

Relatório do Projeto Piloto do PGD - UFJF

1. Projeto Piloto

O projeto piloto do Programa de Gestão e Desenvolvimento da UFJF está previsto na Resolução Consu nº 56/2023, art. 43, nos seguintes termos:

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

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

II - Acompanhamento, análise e monitoramento do estudo piloto por um período de pelo menos 02 (dois) meses, a partir de sua efetiva implementação;

III - Aperfeiçoamentos e atualizações necessárias em documentos e procedimentos relativos ao PGD no âmbito da UFJF, bem como elaborar atos orientativos quanto à execução do programa;

IV - Elaboração de relatório quanto ao estudo piloto consolidando as principais forças e oportunidades, fraquezas e ameaças apuradas, se houver, bem como as medidas de aperfeiçoamento necessárias; e

V - Estabelecimento de cronograma, sistemática e estratégia de implementação do programa nas demais unidades organizacionais.

Parágrafo único. Após a realização do estudo piloto, caso o CTPGD identifique a necessidade de ajuste ou alteração nesta Resolução, poderá enviar ao Gabinete do Reitor as medidas necessárias para análise e encaminhamento ao Conselho Superior. “

O CTPGD estabeleceu as seguintes Unidades Organizacionais para participação no projeto piloto: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (Progepe), Pró-reitoria de Graduação (Prograd), Faculdade de Economia, Direção Geral do campus de Governador Valadares e o Centro de Gestão do Conhecimento Organizacional (CGCO).

O projeto piloto iniciou em 04 de outubro de 2024, com a abertura dos processos no sistema SEI e teve continuidade até 14 de fevereiro de 2025.

2. Etapas e principais marcos do projeto piloto

A partir das discussões e encaminhamentos realizados pelo CTPGD em reuniões, foram definidas e executadas as seguintes etapas para a realização do projeto piloto:

- O CTPGD analisou as possibilidades e decidiu pela utilização do Sistema Polare, *software* desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) para a implementação do PGD na UFJF;
- O CTPGD discutiu e elaborou formulários, Procedimento Operacional Padrão (POP) e documentos para formalização da adesão da Unidade e do servidor ao PGD, com definição de fluxos e procedimentos;
- Em respeito ao debate democrático, foi realizada reunião com dirigentes das Unidades participantes do projeto piloto em 23/08/2024.
- Considerando a necessidade de divulgação e uniformização de informações relacionadas ao PGD foi realizada capacitação com gestores e servidores em 19/09/2024;
- Sob uma perspectiva tática e operacional, houve a abertura dos processos de adesão ao PGD no SEI (04/10/2024);
- Como mecanismo de acompanhamento e controle inicial foi realizada a Avaliação de cada um dos processos pelo CTPGD em 11/10/2024.
- No que tange ao Treinamento foi disponibilizada capacitação específica em ferramentas do Sistema Polare - 18/10/2024;
- Concessão de acessos no Polare - 25/10/2024;
- Realização de primeira pesquisa para avaliação preliminar do projeto piloto - 25/11/2024;
- Para aprofundar a avaliação e captar elementos que, porventura, não estivessem explícitos no formulário, foi realizada reunião com dirigentes, chefias e servidores que atuaram como pontos focais nas Unidades participantes do projeto piloto do Programa de Gestão e Desempenho - 04/12/2025;
- Considerando a necessidade de maior monitoramento e avaliação do programa, o CTPGD deliberou e decidiu pela prorrogação do projeto piloto até 31/01/2025;
- O projeto piloto do PGD foi concluído em 14/02/2025; e,
- Com o objetivo de realizar uma avaliação e levantar dados foi realizada pesquisa final sobre projeto piloto em 14/02/2025.

A seguir há o registro de imagens sobre as discussões realizadas com servidores e gestores dos *Campi* de Juiz de Fora e Governador Valadares.

Figura 1. Reunião dos membros do CTPGD com os atores institucionais envolvidos.



Fonte: CTPGD

Na Figura 1, há o registro da reunião realizada no dia 23/08/24, no Auditório das Pró-reitorias, com dirigentes das Unidades participantes do projeto piloto.

Figura 2. Reunião para capacitação de participantes do piloto.

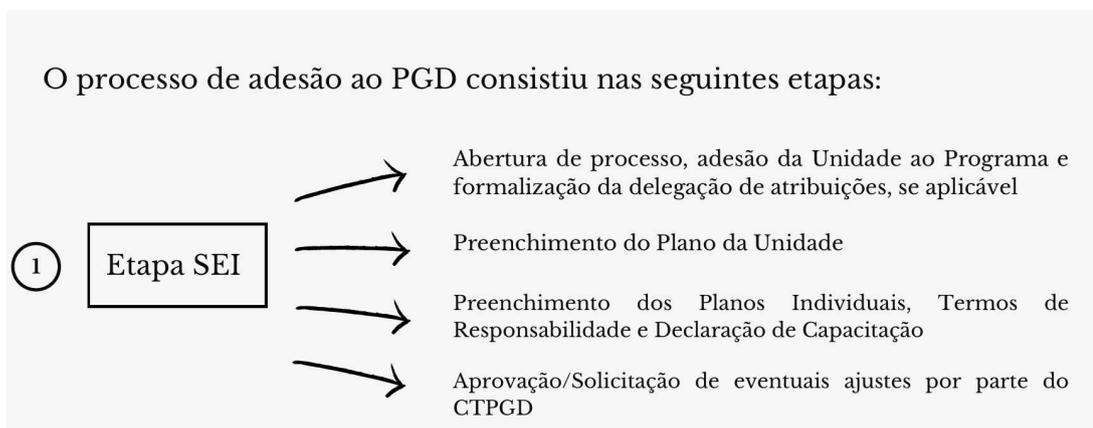


Fonte: CTPGD

A Figura 2 registra o momento da reunião realizada no dia 19/09/24, no Centro de Ciências, para capacitação dos participantes quanto às etapas do projeto piloto e formalização no processo SEI

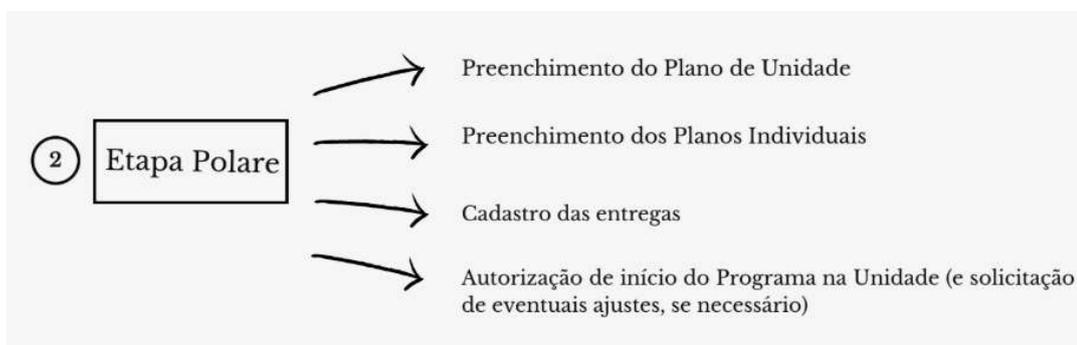
Por fim, conforme ilustram as Figuras 2 e 3, cumpre registrar que para o projeto piloto foram consideradas duas etapas principais, a primeira de cunho registral que foi desenvolvida no sistema SEI; e, a segunda, que concentrou dados e informações dinâmicas cuja gestão se deu no Polare.

Figura 3. Fluxo resumido de atividades no SEI.



Fonte: CTPGD

Figura 4. Fluxo resumido de dados e informações no Polare.



Fonte: CTPGD

Uma vez apresentadas as etapas que envolveram a realização do projeto piloto do PGD na UFJF, passa-se à apresentação dos resultados.

3. Resultados das pesquisas aplicadas ao longo do projeto piloto do PGD

3.1. Pesquisa realizada em novembro de 2024

No dia 19 de novembro de 2024, o CTPGD encaminhou ofício a todos os participantes, convidando-os a participar de pesquisa que teve o objetivo de avaliar, de forma preliminar, o projeto piloto do PGD.

Inicialmente, apresenta-se os dados gerais extraídos do Sistema Polare sobre o PGD na UFJF consolidados na Tabela 1.

Tabela 01. Dados Gerais sobre o piloto do PGD em novembro de 2024.

Descrição	Quantidade
Servidores participantes	151
Entregas Previstas	552
Entregas em Execução	330
Entregas Finalizadas	2459
Entregas Pendentes*	173
Total de Entregas cadastradas	3.514

*Passou da "Data prevista" e não foi finalizada., o servidor precisa fazer JUSTIFICATIVA

Fonte: Sistema Polare

No que se refere ao instrumento de pesquisa, que foi aplicado de forma eletrônica por meio do *Google Forms*, cumpre salientar que o respectivo contou com perguntas fechadas e abertas, sendo alguns de preenchimento obrigatório e outros opcionais.

O prazo para a participação dos servidores iniciou em 19/11/24 e terminou em 25/11/2024.

As questões versaram sobre os seguintes temas: 1) o processo de adesão ao PGD de forma geral; 2) a etapa SEI; 3) a etapa Polare; 4) o suporte fornecido pelo Comitê durante o processo e; 5) as capacitações oferecidas até o momento.

No total houve a resposta de 78 (setenta e oito) servidores participantes e gestores do PGD cuja síntese dos resultados encontra-se registrada a seguir.

Quanto à **etapa SEI**, os resultados apontaram que cerca de 65% dos participantes consideraram os formulários de fácil entendimento e, quase 70% concordaram que havia apenas campos necessários. Nos comentários, alguns participantes entenderam que a documentação poderia ser mais sucinta, com menos formulários a serem acrescentados no processo SEI. Houve também comentários com sugestões de mais explicações para os campos a serem preenchidos e melhor esclarecimento de conceitos como "atividades" e "macroprocessos".

Quanto à **etapa Polare**, a maioria (cerca de 86%) dos participantes da pesquisa consideram que as funcionalidades do sistema são fáceis de serem organizadas de forma intuitiva. Nos comentários, houve sugestões relacionadas a uma maior padronização sobre a forma de criação das tarefas e a periodicidade, para não ficar exaustivo. Maior espaço para detalhamento da entrega. Alguns apontaram que poderia ser mais intuitivo. Possibilidade de alteração da data do cadastro da entrega, podendo ser cadastrada entrega com data retroativa. Dificuldade em localizar as

entregas. A não existência de prazo para homologação das entregas, o que dificulta o retorno do trabalho. Maior clareza entre “subtarefas” e “Corresponsáveis”.

Foi apresentada uma questão relacionada a eventuais problemas no sistema que impediram a continuidade do processo de adesão em algum momento. Nesta questão, alguns participantes relataram alguns problemas como “sistema fora do ar”, falhas no login, falhas no cadastro do PTI, pois os sistema havia importado carga horária como 0h, dentre outras. Mas, de modo geral, cerca de 70% entenderam que estas falhas não impediram a continuidade do processo de adesão.

Quanto ao **fluxo do processo** de adesão ao PGD, a maioria (81,3%) entenderam que foi de fácil compreensão e execução e 30%. Nessa questão, em resumo, os participantes sugeriram mais capacitações, estabelecimento de um período de teste no Polare, mais capacitações com as chefias. Houve comentário de que cadastrar cada tarefa foi um trabalho maçante. Houve comentários acerca da forma de definição e quantidade de dias em teletrabalho pelas chefias, sugerindo maior diálogo nesse quesito.

No que se refere às **capacitações**, cerca de 80% dos participantes da pesquisa entenderam que foram suficientes e auxiliaram na adesão ao PGD. Alguns comentários apresentados indicaram a necessidade de maior tempo para capacitação, melhor definição dos procedimentos internos, maior detalhamento de materiais de capacitação, sugestão de produzir um documento de perguntas e respostas do PGD, capacitação de pequenos grupos nas Unidades, para que sejam facilitadores e sugestão de sistematizar boas práticas do piloto.

Em relação ao **suporte do CTPGD**, a maioria entendeu que foi suficiente para sanar dúvidas e solucionar possíveis problemas existentes durante o processo. Algumas sugestões apresentadas, como, por exemplo, ter um ramal para atendimento.

Por fim, cumpre registrar que o detalhamento dos resultados podem ser verificados no relatório do Anexo 1.

3.2. Pesquisa realizada em fevereiro de 2025

Em fevereiro de 2025, o CTPD deliberou pelo encerramento do projeto piloto e, diante disto, realizou nova pesquisa, visando uma avaliação final por parte dos servidores e gestores participantes.

Inicialmente, registra-se na Tabela 02 os dados gerais apurados em fevereiro de 2025.

Tabela 02. Dados Gerais sobre o piloto do PGD em fevereiro de 2025.

Descrição	Quantidade
Servidores participantes	160

Entregas Previstas*	6
Entregas em Execução	11
Entregas Finalizadas	7567
Entregas Pendentes**	631
Entregas Homologadas	7547
Entregas que demandam correção	19
Atividade não entregue	01

*Número pequeno provavelmente porque o piloto acabou e essas ficaram sobrando.

**Passou da "Data prevista" e não foi finalizada, o servidor precisa fazer justificativa.

Fonte: Sistema Polare

Houve a divisão dos instrumentos de pesquisa, um com enfoque nos servidores e outro com enfoque nos gestores. O prazo para a participação iniciou em 14/02/2025 e terminou em 21/02/2025.

3.2.1. Resultados e sugestões da pesquisa realizada com os servidores participantes do piloto do PGD.

No que tange ao resultado da pesquisa realizada com os servidores, destacam-se as seguintes contribuições.

- Em geral, os participantes acharam o Polare de fácil utilização, precisando de suportes pontuais para a utilização do mesmo.
- Houve manifestações no sentido de ampliar as capacitações, de haver mais treinamento com os gestores e servidores para esclarecer dúvidas e orientações quanto ao cadastramento do PTI, padronização de preenchimento, em especial do formato das entregas e tornar o Polare mais flexível, permitindo o cadastro e/ou alteração de atividades a qualquer momento. Alguns também trouxeram críticas quanto a momentos de instabilidade do sistema;
- Quanto ao controle e rastreabilidade das entregas, cerca de 30% informaram que o setor criou/instituiu mecanismos de controle e organização externos ao sistema, tais como planilha de excel, etc;
- Quanto aos meios de comunicação, para contato durante os períodos de disponibilidade previstos no PTI, o *whatsapp* foi o mais utilizado, seguido do e-mail institucional;
- Quanto ao retorno dos colegas, quando da necessidade de contato, durante os períodos de disponibilidade previstos no PTI, 58,9% informaram ter obtido retorno de forma imediata, e 40,3% informaram que, na maior parte das vezes, obtiveram retorno de forma imediata;
- 92,7% entenderam que o PGD trouxe benefícios para o setor;
- 64,5% manifestaram que houve desafios para a unidade/setor para a implementação do PGD;

- O ponto de maior destaque pelos servidores foi a melhoria da cultura de planejamento;
- Os servidores também entenderam que houve melhoria na quantidade e na qualidade das entregas, bem como aumento do comprometimento com o trabalho;
- Para os servidores, a comunicação com a equipe, com o gestor e o relacionamento interpessoal ficou indiferente;
- Na questão aberta para comentários, sugestões de aperfeiçoamento, críticas e dúvidas, houve manifestações quanto aos seguintes tópicos, dentre outros:
 - necessidade de oferta de cursos e capacitações;
 - maior conscientização dos servidores para incorporação do sistema nas rotinas de trabalho;
 - ganho de melhoria da qualidade de vida dos servidores com o PGD;
 - continuidade do ponto eletrônico e dos turnos ininterruptos de 12h;
 - padronização de preenchimento e das entregas cadastradas;
 - ampliação da possibilidade de teletrabalho integral;
 - maior difusão da cultura da Gestão por Desempenho na UFJF, principalmente entre os gestores;
 - melhoria da administração pelos gestores das escalas de trabalho, para que não haja vácuo no atendimento presencial de forma que possa prejudicar a flexibilização;
 - ampla divulgação dos dias que o servidor está em teletrabalho;
 - percepção de melhoria da qualidade e da quantidade das entregas, bem como da integração da equipe;
 - sugestão de criação de página da universidade onde estariam as informações de todos os servidores, flexibilizados ou não, com a indicação do e-mail e o contato do servidor (whatsApp, por exemplo), e essas informações também fixadas na porta de cada unidade.
 - Melhor definição dos dias de PGD, de acordo com a natureza do trabalho, dando oportunidade a cada servidor fazer uma proposta com base nas suas funções exercidas e nas metas estabelecidas com a chefia.

Por fim, cumpre registrar que o detalhamento dos resultados podem ser verificados no relatório do Anexo 2.

3.2.1. Resultados e sugestões da pesquisa realizada com os gestores do piloto do PGD.

No que tange ao resultado da pesquisa realizada com os gestores, destacam-se as seguintes contribuições.

- Em geral, os gestores acharam o Sistema Polare de fácil utilização, recorrendo a apoio em períodos pontuais. Houve manifestações no sentido de que, apesar de não ser um sistema difícil, é um sistema trabalhoso, com gasto de tempo para homologação de planos e avaliação das entregas. Houve relato de *bugs* e inconsistências quando da carga da estrutura do sistema do ponto eletrônico.

- Quanto ao PTU, 63% acharam fácil e precisaram de apoio em situações/períodos pontuais. Outros 11% acharam muito fácil, sem necessidade de apoio. 18,5% acharam difícil, precisando de apoio, mas conseguindo preencher ao final.
- Quanto à importância do PTI na organização e distribuição das atividades entre os servidores, cerca de 52% dos respondentes entenderam que o referido plano auxiliou muito na organização e adequada distribuição das entregas dos servidores. Outros 30% entenderam que o registro das entregas no PTI auxiliou pouco na organização e adequada distribuição das entregas dos servidores. Houve relatos de que o PTI foi útil na organização e distribuição de tarefas, possibilitando uma distribuição um pouco mais equitativa das atividades. Houve manifestações no sentido de que o PTI não refletiu a realidade do setor, tornando-se um processo mecânico, resultando em retrabalho e consumindo tempo excessivo dos gestores para analisar entregas que pouco agregam ao acompanhamento efetivo do desempenho.
- Quanto ao registro das entregas, 63% informaram que utilizaram apenas o sistema e outros 30% sinalizaram que grande parte dos registros e controle foram realizados no Polare, porém, houve a necessidade de elaborar outro instrumento pontual de registro ou controle. Houve comentários no sentido da criação de planilhas e de outros recursos de controle de dados das entregas.
- No que diz respeito ao atendimento presencial na Unidade, 51% informaram que o Projeto Piloto do PGD não trouxe qualquer prejuízo para o horário de funcionamento presencial da unidade. Outros 40,7% sinalizaram que o projeto Piloto do PGD, em alguns poucos momentos, trouxe prejuízo para o horário de funcionamento presencial da unidade. Nesta questão, os gestores respondentes apresentaram considerações que envolvem a preocupação com a manutenção do atendimento ao público e da presencialidade. Alguns relataram que, como o piloto coincidiu com o final de ano, momento em que mais servidores solicitam período de férias, isso pode ter tornado essa manutenção da presencialidade mais complexa durante o projeto piloto do PGD. Houve relatos da importância da organização e de que, quando de férias e afastamentos/licenças, foi necessária uma reorganização das escalas de trabalho. Houve manifestação acerca da percepção de que unidades com poucos servidores tiveram dificuldade no atendimento presencial e de que, para essas unidades, não haveria compatibilidade entre flexibilização (6 horas) e PGD. Em outra manifestação, o participante esclareceu que devido a grande diversidade de área de atuação da equipe, em diversos momentos os servidores atuando de forma presencial não conseguiram dar vazão aos atendimentos presenciais com a mesma efetividade. Nesta questão, um dos participantes registrou ser “fundamental repensar a relação entre presencialidade, teletrabalho e a dinâmica de atendimento ao público na universidade. Alguns setores, devido ao número restrito de servidores, não poderão aderir ao PGD sem comprometer suas atividades. A UFJF tem o dever de aprofundar esse debate, pois o trabalho remoto na universidade difere significativamente de outros setores públicos que não possuem atendimento presencial. A manutenção da qualidade dos serviços exige uma análise criteriosa, considerando as especificidades acadêmicas e administrativas da instituição.”

- Quanto aos meios de comunicação utilizados, para contato durante os períodos de disponibilidade previstos no PTI, assim como identificado pelos servidores, o *whatsapp* foi o meio mais utilizado, seguido do email institucional.
- Quanto ao retorno do contato, durante os períodos de disponibilidade previstos no PTI, cerca de 60% dos respondentes informaram que, na maior parte das vezes, a equipe deu retorno de forma imediata durante o período de disponibilidade estabelecido. Outros 33% informaram que receberam o retorno de forma imediata.
- Quanto à carga horária, a maioria, cerca de 75% informaram que teve como referência para o dimensionamento das atividades a carga horária prevista para o cargo, conforme prevê a resolução.
- Quanto à percepção geral do projeto piloto, os gestores indicaram que houve melhoria na gestão dos processos de trabalho, na cultura de planejamento e na gestão orientada para resultados.
- Nos quesitos “prazo no atendimento das demandas”, “quantidade de entregas realizadas”, “qualidade das entregas realizadas”, “relacionamento interpessoal” e “comprometimento com o trabalho” os gestores sinalizaram que foi indiferente.
- Quanto à capacidade de acompanhamento e gestão do PGD, os gestores apontaram que “para elaboração e cadastro do PTU” foi indiferente, “para elaboração e homologação dos PTI’s” não houve muitos problemas e no “acompanhamento e homologação das entregas” as respostas se equipararam entre “não tive problemas”, “tive poucos problemas” e “tive muitos problemas”. Nos comentários, houve manifestações no sentido de que o PGD representou melhora na capacidade de acompanhamento das atividades dos servidores. Outros esclareceram que, no início houve desafios, comum no cenário de mudanças, mas que com o tempo as dificuldades iniciais foram sendo superadas. Houve manifestações no sentido de ter percebido aumento de carga de trabalho para o gestor.
- 63% indicaram ter percebido benefícios com o PGD e 77,8% manifestaram que houve desafios.
- No campo aberto para sugestões, críticas ou dúvida, as seguintes manifestações foram registradas, dentre outras:
 - Percepção de melhora no controle das atividades pelo gestor;
 - Melhoras do quadro de entrega e, se possível, verificar a carga de cada entrega;
 - Melhora das funcionalidades do Polare, a fim de reduzir o número de cliques, mensurar carga de trabalho do setor e servidor, com relatórios de produtividade;
 - Planos sejam realizados no nível de gerência e não de coordenação;
 - Maior conscientização dos servidores quanto à mensuração de atividades na jornada prevista para o cargo;
 - Mecanismo de cobrança quando o servidor não responde;
 - Melhoria da interface do PGD com o sistema eletrônico de ponto, visando evitar inconsistências no saldo de horas;
 - Manifestação quanto à dificuldade de manutenção da jornada flexibilizada, o atendimento presencial e o PGD. Há uma outra

manifestação que pondera que tal dificuldade pode ter ocorrido em decorrência do período de realização do piloto (período de férias e final de ano);

- Manifestação de que o PGD não trouxe prejuízos para as entregas previstas para o setor e exigiu foco em planejamento, avaliado como algo positivo;
- Possibilidade do teletrabalho trazer maior qualidade de vida, disponibilidade e motivação para equipe do setor.
- Como foi estabelecido até dois dias de PGD por servidor na unidade, essa situação virou regra e com uma equipe pequena coube ao gestor o atendimento presencial.
-

Por fim, cumpre registrar que o detalhamento dos resultados podem ser verificados no relatório do Anexo 3.

4. Principais forças e oportunidades, fraquezas e ameaças apuradas

Com base nos resultados da pesquisa e na experiência, acompanhamento e observação ao longo do projeto piloto, o CTPGD identifica:

FORÇAS E OPORTUNIDADES

- Possibilita o desenvolvimento de um trabalho focado em planejamento e estímulo da gestão por resultados;
- Fomenta, ainda que indiretamente, o dimensionamento das atividades desempenhadas pelos servidores e pelos setores;
- Auxilia os gestores na distribuição de tarefas, ampliando a compreensão de todos os envolvidos acerca do que se espera para o desenvolvimento das atividades do setor;
- Apresenta potencial de ampliar a atuação dos servidores por meio de equipes volantes;
- Potencial de melhoria da qualidade de vida para os servidores;e,
- Possibilita um mecanismo de retenção de talentos e redução da perda da força de trabalho.

FRAQUEZAS E AMEAÇAS

- Necessidade de ampliar a capacitação dos participantes, visando facilitar a implementação e esclarecer dúvidas;
- Exigência de maior planejamento entre membros da equipe e gestores para viabilizar a manutenção do horário de atendimento presencial do setor, os turnos ininterruptos e o teletrabalho;
- Necessidade de que o gestor disponha de maior tempo de dedicação ao acompanhamento das demandas ordinárias presenciais juntamente com o PGD;

- Necessidade de adequação do sistema de registro de comparecimento para compatibilizá-lo com o PGD;
- Necessidade de ampliar a compreensão por parte dos servidores acerca dos limites de aplicação do PGD, regras e viabilidade de implementação de acordo com o setor/atividades.

5. Considerações finais

O Projeto Piloto envolveu uma quebra de paradigma da organização do trabalho para todos os envolvidos, especialmente por se tratar de uma nova configuração e modalidade de trabalho.

Os servidores e gestores participantes se empenharam em contribuir com o projeto piloto, trazendo, ao longo do processo, suas considerações, dúvidas e sugestões.

Por fim, registra-se, a partir dos resultados obtidos nas pesquisas e do conhecimento democraticamente deliberado em reuniões do CTPGD, que sugestões de melhorias serão propostas visando o aperfeiçoamento do programa na UFJF.