização do tempo e qualidade de vida, associados à flexibilidade e à redução do deslocamento", conforme mencionado na Seção 3.1.
 - Chefias imediatas: Observam o "aumento da autonomia e flexibilidade dos servidores" e a "manutenção da qualidade das entregas, mesmo em regime de teletrabalho parcial", de acordo com a Seção 3.2 deste Relatório.
 - Unidades usuárias: Reconhecem o "impacto positivo na qualidade de vida e bem-estar dos servidores", que "contribuiu significativamente para a redução do estresse e da fadiga, eliminando deslocamentos e proporcionando maior flexibilidade.

4.2. Pontos de Divergência entre os Públicos

Apesar das convergências, existem importantes divergências e nuances nas percepções de cada grupo, que precisam ser compreendidas para um aprimoramento eficaz do PGD.

- **Natureza dos desafios e prioridades de melhoria:** Embora todos enfrentem desafios, a ênfase difere.
 - Servidores em PGD: Os principais desafios citados (demandas intempestivas - 26,8%; atraso nas respostas de terceiros - 20,9%; problemas de equipamentos e infraestrutura - 11,2%) estão frequentemente relacionados a fatores externos ou processuais que fogem ao seu controle direto. Apenas 45,6% não encontram dificuldades.

- Chefias imediatas: Além das limitações do Polare, o "acompanhamento contínuo dos planos" (48%) e o "planejamento e definição de atividades/metast" (43%) são desafios proeminentes, refletindo a complexidade de gerenciar equipes sob um novo modelo, conforme mencionado na Seção 3.2. É interessante notar que 37% das chefias afirmam "não enfrentar desafios relevantes", o que sugere uma heterogeneidade na maturidade e adaptação ao programa entre as unidades.
- Unidades usuárias: Os desafios se concentram na "comunicação e acessibilidade", especialmente em regime de teletrabalho, com "demoras pontuais nas respostas e lentidão na comunicação". Também apontam a "sobrecarga de alguns servidores". A principal preocupação do público externo é a fluidez da interação e a previsibilidade.
- Comunicação intersetorial e acesso: Há uma diferença na percepção da eficácia da comunicação.
 - Servidores em PGD: As dificuldades de comunicação são mais implicitamente ligadas a "atraso nas respostas de terceiros" e à necessidade de "melhoria da comunicação na unidade e com outras unidades", sendo citadas poucas vezes (1%).
 - Chefias imediatas: Reconhecem a "comunicação e integração intersetorial" (21,7%) como um aspecto a ser aprimorado, indicando que "o modelo de trabalho adotado pode estar impactando os fluxos de informação e a articulação entre áreas".
 - Unidades usuárias: Apesar de 91,6% dos respondentes terem uma percepção favorável da comunicação, uma parcela significativa aponta "dificuldades relacionadas à demora no retorno de algumas unidades e à limitação de contato em determinados setores" em teletrabalho. Esta é uma divergência crucial, pois o que pode ser considerado "funcional" internamente pelas equipes em PGD, pode ser percebido como "lento" ou "limitado" por quem depende de seus serviços. A "adaptação cultural" e o "suporte contínuo" para o PGD também são vistos como desafiadores, principalmente na "comunicação intersetorial e integração".
- Papel e suporte da CIAPGD: A percepção sobre a CIAPGD apresenta lacunas.
 - Servidores em PGD: Não detalham diretamente a percepção sobre a CIAPGD, focando mais nas normas e no sistema.
 - Chefias imediatas: Apontam "fragilidades no suporte institucional dessa Comissão, especialmente no que se refere à comunicação, tempo de resposta e clareza sobre o papel da comissão como instância de orientação". Muitos desconheciam a possibilidade de recorrer à CIAPGD.
 - Unidades usuárias: Sugerem a "criação de uma unidade administrativa voltada à coordenação do PGD, com a finalidade de centralizar informações, padronizar protocolos de comunicação e atuar como ponto focal para esclarecimentos e orientações". Isso reforça a necessidade de um ponto de referência claro e

eficaz para o PGD, seja através do aprimoramento da CIAPGD ou de uma nova estrutura.

Em suma, o PGD na UFRB está em um caminho promissor, mas a fase preliminar revelou claramente que a maximização de seus benefícios está intrinsecamente ligada à resolução de questões operacionais e de comunicação. Uma estratégia focada na otimização do Polare, no fortalecimento da comunicação intersetorial, na padronização de processos e no aprimoramento da capacitação e do suporte institucional será fundamental para a consolidação e o sucesso duradouro do Programa de Gestão e Desempenho na UFRB.

4.3. Temas Recorrentes e Desafios Comuns

A implementação de um programa tão abrangente como o PGD, embora promissora, naturalmente expõe áreas que necessitam de ajustes e fortalecimento. Este Relatório revela um conjunto de temas recorrentes e desafios compartilhados que, se endereçados proativamente, podem elevar significativamente a eficácia e a aceitação do PGD em toda a instituição.

Foi citado de forma recorrente o conhecimento e aplicabilidade normativa das portarias da UFRB sobre o PGD e legislação vigente. Sabe-se que essa dificuldade não é uma questão de má vontade, mas de complexidade. É preciso ir além da mera divulgação de portarias e decretos, investindo em estratégias de capacitação continuada que abordem a operacionalização prática das normas, esclareçam dúvidas sobre critérios de avaliação, percentuais de metas e, sobretudo, promovam uma cultura de padronização e alinhamento em toda a UFRB. A garantia de que todos os atores compreendam e apliquem a legislação de maneira uniforme é crucial para a segurança jurídica, a transparência e a sustentabilidade do programa.

Também foi citado que a comunicação no PGD e os canais de contato da UFRB, embora funcionais em alguns aspectos, precisam ser estrategicamente revisados. A flexibilidade do teletrabalho, um benefício para os servidores, se torna um desafio para a comunicação externa e intersetorial. É imperativo estabelecer protocolos claros para os tempos de resposta, fortalecer o uso de ferramentas digitais e criar canais de contato ágeis e bem definidos, possivelmente através de uma instância centralizada de apoio, que assegure que a interação e o fluxo de informações sejam contínuos e eficientes, independentemente da modalidade de trabalho. Isso garantirá que a flexibilidade do PGD não comprometa a agilidade e a transparência esperadas pela comunidade universitária.

A otimização do sistema Polare foi outro tema recorrente abordado entre os públicos, como uma necessidade premente. Ele precisa evoluir de um mero registrador de tarefas para uma ferramenta robusta de gestão e planejamento, com funcionalidades mais intuitivas, flexíveis e capazes de oferecer suporte gerencial real, tanto para o acompanhamento das atividades pelos servidores quanto para a gestão de equipes pelas chefias. Isso inclui recursos para planejamento, acompanhamento de prazos, notificações, relatórios e, crucialmente, a capacidade de integrar-se de forma mais estratégica aos objetivos institucionais da UFRB. Sem

uma revisão profunda e um aprimoramento contínuo do Polare, o PGD continuará a operar com um freio de mão puxado, limitando seu potencial máximo.

Ainda como tema recorrente, também foi citado pelos públicos a necessidade de alinhamento e revisão de planos. O desafio no alinhamento e revisão de planos reside em três frentes: aprimorar a capacidade de traduzir objetivos institucionais em metas mensuráveis nos planos, garantir que esses planos sejam flexíveis o suficiente para acomodar a natureza dinâmica das demandas universitárias e fortalecer a capacitação de chefias para um acompanhamento contínuo e estratégico. A "elaboração do Plano Gerencial de cada unidade" é compreendida como um "instrumento fundamental de planejamento, pactuação de entregas e definição clara de atribuições", sendo essencial para a consolidação do PGD. Um processo de revisão e alinhamento bem estruturado, apoiado por ferramentas adequadas e capacitação constante, é vital para que os planos do PGD não sejam apenas documentos, mas sim ferramentas vivas de gestão que impulsionam o desempenho e a inovação na UFRB.

4.4. Análise SWOT Preliminar

A fase inicial de implementação do PGD na UFRB, conforme detalhado no relatório de avaliação preliminar, apresenta um panorama rico em informações. Através das percepções de servidores, chefias e unidades usuárias, é possível identificar os pontos fortes que o programa já possui, as fraquezas que precisam ser superadas, as oportunidades a serem exploradas e as ameaças que podem comprometer seu sucesso. Esta análise SWOT – um acrônimo em inglês para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) –, sintetizada na imagem a seguir, oferece uma visão estruturada para guiar os próximos passos.

Análise SWOT da fase inicial de implementação do PGD na UFRB



Fonte: Elaboração própria (2025).

Forças

São os atributos internos positivos do PGD e da UFRB que contribuem para o sucesso do programa, identificados e valorizados pelos públicos:

- **Maior autonomia e flexibilidade para os servidores:** O PGD é percebido de forma ampla como um promotor de maior autonomia e flexibilidade na execução das tarefas. Isso se traduz em ganhos significativos em "produtividade, organização do tempo e qualidade de vida, associados à flexibilidade e à redução do deslocamento" para os servidores. As chefias também observam o "aumento da autonomia e flexibilidade dos servidores".
- **Potencial aumento de produtividade e qualidade das entregas:** Há um consenso entre os públicos de que o PGD contribui para uma melhor performance. Quase 99% dos servidores percebem ter proatividade e qualidade nas entregas, e 97% acreditam entregar mais valor à universidade. A percepção da repercussão do PGD é "amplamente positiva, tanto no desempenho individual quanto na organização da unidade", com "quase 90% dos servidores respondendo que houve um substancial aumento na qualidade das entregas realizadas". As unidades usuárias também confirmam essa percepção, com "mais de 90% expressando satisfação ou muita

satisfação com a qualidade dos serviços recebidos", destacando "avanços significativos relacionados à agilidade e à celeridade dos processos".

- Comprometimento e proatividade dos servidores: As chefias identificam o "comprometimento institucional e responsabilidade" (71,6%) e a "proatividade, iniciativa e autonomia" (62,1%) como os principais aspectos positivos do desempenho dos servidores em PGD. Isso reflete um engajamento inerente dos participantes com os objetivos do programa.
- Adesão significativa e percepção positiva inicial: O universo de 254 servidores aderidos ao PGD, com 206 respondentes ao questionário e 186 chefes de unidade participando da pesquisa, demonstra uma adesão considerável. A "percepção sobre a repercussão do PGD é amplamente positiva", tanto para o desempenho individual quanto para a organização da unidade. Isso sugere uma base sólida de aceitação inicial para o programa.
- Melhoria na organização e planejamento: O PGD tem atuado como um catalisador para uma maior organização dos processos de trabalho, com servidores relatando progressos na "estruturação de etapas, na definição de prioridades e prazos, e no fortalecimento de uma cultura de planejamento". A elaboração do Plano Gerencial é vista como um "instrumento fundamental de planejamento".

Fraquezas

Representam as áreas internas onde o PGD e a UFRB precisam melhorar, conforme identificado pelos públicos:

- Complexidade e limitações do sistema Polare: Esta é a fraqueza mais consensual. O Polare é descrito como não intuitivo, com complexidade excessiva e poucos recursos gerenciais. Servidores citam "tempo gasto com detalhamento dos registros de entregas", "esquecimento de registrar as entregas" e "falta de flexibilidade para registro retroativo". Para as chefias, as "limitações do sistema Polare" são o desafio principal (69%), que o veem como um "sistema de registro, e não como uma ferramenta efetiva de planejamento gerencial".
- Lacunas no conhecimento e aplicabilidade normativa: Embora haja um conhecimento intermediário, persiste a "necessidade de atualização por parte dos servidores sobre as portarias" e dificuldades na "operação prática". As chefias também apontam "capacitação/orientação insuficiente" (36%) na compreensão dos fluxos e responsabilidades do programa.
- Desafios na comunicação intersetorial e em teletrabalho: Apesar da percepção geral positiva, há fragilidades quando se trata da comunicação entre unidades e, em especial, no regime de teletrabalho. As unidades usuárias relatam "demoras pontuais nas respostas e lentidão na comunicação" e "dificuldades relacionadas à demora no retorno de algumas unidades".
- Processos de planejamento e ajuste de metas (flexibilidade): O planejamento e a definição de atividades e metas (43%) são um ponto sensível para as chefias, sugerindo dificuldades em traduzir atribuições em entregas mensuráveis. Servidores também

apontam "demandas intempestivas" como um desafio, evidenciando a necessidade de maior flexibilidade e adaptação dos planos de trabalho.

- Suporte institucional da CIAPGD: As chefias relatam "fragilidades no suporte institucional da CIAPGD, especialmente no que se refere à comunicação, tempo de resposta e clareza sobre o papel da comissão como instância de orientação".

Oportunidades

São os fatores externos ou internos que a UFRB pode explorar para impulsionar o sucesso e aprimoramento do PGD:

- Melhorias e evolução do sistema Polare: A unanimidade nas críticas e sugestões sobre o Polare representa uma grande oportunidade para seu aprimoramento. A demanda por "simplificação e desburocratização do registro", "inclusão de funcionalidades, como registro retroativo e visualização de prioridade", e uma ferramenta "mais intuitiva e alinhada às necessidades da gestão administrativa" abre caminho para investimentos em desenvolvimento tecnológico e inserção de novas funcionalidades para melhoria do sistema.
- Capacitações direcionadas e continuadas: A alta demanda por capacitação, tanto para servidores - "necessidade de capacitação continuada" -, quanto para chefias - "capacitação no uso do sistema Polare", "planejamento e acompanhamento de tarefas/metodologias", "liderança, gestão de pessoas e comunicação" -, oferece a oportunidade de desenvolver programas de formação mais eficazes e focados.
- Feedback para aprimoramento da normativa interna: As dificuldades na aplicabilidade normativa e a "necessidade de atualização por parte dos servidores sobre as portarias" criam uma oportunidade para revisar e refinar as instruções e diretrizes internas, tornando-as mais claras e alinhadas à realidade operacional.
- Integração e padronização de processos e canais de comunicação: A percepção de desafios na comunicação intersetorial e a sugestão de "criação de uma unidade administrativa voltada à coordenação do PGD" são oportunidades para estabelecer "protocolos de comunicação" e "padronização de procedimentos e entregas". Isso pode fortalecer o "alinhamento institucional e comunicação estratégica sobre o PGD", conforme mencionado no tópico deste Relatório sobre Implicações do PGD na gestão, comunicação e motivação.
- Promoção de troca de boas práticas: A "troca de experiências entre chefias" é uma demanda identificada neste Relatório. Criar espaços formais para o compartilhamento de "exemplos práticos para padronização e aprendizado" pode disseminar soluções eficazes e acelerar a adaptação.

Ameaças

São os fatores externos ou internos que podem prejudicar ou limitar o sucesso e a sustentabilidade do PGD:

- Percepção de burocracia excessiva e desperdício de tempo: A complexidade do Polare e a "necessidade diária de detalhamento das atividades (o que consome tempo)" podem gerar a percepção de que o PGD é excessivamente burocrático, desmotivando servidores e chefias e desviando tempo de atividades essenciais.
- Falta de suporte técnico adequado e canais de dúvida claros: As fragilidades no suporte da CIAPGD e a falta de uma "instância permanente para esclarecimento de dúvidas" podem levar à frustração e à desinformação, minando a confiança no programa. A ausência de melhorias no Polare também contribui para essa ameaça.
- Resistência à mudança e desequilíbrio entre controle e autonomia: Embora o PGD promova autonomia, a "adaptação à cultura do PGD com gestão adequada" é um processo em curso que "demanda treinamento contínuo e mais recursos". A "desconfiança inicial/insegurança" e os "desafios culturais" relatados por algumas chefias indicam uma resistência latente que, se não gerenciada, pode frear a expansão do programa.
- Inconsistência na aplicação e acompanhamento do PGD: As lacunas no conhecimento normativo e as dificuldades de chefias no "planejamento e acompanhamento de tarefas/metras" podem levar a uma aplicação inconsistente das regras do PGD em diferentes unidades, gerando falta de equidade e comprometendo a integridade do programa.
- Sobrecarga de trabalho e limitações de recursos humanos/estrutura: O relatório menciona a "sobrecarga de alguns servidores" e "limitações de pessoal e estrutura" como fatores que podem "comprometer a consistência dos resultados" e a capacidade de atendimento de algumas unidades. Isso pode levar ao esgotamento e desmotivação, impactando a sustentabilidade do PGD.
- Percepção de deterioração da imagem dos serviços públicos: Se as dificuldades de comunicação com as unidades usuárias não forem resolvidas, pode haver uma deterioração da imagem dos serviços prestados por unidades em PGD, mesmo que a qualidade interna das entregas seja alta. A "lentidão na comunicação" para usuários é um risco direto, conforme mencionado anteriormente.

Esta Análise SWOT oferece um mapa claro para a UFRB, indicando onde deve-se concentrar esforços. Ao fortalecer as Forças, mitigar as Fraquezas, aproveitar as Oportunidades e gerenciar as Ameaças, o PGD pode evoluir de uma iniciativa promissora para um programa consolidado e de sucesso, alinhado aos objetivos de modernização da gestão e bem-estar dos servidores.

5. IMPACTO GERAL DO PGD

A análise das respostas dos formulários e entrevistas com servidores das unidades usuárias da UFRB revela um panorama multifacetado, porém predominantemente positivo, sobre o impacto do PGD. Embora a experiência seja percebida de forma heterogênea em alguns aspectos, as tendências apontam para um programa com potencial transformador, mas que ainda enfrenta desafios importantes.

Este impacto positivo se consolida, em primeiro lugar, em melhoria na qualidade de vida e bem-estar dos servidores. O PGD, ao viabilizar o teletrabalho, contribuiu significativamente para a redução do estresse e da fadiga, reduzindo deslocamentos e proporcionando maior flexibilidade. Essa melhora se reflete em um ambiente de trabalho mais saudável e em uma maior disposição para a realização das tarefas. Em segundo lugar, o PGD promoveu uma maior percepção sobre o alinhamento estratégico: processos, atividades e entregas. Em terceiro lugar, o programa impulsionou avanços na organização, planejamento e qualidade das entregas. Tem atuado como catalisador para uma maior organização e clareza nos processos, com servidores relatando progressos na estruturação de etapas, na definição de prioridades e prazos, e no fortalecimento de uma cultura de planejamento. Isso tem resultado em entregas mais consistentes, com melhorias na qualidade técnica e maior segurança nos resultados, além de permitir um melhor planejamento de demandas e qualificação da rotina de trabalho. Finalmente, em alguns aspectos, houve uma otimização da comunicação e interação, com uma percepção de maior agilidade nas respostas dos colaboradores das unidades em PGD e relatos de interação mais assertiva entre equipes e gestores, promovendo uma cultura de trabalho mais orientada a resultados e com maior foco.

Contudo, o sucesso pleno do PGD reside na superação de desafios para melhoria contínua. Relatos de falhas na comunicação entre setores e internamente apontam a falta de prontidão como a maior preocupação. O problema se agrava no regime de teletrabalho, onde a ausência ou o atraso nas respostas impactam diretamente os prazos das unidades usuárias. Adicionalmente, a padronização de processos e fluxos de trabalho é uma fragilidade apontada, visto que o programa, embora otimize processos internos, ainda não aborda completamente as interdependências e a padronização entre diferentes unidades. Considerando que o PGD é um instrumento de gestão pública, que muda o foco dos serviços de um modelo baseado em controle de horário para um modelo orientado à entrega de resultados, com o objetivo de aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos, é necessário estabelecer uma cultura sistemática de treinamento contínuo e rodas de conversas para troca de experiências e atualização de informações. Dessa maneira, minimizam-se estranhamentos acerca da ausência de servidores nas unidades e dificuldades com os ruídos da comunicação entre as pessoas. O suporte contínuo e a otimização das do sistema Polare e das ferramentas tecnológicas permanecem como pontos críticos. Há uma demanda clara por melhorias nos sistemas que aprimorem o acompanhamento do PGD, além de um canal de suporte mais eficiente com a estruturação do NUSPGD. Paralelamente, a gestão da carga de trabalho requer atenção rigorosa, uma vez que a implementação do programa resultou, em certos casos, em sobrecarga de pessoal e na carência de recursos para o atendimento das demandas.

Em síntese, o PGD na UFRB é percebido pelas unidades usuárias como um programa que tem impulsionado a eficiência, a agilidade e o bem-estar dos servidores, com impacto positivo na qualidade das entregas. Contudo, para consolidar esses ganhos e garantir uma expansão harmoniosa por toda a universidade, é imperativo abordar de forma estratégica os desafios relacionados à fluidez da comunicação intersetorial, à padronização dos processos e ao suporte tecnológico e de recursos humanos, assegurando que o programa atinja seu pleno potencial de forma consistente e equitativa.

6. LIMITAÇÕES DA AVALIAÇÃO PRELIMINAR

É importante notar que esta é uma avaliação preliminar e possui as seguintes limitações, que devem ser consideradas ao interpretar seus resultados e ao planejar os próximos passos para o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFRB:

- **Estágio Inicial de Implementação do PGD:** A coleta de dados para este relatório ocorreu em um estágio inicial de implementação do PGD na UFRB. Conforme mencionado anteriormente, a avaliação teve como objetivo central compreender o nível de maturidade do programa em sua fase inicial. Este é um período de adaptação, experimentação e aprendizado para todos os envolvidos – servidores, chefias e unidades usuárias. Consequentemente, os resultados podem refletir desafios e percepções típicos de um momento de transição e ajustamento, e não necessariamente um cenário de estabilidade ou maturação completa do programa. Aspectos como a curva de aprendizado com o sistema Polare, a adaptação às novas normativas e a construção de novos fluxos de comunicação e trabalho ainda estão em andamento.
- **Amostra Qualitativa das Entrevistas:** Embora a metodologia tenha utilizado uma abordagem mista (quantitativa e qualitativa) para a coleta de dados, a amostra de entrevistas foi, por natureza, limitada. O relatório indica que participaram das entrevistas:
 - 11 servidores em PGD
 - 4 chefes de unidade
 - 5 servidores de unidades usuárias

Conforme a seção Metodologia do Diagnóstico, esses números, embora estratégicos para aprofundar as respostas dos questionários e explorar exemplos práticos, não são representativos da totalidade da população de servidores, chefias ou unidades usuárias da UFRB. Trata-se de uma amostra qualitativa, cujo objetivo é fornecer alguns elementos e capturar detalhes, mas não generalizar quantitativamente as percepções para toda a instituição.

- **Alcance da Percepção das Unidades Usuárias:** A percepção das unidades usuárias sobre a qualidade dos serviços e entregas de unidades com servidores em PGD pode ter sido influenciada pela natureza e pelo número de interações que tiveram. É provável que essas percepções sejam baseadas em interações com um número limitado de setores ou servidores em PGD, e não com a totalidade das unidades que aderiram ao programa. Isso significa que as experiências relatadas podem não ser uniformes em toda a universidade e podem não capturar a diversidade de interações e contextos de todas as unidades usuárias.
- **Viés de Autoavaliação e Autorrelato:** Grande parte dos dados quantitativos foi coletada por meio de questionários (Google Forms) respondidos pelos próprios servidores e chefias. Conforme a Seção 3.1, 99% dos servidores, por exemplo, concordam que cumprem suas metas. Embora valiosas, as autoavaliações e os autorrelatos podem estar sujeitos a vieses de otimismo ou de virtude social, onde os respondentes tendem a apresentar uma imagem mais favorável de seu desempenho

ou da situação. Isso pode superestimar certos indicadores de satisfação e cumprimento de metas.

- **Curto Período de Coleta de Dados:** O período de coleta de dados foi relativamente curto, abrangendo apenas 10 dias (03 de novembro de 2025 a 12 de novembro de 2025), conforme indicado na capa do relatório. Embora suficiente para um diagnóstico preliminar, um prazo mais extenso poderia ter capturado uma gama maior de experiências, variações sazonais ou a evolução de percepções ao longo do tempo, oferecendo uma visão mais robusta e menos instantânea do cenário.
- **Foco Principal na Percepção Subjetiva:** A avaliação concentra-se predominantemente nas percepções dos envolvidos sobre o PGD. Embora a percepção seja um componente crucial para entender o impacto humano e organizacional, o relatório oferece menos dados objetivos de desempenho (por exemplo, indicadores de produtividade pré e pós-PGD, dados de eficiência operacional que não sejam autorrelatados). A limitação do sistema Polare em ser uma ferramenta de registro e não de planejamento gerencial (conforme abordado na Seção 3.2 sobre as chefias) também reflete essa ênfase nas percepções, já que métricas objetivas de gestão por resultados podem não ser facilmente extraídas.

O reconhecimento dessas limitações não diminui o valor do relatório, mas ressalta seu caráter exploratório e orienta a necessidade de avaliações futuras mais aprofundadas, com metodologias complementares e um horizonte temporal expandido, para consolidar as conclusões e as estratégias de aprimoramento do PGD na UFRB.

7. RECOMENDAÇÕES PRELIMINARES E PRÓXIMOS PASSOS

Com base no diagnóstico obtido e na análise das respostas, as conclusões preliminares apontam que o PGD na UFRB encontra-se em sua fase inicial de consolidação, com potencial significativo para otimização da gestão e do desempenho. No entanto, existem desafios importantes que precisam ser endereçados para garantir a sua plena eficácia e aceitação por todos os envolvidos:

- Governança e Gestão:
 - Ação: Estruturação imediata do Núcleo de Supervisão do PGD (NUSPGD).
 - Objetivo: Garantir a continuidade da implementação da Metodologia de Avaliação, como a gestão da comunicação institucional relativa ao PGD, a condução de treinamentos regulares, das avaliações periódicas e da etapa de qualificação institucional
 - Prioridade: Alta.
 - Ação: Suporte qualificado às chefias imediatas, com treinamentos em gestão de desempenho e recursos para garantir a eficiência das ações nas unidades.
 - Objetivo: Fortalecer os responsáveis por mitigar sobrecargas nas equipes e aprimorar a qualidade das entregas na modalidade híbrida.
 - Prioridade: Alta.
- Processos e Normatização:
 - Ação: Instituição de GT para mapeamento de macroprocessos, elaboração e aprovação de regimentos internos das macrounidades.
 - Objetivo: Oferecer referências seguras e claras de atribuições, processos e atividades para as unidades para qualificar os planos gerenciais e a padronização das entregas.
 - Prioridade: Alta.
 - Ação: Instituição de diretrizes para a padronização de registros de processos, atividades e entregas.
 - Objetivo: Promover a cultura de objetividade nos registros e eliminar inconsistências no sistema, simplificando o acompanhamento, qualificando as avaliações e focando no que é essencial para a gestão das entregas.
 - Prioridade: Alta.
- Tecnologia e Capacitação:
 - Ação: Articulação institucional para o aperfeiçoamento das funcionalidades do sistema Polare.

- Objetivo: Implementar notificações de entregas e de prazos para servidores e relatórios qualificados para gestores, proporcionando maior controle na operacionalização do PGD.
 - Prioridade: Média.
- Ação: Implementação de programa de capacitação formal do sistema Polare para servidores e gestores.
 - Objetivo: Facilitar o uso das suas funcionalidades e, principalmente, consolidar a padronização e a objetividade dos registros nos campos obrigatórios do sistema.
 - Prioridade: Média.
- Comunicação Institucional:
 - Ação: Alinhamento NUSPGD e ASCOM para atualização do site PGD e eficácia dos boletins informativos.
 - Objetivo: Manter a transparência e a agilidade no fluxo de informações do programa.
 - Prioridade: Média.

8. REFERÊNCIAS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA (UFRB). **Portaria Normativa nº 38, de 28 de agosto de 2025**. Dispõe sobre autorização do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Cruz das Almas, 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RECÔNCAVO DA BAHIA (UFRB). **Portaria Normativa nº 39, de 28 de agosto de 2025**. Dispõe sobre instituição do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no âmbito da Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB). Cruz das Almas, 2025.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

CRESWELL, John W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

DENZIN, Norman K. *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. New Brunswick: Transaction Publishers, 2012.

FLICK, Uwe. *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.

ROSSI, Peter H.; LIPSEY, Mark W.; FREEMAN, Howard E. *Evaluation: a systematic approach*. 7. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.

VEDUNG, Evert. *Public policy and program evaluation*. New Brunswick: Transaction Publishers, 2010.

Apêndice A: Questionários Completos (Servidores, Chefias, Unidades Usuárias)

Público-alvo 1: Servidor (Autoavaliação e Percepção)

Instruções Iniciais: Este questionário tem como objetivo coletar sua percepção e autoavaliação sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na UFRB. Suas respostas são fundamentais para o aprimoramento contínuo do programa.

Seção 1: Autoavaliação das Entregas Individuais (com base no seu Plano Individual de Trabalho)

(Para as perguntas 1 a 7, use uma escala de 1 a 5, onde 1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente.

- **Cumprimento de Metas e Prazos:** Em que medida você tem conseguido cumprir as metas e prazos pactuados em seu Plano Individual de Trabalho no PGD?

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo
- (3) Nem discordo nem concordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo Totalmente

- **Qualidade das Entregas Realizadas:** Você avalia que a qualidade geral das suas entregas no PGD, consideram a conformidade com os objetivos legais, normativos e institucionais?

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo
- (3) Nem discordo nem concordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo Totalmente

- **Proatividade na Gestão de Intercorrências:** Em caso de dificuldades ou intercorrências que impactaram suas entregas, você se considera proativo(a) e claro(a) no registro e apresentação de justificativas à sua chefia?

- (1) Discordo Totalmente
- (2) Discordo
- (3) Nem discordo nem concordo
- (4) Concordo
- (5) Concordo Totalmente

- **Qualidade técnica:** A entrega atende aos requisitos técnicos/normativos e não demandou retrabalho excessivo?

(5) Discordo Totalmente

(4) Discordo

(3) Nem discordo nem concordo

(2) Concordo

(1) Concordo Totalmente

- **Valor para o Demandante:** As entregas atenderam às expectativas dos demandantes?

(1) Discordo Totalmente

(2) Discordo

(3) Nem discordo nem concordo

(4) Concordo

(5) Concordo Totalmente

- **Valor para o Demandante:** As entregas tiveram impacto positivo nas atividades da sua unidade?

(1) Discordo Totalmente

(2) Discordo

(3) Nem discordo nem concordo

(4) Concordo

(5) Concordo Totalmente

- **Mensurabilidade e Tangibilidade:** Suas entregas encontram-se documentadas e acessíveis, possuindo resultados claros e verificáveis?

(1) Discordo Totalmente

(2) Discordo

(3) Nem discordo nem concordo

(4) Concordo

(5) Concordo Totalmente

- Descreva as principais dificuldades ou desafios encontrados para cumprir as metas e prazos do seu Plano Individual de Trabalho. (Campo aberto)

Seção 2: Conhecimento e Compreensão Normativa e Processual

(Para as perguntas 9 a 11 use uma escala de 1 a 5, onde 1 = Nenhum / Muito Baixo e 5 = Total / Muito Alto)

- **Conhecimento dos Normativos do PGD:** Como você avalia seu nível de conhecimento sobre a *Portaria Normativa GR/UFRB nº 29/2025, sua atualização Portaria Normativa nº 39/2025* e as demais normas que regem o PGD (Decreto 12.374/2025, INs 24/2023, 21/2024, 20/2025)?

(1) Nenhum/Muito baixo

(2) Baixo

(3) Nem alto, nem baixo

(4) Alto

(5) Total/Muito Alto

- **Participação e Entendimento do Plano Gerencial da Unidade:** Como você avalia sua participação na elaboração do Plano Gerencial da sua unidade e seu entendimento sobre como suas atividades se integram aos objetivos gerais do setor?

(1) Nenhum/Muito baixo

(2) Baixo

(3) Nem alto, nem baixo

(4) Alto

(5) Total/Muito Alto

- **Proficiência no Uso do Sistema Polare:** Como você avalia sua proficiência no uso do sistema Polare (ou similar) para registro, acompanhamento e ajuste de suas entregas?

(1) Nenhum/Muito baixo

(2) Baixo

(3) Nem alto, nem baixo

(4) Alto

(5) Total/Muito Alto

- Quais informações ou capacitações você considera importantes para melhorar seu entendimento sobre as normas e o funcionamento do PGD?
(Marque todas as opções que se aplicam)

Opções de resposta sugeridas:

- () Conceitos básicos do PGD (finalidade, normas e regras gerais).
- () Como elaborar e acompanhar um plano de entregas.

- () Como elaborar e acompanhar um plano de trabalho.
- () Critérios e parâmetros de avaliação do desempenho no PGD.
- () Uso do sistema/ plataforma do PGD para registro e monitoramento.
- () Direitos e deveres do servidor participante (ex.: TCR, regimes de execução).
- () Papel das chefias na gestão e acompanhamento do PGD.
- () Como funciona a governança do PGD na instituição.
- () Exemplos práticos e boas práticas de outras unidades.
- () Outras (especificar): _____

Seção 3: Percepção sobre o Desempenho no PGD e da Unidade

- Impacto no desempenho individual e qualidade das entregas: Na sua percepção, o PGD impactou seu desempenho individual e a qualidade das suas entregas?
 - () Muito negativamente
 - () Negativamente
 - () Não houve impacto
 - () Positivamente
 - () Muito positivamente
- Impacto na organização, produtividade e colaboração da unidade: Como você avalia o impacto do PGD na organização do trabalho, na produtividade e na colaboração da sua unidade de lotação?
 - () Muito negativo
 - () Negativo
 - () Neutro
 - () Positivo
 - () Muito positivo
- Sugestões de aprimoramento: Quais medidas você considera mais importantes para aprimorar o PGD na UFRB nesta fase inicial?

Versão fechada (múltipla escolha, com opção aberta):

- () Mais capacitações sobre normas e funcionamento do PGD
- () Melhor acompanhamento e feedback das chefias
- () Ajustes nos planos de entregas e de trabalho
- () Melhorias no sistema/plataforma do PGD
- () Troca de boas práticas entre unidades
- () Outras (especificar): _____

Público-alvo 2: Chefia Imediata (Avaliação dos Subordinados)

Instruções Iniciais: Este questionário destina-se a coletar sua avaliação sobre o desempenho dos servidores sob sua subordinação que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD), bem como sua atuação como gestor(a) no programa. Favor preencher um formulário para cada servidor(a) avaliado(a).

Seção 1: Identificação do Servidor Avaliado

- Nome Completo do(a) Servidor(a) Avaliado(a): (Campo aberto)
- Matrícula SIAPE: (Campo aberto)
- Modalidade de adesão do(a) servidor(a):
 - () Presencial
 - () Teletrabalho Parcial
 - () Teletrabalho Integral (se aplicável, com justificativa ou autorização especial)

Seção 2: Avaliação da Qualidade e Quantidade das Entregas dos Servidores em PGD

(Para as perguntas a seguir, use uma escala de 1 a 5, onde 1 = Muito Insatisfatório e 5 = Muito Satisfatório)

- **Cumprimento de Metas e Prazos:** Como você avalia o cumprimento das metas e prazos pactuados no Plano Individual de Trabalho do(a) servidor(a)?
 - (1) Muito Insatisfatório
 - (2) Insatisfatório
 - (3) Nem satisfatório, nem insatisfatório
 - (4) Satisfatório
 - (5) Muito Satisfatório
- **Qualidade das Entregas:** Como você avalia a qualidade das entregas realizadas pelo(a) servidor(a), considerando a conformidade com os objetivos legais, normativos e institucionais?
 - (1) Muito Insatisfatório
 - (2) Insatisfatório
 - (3) Nem satisfatório, nem insatisfatório
 - (4) Satisfatório
 - (5) Muito Satisfatório
- **Proatividade e Gestão de Intercorrências:** Como você avalia a proatividade do(a) servidor(a) em comunicar dificuldades, registrar intercorrências e apresentar justificativas quando necessário?

(1) Muito Insatisfatório

(2) Insatisfatório

(3) Nem satisfatório, nem insatisfatório

(4) Satisfatório

(5) Muito Satisfatório

- Descreva pontos fortes no desempenho do(a) servidor(a) no PGD. (Campo aberto)
- Identifique e descreva as oportunidades de melhoria do desempenho do(a) servidor(a) no PGD. (Campo aberto)

Seção 3: Homologação e Acompanhamento do Plano Individual

(Para as perguntas a seguir, use uma escala de 1 a 5, onde 1 = Muito Insatisfatório e 5 = Muito Satisfatório)

- **Adequação e Alinhamento do Plano Individual:** Como você avalia a adequação e o alinhamento do Plano Individual de Trabalho do(a) servidor(a) com o Plano Gerencial da unidade e os objetivos institucionais?

(1) Muito Insatisfatório

(2) Insatisfatório

(3) Nem satisfatório, nem insatisfatório

(4) Satisfatório

(5) Muito Satisfatório

- **Frequência e Qualidade do Acompanhamento:** Como você avalia a frequência e a qualidade do acompanhamento que você tem realizado em relação ao Plano Individual do(a) servidor(a) (reuniões, feedbacks, etc.)?

(1) Muito Insatisfatório

(2) Insatisfatório

(3) Nem satisfatório, nem insatisfatório

(4) Satisfatório

(5) Muito Satisfatório

- Quais foram os principais desafios que você enfrentou como chefia no processo de elaboração, acompanhamento e homologação dos Planos Individuais do(a) referido(a) servidor(a)? (Campo aberto)

Seção 4: Conhecimento Normativo e Operacional (Chefia)

(Para as perguntas a seguir, use uma escala de 1 a 5, onde 1 = Muito Baixo e 5 = Muito Alto)

- **Conhecimento dos Normativos do PGD:** Como você avalia seu nível de conhecimento sobre a *Portaria Normativa GR/UFRB nº 39/2025* e as demais normas que regem o PGD?
 - (1) Muito baixo
 - (2) Baixo
 - (3) Nem alto nem baixo
 - (4) Alto
 - (5) Muito Alto
- **Proficiência no Uso do Sistema Polare:** Como você avalia sua proficiência no uso do sistema Polare (ou similar) para gerenciar e homologar as entregas de seus subordinados?
 - (1) Muito baixo
 - (2) Baixo
 - (3) Nem alto nem baixo
 - (4) Alto
 - (5) Muito Alto
- **Disponibilidade e eficácia do suporte da CIAPGD/NUSPGD:** Como você avalia o suporte oferecido pela CIAPGD/NUSPGD para sanar dúvidas e auxiliar na gestão do PGD?
 - (1) Muito Insatisfatório
 - (2) Insatisfatório
 - (3) Nem satisfatório, nem insatisfatório
 - (4) Satisfatório
 - (5) Muito Satisfatório
- Que tipo de apoio ou capacitação adicional seria mais útil para você no desempenho de suas responsabilidades como chefia no PGD? (Campo aberto)

Público-alvo 3: Unidades Usuárias (Avaliação da Qualidade do Serviço)

Instruções Iniciais: Este questionário busca coletar sua percepção sobre a qualidade dos serviços e entregas recebidos das unidades/servidores da UFRB que aderiram ao Programa de Gestão e Desempenho (PGD). Sua opinião é importante para melhorarmos a prestação de serviços.

Seção 1: Identificação

- Nome da Unidade Usuária: (Campo aberto)
- Qual serviço/tipo de entrega você mais utiliza desta(s) unidade(s)? (Campo aberto)

Seção 2: Avaliação da Qualidade do Serviço/Entrega Recebida

(Para as perguntas a seguir, use uma escala de 1 a 5, onde 1 = Muito Insatisfeito(a) e 5 = Muito Satisfeito(a))

- **Qualidade da Entrega/Serviço:** Como você avalia a qualidade geral dos serviços/entregas recebidos das unidades/servidores em PGD?

- (1) Muito Insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Nem satisfeito nem insatisfeito
- (4) Satisfeito
- (5) Muito Satisfeito

- **Pontualidade e Cumprimento de Prazos:** Como você avalia o cumprimento dos prazos para as entregas/serviços solicitados às unidades/servidores em PGD?

- (1) Muito Insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Nem satisfeito nem insatisfeito
- (4) Satisfeito
- (5) Muito Satisfeito

- **Comunicação e Acessibilidade:** Como você avalia a comunicação e a facilidade de contato com as unidades/servidores em PGD para esclarecimentos ou informações?

- (1) Muito Insatisfeito
- (2) Insatisfeito
- (3) Nem satisfeito nem insatisfeito
- (4) Satisfeito
- (5) Muito Satisfeito

- Descreva aspectos positivos na qualidade dos serviços/entregas que você tem observado. (Campo aberto)
- Identifique e descreva áreas onde as unidades/servidores em PGD poderiam melhorar a prestação de serviços/entregas. (Campo aberto)
- Você percebeu alguma mudança (positiva ou negativa) na qualidade ou agilidade dos serviços/entregas após a implementação do PGD? Se sim, qual? (Campo aberto)

Apêndice B: Roteiros de Entrevistas (Servidores, Chefias, Unidades Usuárias)

Público-alvo 1: Servidores Participantes do PGD

O objetivo aqui é aprofundar a autoavaliação, o conhecimento sobre o programa e a experiência individual do servidor.

Perguntas Gerais de Abertura:

- Obrigado(a) por sua participação no PGD e por disponibilizar seu tempo para esta entrevista. Para começar, poderia nos descrever brevemente como o PGD se integrou ao seu dia a dia de trabalho desde sua adesão?
- Em relação ao questionário que você preencheu, houve algum ponto que gostaria de expandir ou detalhar mais sobre suas respostas?

Aprofundando a Autoavaliação das Entregas:

- No seu Plano Individual de Trabalho, houve alguma meta ou entrega específica que você considerou particularmente desafiadora? Poderia nos dar um exemplo e descrever como lidou com essa situação?
- Como você define "qualidade" nas suas entregas dentro do PGD, considerando a natureza das suas atividades? Poderia exemplificar uma entrega de alta qualidade que você realizou e o que a tornou assim?
- Poderia nos relatar uma situação em que uma intercorrência impactou suas entregas? Como você procedeu para registrar e justificar essa situação à sua chefia?

Aprofundando Conhecimento e Compreensão Normativa/Processual:

- Quais aspectos da *Portaria Normativa GR/UFRB* e demais legislações (Decreto, INs) sobre o PGD você considera mais claros e quais ainda geram alguma dúvida ou incerteza no seu dia a dia?
- Como foi sua experiência na elaboração do Plano Gerencial da sua unidade e do seu Plano Individual? Você sente que eles refletem adequadamente suas atividades e contribuem para os objetivos do setor?
- Descreva sua experiência com o sistema Polare para registro e acompanhamento das suas entregas. Quais funcionalidades você utiliza mais e quais melhorias você sugeriria?

Aprofundando Percepção sobre o Desempenho e da Unidade:

- Desde que você aderiu ao PGD, quais mudanças mais significativas você percebeu em sua produtividade e na gestão do seu tempo? Houve algum impacto na sua qualidade de vida?

- Como o PGD tem influenciado a dinâmica de trabalho e a colaboração dentro da sua unidade? Você percebe mais sinergia ou desafios específicos relacionados ao programa?
- Se você tivesse a oportunidade de fazer uma única sugestão para melhorar o PGD na UFRB nesta fase inicial, qual seria e por quê?

Público-alvo 2: Chefias Imediatas

O foco é explorar a avaliação que a chefia faz de seus subordinados, sua atuação na gestão do PGD e as necessidades de suporte.

Perguntas Gerais de Abertura:

- Obrigado(a) por sua participação e por sua liderança no PGD. Como você percebeu/avalia a implementação inicial do programa em sua unidade?
- Em relação ao questionário que você preencheu sobre seus subordinados e sua atuação, há algo que você gostaria de aprofundar ou contextualizar?

Aprofundando a Avaliação das Entregas dos Servidores:

- Poderia nos dar um exemplo de uma entrega de um(a) servidor(a) que você considerou excepcional em termos de qualidade e cumprimento de prazos? O que a tornou assim?
- Quais são os principais desafios que você enfrenta ao avaliar a qualidade das entregas dos seus subordinados, especialmente em atividades menos tangíveis ou com resultados mais subjetivos?
- Como você lida com situações em que um(a) servidor(a) não consegue cumprir as metas ou prazos? Qual seu processo para analisar as justificativas e propor soluções?

Aprofundando Homologação e Acompanhamento:

- Descreva o processo de elaboração do Plano Gerencial da sua unidade e dos Planos Individuais de seus subordinados. Você sente que consegue alinhá-los efetivamente aos objetivos estratégicos da UFRB?
- Com que frequência e de que forma você tem realizado as reuniões de alinhamento com seus servidores? Quais são os principais tópicos abordados e os resultados dessas reuniões?
- Como você utiliza o sistema Polare para monitorar e homologar as entregas da sua equipe? Quais recursos são mais úteis e quais desafios você encontrou?
- Qual a periodicidade você avalia as entregas de seus subordinados?

Aprofundando Suporte e Conhecimento Normativo:

- Quais foram as suas principais fontes de informação para compreender e aplicar as normas do PGD? Você sente que recebeu suporte suficiente da CIAPGD? Poderia exemplificar?
- Se você pudesse solicitar um tipo de capacitação ou ferramenta para auxiliar sua função como chefia no PGD, qual seria e por que seria importante?
- Como o PGD tem impactado a gestão de sua equipe, a comunicação e a motivação dos servidores? Quais são os benefícios e os desafios mais notáveis?

Público-alvo 3: Representantes das Unidades Usuárias

Este questionário visa obter um feedback qualitativo sobre o impacto do PGD na qualidade dos serviços recebidos, sob uma perspectiva externa.

Perguntas Gerais de Abertura:

- Obrigado(a) por sua participação. Sua unidade interage com outras que possuem servidores em PGD. Poderia nos dar uma visão geral de como essa interação tem ocorrido?
- Em relação ao questionário que você preencheu sobre a qualidade dos serviços recebidos, há algo que você gostaria de adicionar ou detalhar?

Aprofundando a Avaliação da Qualidade do Serviço:

- Poderia nos dar um exemplo específico de um serviço ou entrega que sua unidade recebeu de um setor com PGD que você considerou de alta qualidade? O que o tornou assim?
- Houve alguma situação em que a qualidade ou a pontualidade de um serviço/entrega de um setor com PGD não atendeu às expectativas? Poderia descrever a situação e o impacto?
- Como você avalia a comunicação com os servidores em PGD? Há alguma diferença na facilidade de contato ou na clareza das informações em comparação com o modelo anterior?

Impacto Geral do PGD:

- De sua perspectiva como unidade usuária, você percebe alguma mudança na agilidade ou eficiência da prestação de serviços por parte dos setores que adotaram o PGD?
- Que tipo de impacto (positivo ou negativo) a implementação do PGD teve na sua própria unidade, considerando que vocês são "clientes" de outros setores?
- Com base na sua experiência, qual seria a principal sugestão para que o PGD possa melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à sua unidade?