



**UNIVERSIDADE
FEDERAL DA
FRONTEIRA SUL**

**RELATÓRIO FINAL
CONSULTORIA
PROGRAMA DE GESTÃO - PGD**



2026

POR QUE O TRABALHO FOI REALIZADO?

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) representa uma mudança estratégica na gestão pública, ao alinhar esforços dos agentes públicos às metas institucionais e estratégias organizacionais.

A Portaria nº 3698/GR/UFGS/2024 (alterada pelas Portarias nº 3773/GR/UFGS/2024, 3855/GR/UFGS/2025 e 4320/GR/UFGS/2025 e retificada pela Portaria nº 4319/GR/UFGS/2025) Autoriza a implantação do Programa de Gestão e Desempenho no âmbito da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Neste contexto, torna-se necessário entender o PGD como: (a) um mecanismo que transforma a dinâmica tradicional do serviço público; (b) um programa indutor de melhoria de desempenho institucional.

Este documento apresenta, de forma resumida, fundamentos do PGD que visam conhecê-lo, adequá-lo à realidade organizacional e apresentá-lo como indutor da melhoria de gestão.

Todas as informações nele apresentadas possuem como referência os cursos de capacitação da ENAP, promovidos sobre o tema PGD.

FUNDAMENTAÇÃO NORMATIVA

O Paint 2026, aprovado pela CGU e pelo Consuni CAPGP, prevê esta consultoria de assessoramento prévio em relação ao Programa de Gestão e Desempenho.

As consultorias se fundamentam na [Instrução Normativa CGU nº 3, de 9 de junho de 2017](#) e na [Instrução Normativa CGU nº 5, de 5 de agosto de 2021](#).

OBJETIVO E ESCOPO

Assessorar a gestão da UFGS quanto à implementação e utilização do PGD, apresentando fundamentos técnicos e normativos, de modo a fomentar sua adoção como instrumento de melhoria do desempenho institucional e de alinhamento estratégico, agregando valor e aprimorando as operações administrativas e acadêmicas da instituição.

Este relatório de consultoria busca apresentar o PGD como um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, buscando motivar a gestão da UFGS a incentivar chefias e servidores a participarem do PGD, atendendo aos normativos aplicáveis, usufruindo de seus benefícios e alcançando os objetivos reais do PGD.

Força de trabalho:

Deisi Maria dos Santos Klagenberg

Auditores-Chefe

Marisa Zamboni Pierezan

Chefe da Dataudin

Taíz Viviane dos Santos

Auditores

Sumário

1. Considerações Iniciais.....	4
2. Objetivo da Consultoria.....	5
3. Escopo.....	5
4. O PGD como instrumento de gestão.....	5
5. Planejamento no PGD: Planos de Entrega e Planos de Trabalho.....	6
5.1 Plano de Entregas (Plano Gerencial).....	6
5.2 Plano de Trabalho (Plano Individual).....	7
6. Pactuação e formalização.....	7
7. Execução do trabalho no PGD.....	7
8. Monitoramento e avaliação.....	8
9. Atuação da chefia.....	8
10. Cultura organizacional e mudança de modelo.....	9
11. Riscos.....	9
12. Avaliação dos Controles Internos a partir do COSO.....	11
13. Considerações Finais.....	12
ANEXO I.....	14
Encaminhamentos do Relatório Final de Consultoria da Auditoria Interna.....	14

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Para alguns temas a auditoria pode agregar mais valor à gestão em um trabalho de consultoria pró-ativa do que em um trabalho de avaliação.

É neste contexto que, neste momento, apresentar um relatório de consultoria/assessoria/ação preventiva, com fundamentos técnicos/teóricos que buscam orientar a gestão da UFFS a utilizar-se do PGD, atendendo aos normativos aplicáveis, e a usufruir de todos os benefícios provenientes do programa, é mais importante do que realizar uma auditoria de conformidade em um programa que está sendo implementado e que deverá ter aprimoramentos decorrentes da experiência da execução, que deve ser realizada de forma adequada por todos os envolvidos (gestores e servidores).

Esclarece-se que os serviços de consultoria, conforme apresenta a Instrução Normativa CGU/SFC n.º 8/2017, não se destinam a responder questionamentos que ensejem pedidos de autorização ou de aprovação, como “posso fazer?” e “sim ou não?”, pois a tomada de decisão é competência exclusiva do gestor, devendo essa atividade ser mais uma fonte de informações a subsidiar sua decisão.

A implementação do PGD representa uma mudança significativa no modelo de gestão do trabalho no setor público, ao substituir o controle por frequência por um modelo orientado a entregas e resultados. Nesse contexto, o PGD exige planejamento estruturado, definição clara de responsabilidades e alinhamento entre as atividades individuais e os objetivos institucionais.

O Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), em parceria como a [Escola Virtual de Governo \(EV.G\)](#) da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) estão promovendo uma série de capacitações *on-line* sobre o PGD.

Nesse sentido, a Auditoria Interna da UFFS, após realizar as capacitações propostas, apresenta, de forma resumida, fundamentos técnicos/teóricos do PGD para que se possa conhecê-lo e adequá-lo à realidade organizacional. Assim, apresentam-se alguns requisitos para que o PGD seja, de fato, um indutor da melhoria da gestão.

Este documento não substitui as capacitações oficiais promovidas pela ENAP, mas busca sintetizar os principais fundamentos teóricos e operacionais dos cursos:

- Elaboração de Planos de Entrega e de Trabalho do PGD.
- Execução e Avaliação dos Planos de Entrega e de Trabalho.
- Gestão de Equipes para Chefes de Unidades de Execução do PGD.

Além disso, busca-se motivar a gestão da UFFS a incentivar/orientar gestores e gestoras, servidores e servidoras, a realizarem a capacitação da ENAP e se apropriarem

do PGD para que este atenda ao seu propósito de ser “um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais” (IN Conjunta Seges-Sgprt/MGI nº 24, de 28/07/2023).

Nesse contexto, a presente ação de consultoria (**Relatório nº 1/AUDIN/UFFS/2026**) possui caráter preventivo e orientativo, sem avaliação de conformidade ou responsabilização, visando apoiar a gestão na adequada implementação do PGD.

2. OBJETIVO DA CONSULTORIA

Orientar gestores e chefias quanto às boas práticas de planejamento, execução e monitoramento do PGD, com base nos referenciais técnicos dos cursos de capacitação promovidos pela ENAP, contribuindo para consolidação do PGD como instrumento de gestão por resultados.

3. ESCOPO

A consultoria abrange os seguintes aspectos:

- PGD como instrumento de gestão (e não como benefício).
- Integração entre planejamento institucional, planos de entregas e planos de trabalho.
- Definição de metas claras e mensuráveis.
- Monitoramento, registro de evidências e avaliação contínua.
- Papel das chefias na gestão de equipes no PGD.

Não estão incluídas atividades de avaliação de desempenho, validação de planos ou análise de conformidade.

4. O PGD COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

O PGD representa uma mudança importante na forma de organizar o trabalho no setor público, ao substituir o controle baseado em frequência por um modelo baseado em entregas e resultados.

Nesse contexto, o programa deve ser compreendido como um instrumento de gestão, e não como um benefício individual.

Na prática, isso significa que:

- O foco deixa de ser “tempo trabalhado” e passa a ser “resultado entregue”.
- O planejamento ganha papel central.

- A atuação da chefia torna-se mais estratégica.
- O acompanhamento e o registro das atividades tornam-se essenciais.

Além disso, o PGD induz melhorias na gestão, ao exigir planejamento, execução, monitoramento e *feedback* contínuos.

De acordo com a regulamentação vigente, o PGD é definido como um programa que vincula trabalho → entregas → estratégia institucional. Além disso, destaca-se:

- Adesão ao PGD é facultativa, mas institucionalmente regulamentada.
- O programa deve ser executado com transparência, planejamento e controle.
- A gestão deve ocorrer por meio de planos formalmente pactuados e registrados em sistema.

Assim, o PGD não é apenas uma prática gerencial, mas um modelo estruturado e normatizado.

5. PLANEJAMENTO NO PGD: PLANOS DE ENTREGA E PLANOS DE TRABALHO

O planejamento é a base de todo o funcionamento do PGD e ocorre por meio de dois instrumentos principais:

5.1 Plano de Entregas (Plano Gerencial)

Conforme a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, o Plano de Entregas é o instrumento que organiza o trabalho da unidade e define claramente:

- o que será entregue (entrega).
- quanto será entregue – quantidade/resultado esperado (meta).
- por que será realizado (demandante(s)).
- para quem (destinatário).
- quando (prazo).

Ele funciona como um elo entre o planejamento institucional (nível estratégico) e o trabalho das equipes e servidores (nível operacional). Em termos práticos, o Plano de Entregas:

- Orienta as prioridades da unidade.
- Organiza o esforço da equipe.
- Dá clareza sobre o que precisa ser feito.
- Permite que todos compreendam sua contribuição para o resultado final.

5.2 Plano de Trabalho (Plano Individual)

O Plano de Trabalho é o instrumento que detalha a atuação de cada servidor. Sua função é:

- Distribuir a carga de trabalho individual.
- Vincular as atividades do servidor ao Plano de Entregas da unidade (Plano Gerencial).

Ou seja, ele responde à pergunta “como cada pessoa contribui para as entregas da unidade?”.

Esse alinhamento entre plano da unidade (gerencial) e plano de trabalho (individual) é essencial para o funcionamento do PGD. Além disso, a normativa destaca que esses planos devem ser formalizados; pactuados entre chefia e servidor; e registrados em sistema informatizado. No caso da UFFS, esses registros são realizados no Sistema Polare.

Quadro 1 – Parametrização de Nomenclaturas

Normativa PGD	POLARE	Função
Plano de Entregas	Plano Gerencial	Organização das entregas da unidade
Plano de Trabalho	Plano Individual	Organização do trabalho do servidor

6. PACTUAÇÃO E FORMALIZAÇÃO

Um ponto central da Portaria nº 3698/GR/UFFS/2024 (e alterações) e da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, é a pactuação formal do trabalho. Essa pactuação, deve ocorrer de forma clara, transparente e documentada; define entregas, metas, prazos e critérios de avaliação; e funciona como referência para acompanhamento e avaliação. Além disso, deve ser realizada de forma dialogada entre chefia e servidor; exige critérios previamente definidos e compreendidos por todos; reforça a corresponsabilidade pelos resultados.

7. EXECUÇÃO DO TRABALHO NO PGD

A execução no PGD consiste na realização das atividades conforme pactuado nos planos.

Diferentemente de modelos tradicionais (controle de frequência), a execução exige:

- Organização do trabalho com foco em resultados.

- Registro contínuo das atividades realizadas.
- Transparência sobre o andamento das entregas.
O registro da execução é um ponto central, pois:
- Permite acompanhar o progresso das atividades.
- Fornece base para avaliação posterior.
- Garante rastreabilidade e transparência.

8. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

O monitoramento é uma atividade contínua e essencial no PGD. Ele permite verificar se as metas estão sendo cumpridas, se os prazos estão sendo respeitados e se as entregas têm a qualidade esperada.

A avaliação, por sua vez, deve considerar aspectos como: cumprimento de metas; cumprimento de prazos, qualidade das entregas e justificativas para eventuais desvios. Esse processo deve ser estruturado, transparente e baseado em evidências.

Mais do que um mecanismo de controle, a avaliação deve ser vista como ferramenta de aprendizado e melhoria contínua.

A Portaria nº 3698/GR/UFFS/2024 (e alterações) e a Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023 (e alterações), estabelecem que o PGD deve ser acompanhado por meio de registro sistemático das atividades e entregas, utilização de sistemas informatizados e garantia de transparência das informações. Esses registros são fundamentais para o acompanhamento da execução, a avaliação de desempenho e a prestação de contas. Isso reforça que o PGD é um modelo baseado em responsabilidade e resultados.

9. ATUAÇÃO DA CHEFIA

A atuação da chefia é um dos fatores mais críticos para o sucesso do programa. No contexto do PGD, a chefia assume um papel mais ativo e estratégico, sendo responsável por:

- Planejar as entregas da unidade.
- Pactuar planos de trabalho com a equipe.
- Acompanhar a execução das atividades (entregas).
- Realizar avaliações.
- Fornecer *feedback* contínuo.

- Alinhar expectativas e resultados.
- Garantir transparência e comunicação.

Além disso, a gestão de equipes no PGD exige:

- Comunicação clara e frequente.
- Alinhamento de objetivos.
- Acompanhamento do desempenho.
- Gestão de conflitos e apoio à equipe.

Outro ponto importante é o equilíbrio entre autonomia dos servidores e controle das entregas. Esse equilíbrio é essencial para garantir produtividade sem perda de coordenação.

10. CULTURA ORGANIZACIONAL E MUDANÇA DE MODELO

A implementação do PGD envolve uma relevante mudança cultural. Entre os principais desafios estão:

- Adaptação ao modelo baseado em resultados.
- Desenvolvimento da cultura de planejamento.
- Fortalecimento do registro e monitoramento das atividades.
- Desenvolvimento da cultura de *feedback*.

Essa mudança exige a adaptação das chefias, o engajamento das equipes e o desenvolvimento de cultura de planejamento e acompanhamento. Assim, a capacitação é um elemento fundamental nesse processo, pois reduz resistências, alinha expectativas e melhora a qualidade da implementação do programa.

11. RISCOS

O quadro a seguir apresenta uma síntese dos principais riscos que podem comprometer a efetividade do Programa de Gestão e Desempenho, bem como seus respectivos fundamentos técnicos e orientações baseadas no conteúdo das capacitações da ENAP.

Quadro 2 – Riscos e Orientações de Boas Práticas

Risco	Descrição do Risco	Fundamento Técnico (ENAP)	Impacto Potencial	Orientações / Boas Práticas
R1 – Fragilidade na definição de metas e entregas	Metas sem critérios objetivos de mensuração, gerando subjetividade na avaliação	Plano de Entregas deve definir: o que, quanto, para quem, por quem e quando	Avaliações inconsistentes/Baixa efetividade do PGD	<ul style="list-style-type: none"> • Definir metas mensuráveis • Padronizar critérios de elaboração • Garantir clareza e rastreabilidade
R2 – Desalinhamento com o planejamento institucional	Desconexão entre Planos de Entregas e o PDI	Plano de Entregas como elo entre estratégia e execução	Redução do valor do PGD como instrumento de gestão/Desvio de prioridades institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar planos ao PDI • Revisar coerência entre níveis (estratégico e operacional) • Priorizar entregas institucionais
R3 – Fragilidades no monitoramento e registro de evidências	Ausência de indicadores e registros adequados das atividades	Monitoramento deve incluir: <ul style="list-style-type: none"> • Registro sistemático • Intercorrências • Atualização em sistema 	Falta de transparência/Dificuldade de avaliação/Risco de subjetividade	<ul style="list-style-type: none"> • Padronizar registros • Utilizar sistema (ex.: POLARE) • Criar rotinas de acompanhamento
R4 – Fragilidade na atuação das chefias	Baixa atuação na pactuação, acompanhamento e <i>feedback</i>	Gestão de equipes exige atuação ativa, comunicação e acompanhamento contínuo	Conflitos/Avaliações subjetivas/Baixa efetividade do PGD	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniões periódicas • Dar <i>feedback</i> contínuo • Acompanhar execução ao longo do ciclo
R5 – Riscos culturais e de percepção do PGD	PGD percebido como benefício (teletrabalho) e não como instrumento de gestão	PGD orientado a resultados e desempenho institucional	Perda de foco em resultados/Baixo engajamento/Ausência de padronização entre unidades	<ul style="list-style-type: none"> • Reforçar cultura de resultados • Comunicar objetivos do PGD • Alinhar entendimento institucional

A apresentação dessas informações tem como objetivo apoiar a gestão na compreensão dos pontos críticos do programa (riscos), evidenciando a relação entre planejamento, execução, monitoramento e gestão de equipes, além de fornecer subsídios práticos para o fortalecimento da gestão por resultados no âmbito institucional.

Os riscos apresentados não tem por objetivo esgotar as possibilidades de riscos existentes sobre o tema. Ressalta-se que a identificação e gestão de riscos é muito mais complexa e é de responsabilidade da gestão.

12. AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS A PARTIR DO COSO

Em uma visão preventiva, considerados os riscos apresentados e uma síntese didática (considerada as normas vigentes), avaliou-se o PGD a partir do COSO.

Quadro 3 – Avaliação de Controles Internos

Componente COSO	Síntese Didática	Evidências	Riscos Associados (visão preventiva)
Ambiente de Controle	O PGD está formalmente instituído e alinhado às diretrizes federais, com definição de responsabilidades.	Portaria nº 3698/2024 e alterações; IN nº 24/2023 (e alterações); ENAP – Gestão de Equipes	R1 – Baixa internalização do modelo R2 – Uso do PGD como benefício e não como instrumento de gestão
Avaliação de Riscos	A normativa estrutura o modelo, mas não evidencia explicitamente a adoção sistemática de gestão de riscos aplicada ao PGD nas unidades.	IN nº 24/2023 e alterações (estrutura geral); ausência de previsão operacional de gerenciamento de riscos na Portaria nº 3698/GR/UFGS/2024 (e alterações)	R3 – Metas inadequadas ou pouco mensuráveis R4 – Desalinhamento com planejamento institucional
Atividades de Controle	Há definição de instrumentos formais (planos, pactuação, avaliação), porém sua efetividade depende da qualidade da aplicação prática pelas unidades (<i>aspectos cuja análise de conformidade não fazem parte do escopo deste trabalho</i>).	Planos de Entregas e Trabalho; exigência de pactuação e registro em sistema.	R5 – Fragilidade na elaboração dos planos R6 – Inconsistência na avaliação de desempenho
Informação e Comunicação	A normativa prevê transparência e registro, mas a efetividade depende de comunicação clara, capacitação e uso adequado dos sistemas.	IN nº 24/2023 e alterações (registro e transparência)	R7 – Falhas no registro de informações R8 – Baixa clareza nas metas e entregas
Monitoramento	O PGD prevê acompanhamento e avaliação contínua, mas sua maturidade depende da sistematização do monitoramento e da atuação gerencial das chefias.	Avaliação periódica; acompanhamento das entregas.	R9 – Monitoramento insuficiente R10 – Ausência de <i>feedback</i> adequados

A análise sob a ótica do modelo COSO, em caráter didático e preventivo, sugere que o PGD da UFGS apresenta estrutura normativa alinhada às diretrizes federais, com elementos que indicam potencial de maturidade intermediária (onde há princípios e padrões documentados). Ressalta-se, contudo, que tal percepção não decorre de avaliação empírica, mas de análise conceitual baseada nos normativos e referenciais teóricos.

Nesse sentido, a efetividade do modelo está diretamente relacionada à sua implementação prática, especialmente quanto à qualidade do planejamento, ao monitoramento contínuo, à atuação das chefias e à consolidação de uma cultura organizacional orientada a resultados.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi desenvolvido no âmbito de uma ação de consultoria preventiva e orientativa, com caráter didático, tendo como objetivo apoiar a gestão na compreensão e na adequada implementação do PGD, à luz das diretrizes normativas vigentes e das boas práticas disseminadas nos cursos da ENAP.

Ressalta-se que a análise realizada não se configura como avaliação de conformidade, mas como uma iniciativa de orientação à gestão, voltada à identificação de aspectos críticos e à apresentação de referenciais técnicos que possam contribuir para o aprimoramento do programa.

A partir dos elementos analisados, observa-se, em perspectiva normativa, que o PGD apresenta estrutura conceitual consistente e alinhada às diretrizes federais, com definição de instrumentos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação baseados em resultados.

Sob a ótica dos controles internos e das boas práticas de gestão, o modelo evidencia potencial de efetividade, ao mesmo tempo em que demanda atenção a aspectos relacionados à qualidade do planejamento, ao monitoramento contínuo, à clareza na definição de metas e à atuação gerencial das chefias, os quais são fatores críticos para o sucesso do programa (*aspectos cuja análise de conformidade não fazem parte do escopo deste trabalho*).

Destaca-se, que a capacitação contínua de gestores e servidores constitui elemento essencial para o fortalecimento do PGD, contribuindo para a adequada elaboração dos planos, o uso eficaz dos sistemas e a condução dos processos de acompanhamento e avaliação. De igual forma, a atuação ativa das chefias mostra-se determinante, especialmente no que se refere à pactuação de metas, ao acompanhamento das entregas e ao fornecimento de *feedback*, aspectos fundamentais para a consolidação da gestão por resultados.

Adicionalmente, aspectos de natureza cultural, como a adequada compreensão do PGD como instrumento de gestão e não como benefício, devem ser continuamente

trabalhados no âmbito institucional, de modo a promover maior alinhamento, engajamento e uniformidade de práticas entre as unidades.

Dessa forma, conclui-se que o PGD apresenta bases adequadas para sua implementação, sendo seu aprimoramento diretamente relacionado ao desenvolvimento de práticas gerenciais e ao fortalecimento da cultura organizacional orientada a resultados.

As orientações apresentadas ao longo deste documento visam, portanto, contribuir de forma preventiva para a mitigação de riscos e para o aperfeiçoamento contínuo do programa, apoiando a gestão no seu processo de consolidação institucional.

A Audin, por meio deste trabalho, espera que a gestão da UFFS incentive servidores e chefias para que se apropriem do PGD, aprofundando-se na temática e capacitando-se para que o Programa seja um indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público.

Vale acrescentar que a Audin não realiza e não se responsabiliza pelos atos de gestão. As ações da Audin visam a fortalecer os controles internos/gestão de riscos/melhorias na governança, mas não eliminam ou prejudicam os controles internos administrativos, que devem ser exercidos em todos os níveis hierárquicos, bem como, não elide a responsabilidade de cada chefia (Art. 17 do Decreto n.º 3.591/2000).

Esta atividade de assessoramento, busca adicionar valor e melhorar as operações da instituição, atualizando as diferentes áreas administrativas e acadêmica da UFFS quanto à temas relacionados à governança, gestão de riscos e controles internos, preservada sua autonomia técnica e sua objetividade.

As orientações apresentadas ao longo deste documento buscam contribuir, de forma preventiva, para a mitigação de riscos e para o fortalecimento das práticas de gestão por resultados, sem caráter vinculante ou impositivo, cabendo à gestão a análise de conveniência e oportunidade na sua adoção.

Chapecó, 13 de abril de 2026.

DEISI KLAGENBERG
Auditora-chefe

MARISA Z. PIEREZAN
Chefe da Dataudin

TAIZ V. DOS SANTOS
Auditora

ANEXO I
Encaminhamentos do Relatório Final de Consultoria da Auditoria Interna

Após finalizado os trabalhos de execução da auditoria (tipo – consultoria), a auditoria interna seguirá os seguintes encaminhamentos:

1) Encaminha o Relatório Final de Consultoria da Auditoria Interna ao Reitor (presidente do Consuni), por meio do sistema Sipac e à Progesp, por meio de e-mail institucional, para que se manifestem de forma fundamentada quanto a existência de dados restritos ou sigilosos.

2) Publica o Relatório Final de Consultoria da Auditoria Interna na página institucional da UFFS/Auditoria Interna.

3) Encaminha Relatório Final de Consultoria da Auditoria Interna para CGU (por meio do e-CGU).

4) Ao Concur, Consuni CAPGP, Proplan (responsável pelo apoio ao Comitê Gestor de Riscos e Controles Internos) e para Assessoria Especial para Assuntos Estratégicos.