



DESPACHO INFORMATIVO Nº 3/2023 - CEGEST (11.68.10)

Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO

Belo Horizonte-MG, 14 de março de 2023.

Assunto: Manifestação técnica sobre a fase de ambientação na Diretoria de Planejamento e Gestão

Ao Senhor

**Flávio Antônio dos Santos**

Presidente do Comitê de Governança

Senhor Diretor,

Cumprimentando-o, em face do disposto no inciso II do [art. 16 da Portaria DIR nº 255/2022 - GDG](#), apresentamos manifestação técnica a respeito do relatório desenvolvido ao término da fase de ambientação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) realizado na Diretoria de Planejamento e Gestão (DPG).

#### **I. Histórico**

Em 22/09/2022, a Diretoria Geral autorizou a execução do PGD no âmbito da Diretoria de Planejamento e Gestão (Portaria DIR nº 623/2022 - GDG), em fase de ambientação. Considerando o disposto no [art. 40 da Portaria DIR nº 255/2022 - GDG](#), essa portaria tem vigência até 22/03/2022.

Em 24/02/2023, a Diretoria-Geral informou sobre o encerramento da fase de ambientação e requereu o encaminhamento de relatório relativo à fase de ambientação à DPG (até 06/03/2023) e manifestação técnica da SEGEP (até 13/03/2023) (MEMORANDO ELETRÔNICO Nº 88/2023 - GDG/CEFET-MG).

Em 27/02/2023, a SEGEP solicitou à Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) a extração de dados do sistema de gestão do PGD, a fim de subsidiar a análise a ser realizada.

Em 06/03/2023, a Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGEPE) e a Comissão Executiva do Programa de Gestão e Desempenho (CEGEST) realizaram reunião com as chefias diretamente subordinadas à DPG para coletar informações a respeito dos entendimentos que essas chefias formaram sobre o PGD no âmbito de suas áreas, a saber:

- I - Coordenação de Logística (LOG);
- II - Coordenação de Orçamento e Finanças (COFI);
- III - Coordenação de Convênios, Contratos e Prestação de Contas (CCONT);
- IV - Coordenação de Infraestrutura e Projetos (INFRA);
- V - Prefeitura (PREF).

Em 07/03/2023, a SEGEPE e a CEGEST encaminharam formulário para coleta das manifestações dos participantes do PGD no âmbito da DPG.

Em 09/03/2023, a DTI encaminhou os dados extraídos do sistema, requeridos em 27/02/2023.

Em 13/03/2023, a DPG encaminhou relatório a respeito da fase de ambientação do PGD ocorrida em seu âmbito.

## II. Metodologia

Como apresentado no histórico, os insumos de análise para esta manifestação foram:

- resultados de questionário respondido por servidores participantes do PGD;
- resultados de diálogo realizado com chefias diretamente subordinadas à DPG;
- dados extraídos do sistema de gestão do PGD;
- relatório emitido pela DPG a respeito da fase de ambientação do PGD ocorrida em seu âmbito.

Também adotou-se como insumo para a análise o Acórdão nº 2564/2022, do plenário do Tribunal de Contas da União.

A seguir, apresenta-se resultados e análise a respeito das informações obtidas.

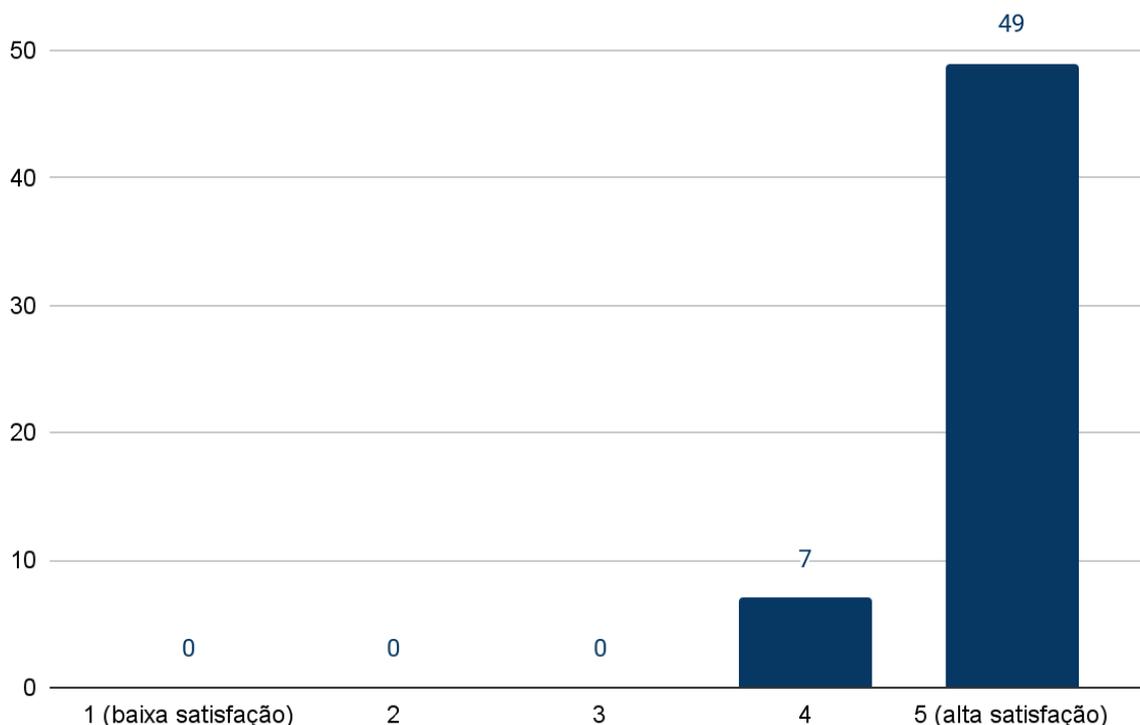
## III. Resultados e análise

### a) Análise de resposta de servidores da DPG participantes do PGD

#### *Nível de satisfação*

Ao todo, **56** servidores vinculados à DPG participantes do PGD responderam ao questionário. Dentre elas, **12** têm cargo de chefia. Os servidores foram instados a indicar seu nível de satisfação com o PGD, em uma escala de 1 a 5, onde 1 indica baixa satisfação e 5 indica alta satisfação. As respostas a essa questão estão evidentes na seguinte figura:

Figura 1. Resposta ao item "Indique seu nível de satisfação com o Programa de Gestão e Desempenho no CEFET-MG".



Também verificamos que as chefias imediatas avaliam que há um alto grau de comprometimento dos servidores que são seus subordinados imediatos e que o seus setores foram, na maior parte dos casos, efetivos no alcance dos resultados, conforme se verifica no seguinte quadro:

Quadro 1. Questões respondidas pelas chefias no tocante ao grau de comprometimento dos participantes e à efetividade no alcance de metas e resultados.

		Qual o grau de <b>comprometimento</b> dos participantes do PGD que estão sob sua responsabilidade direta (subordinados imediatos)? (apenas para chefias imediatas) (%)				
		<b>1</b> (comprometimento mínimo)	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b> (comprometimento máximo)
Quão efetivo o seu setor foi no alcance de <b>metas e resultados</b> com o PGD? (apenas para chefias imediatas) (%)	<b>1</b> (nada efetivo)	0	0	0	0	0
	<b>2</b>	0	0	0	0	0
	<b>3</b>	0	0	0	0	0
	<b>4</b>	0	0	0	0	1 (8%)
	<b>5</b> (totalmente efetivo)	0	0	0	0	11 (92%)

A respeito do alcance de **metas e resultados**, estas foram as avaliações apresentadas pelos respondentes (todos com cargos de chefia):

Quadro 2 - Respostas quanto ao alcance de metas e resultados.

<b>COORD DE CONV CONT E PREST DE CONTAS</b>
O alcance de metas e resultados para os servidores foi positivo.
<b>COORD DE INFRAESTRUTURA E PROJETOS</b>
As metas estipuladas foram alcançadas, havendo um engajamento surpreendente por parte do setor, mantendo e, muitas das vezes, melhorando ainda mais a qualidade dos trabalhos entregues.
Somente um servidor não quis participar. Todas as metas e resultados foram alcançados.
<b>COORDENAÇÃO DE LOGÍSTICA</b>
As metas combinadas e os resultados esperados foram atingidos e a satisfação dos servidores no trabalho aumentou.
<b>COORDENAÇÃO DE ORÇAMENTO E FINANÇAS</b>
Avaliação e metas cumpridas devidamente.
Os servidores se adaptaram muito bem a nova formatação de execução das atividades, as metas foram cumpridas e os resultados alcançados.
<b>DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO</b>
Metas e resultados previamente estipulados foram alcançados.

<b>DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS</b>
Com o PGD, as metas e resultados foram devidamente cumpridos
<b>DIVISÃO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS</b>
A inserção dos servidores foi muito positiva, os processos estão caminhando normalmente e todos os resultados foram alcançados.
<b>DIVISÃO DE CONTABILIDADE</b>
As metas e resultados têm sido alcançados em sua totalidade. De forma geral, os resultados apresentados pela Divisão de Contabilidade no Programa de Gestão, não deixam nada a desejar em comparação aos resultados do trabalho presencial. Assim como aconteceu também durante o trabalho remoto emergencial, durante o ápice da pandemia.
<b>DIVISÃO DE OBRAS</b>
Os servidores da unidade organizacional no PGD têm contribuído para o alcance de metas e resultados previamente acordados.
<b>PREFEITURA</b>
Quanto à participação dos 20 servidores da Prefeitura, 13 aderiram ao PGD. Dos 7 que não aderiram, 3 possuem funções que não permitem a execução remota e os 4 restantes preferiram permanecer no regime de trabalho tradicional. Com relação aos resultados obtidos, observou-se resultados compatíveis com o regime tradicional de trabalho e de uma forma geral os participantes trabalham mais satisfeitos do que no regime de trabalho tradicional

A respeito do **grau de comprometimento** dos participantes, estas foram as explicações apresentadas pelas chefias imediatas no quadro abaixo:

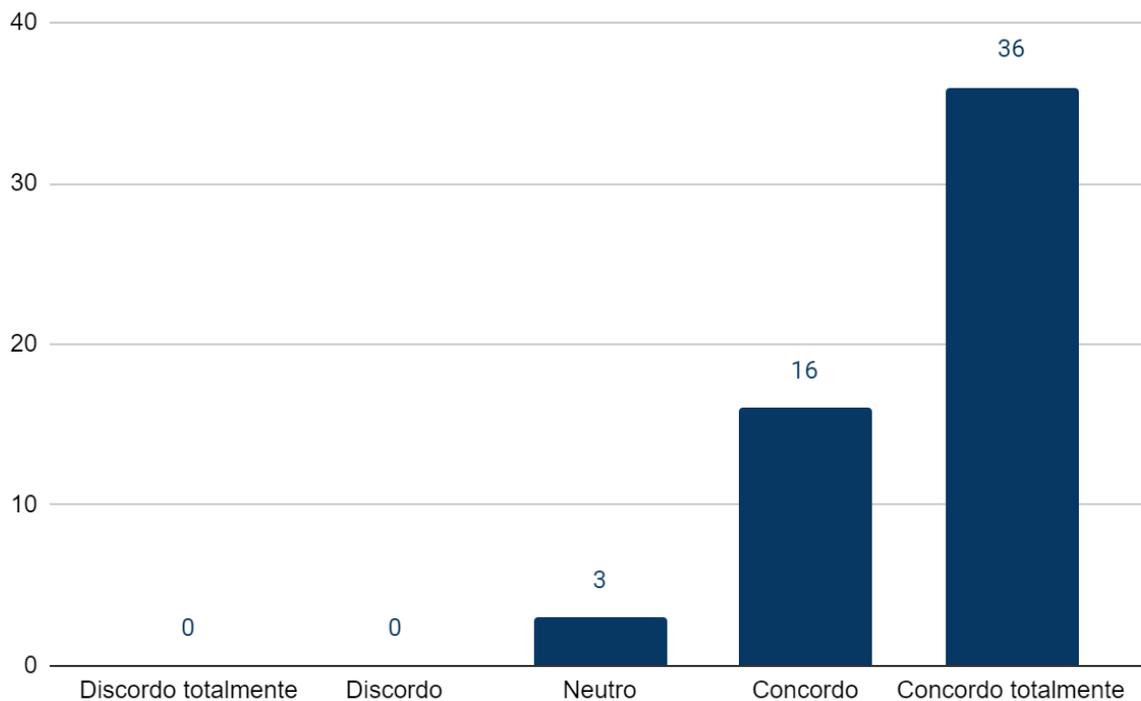
Quadro 3 - Respostas ao grau de comprometimento dos participantes apresentado pelas chefias.

<b>COORD DE CONV CONT E PREST DE CONTAS</b>
Os servidores sempre informam suas demandas atuais, no caso de urgência, atende prontamente, os processos são providenciados sempre com agilidades e questões complexas, discutimos cada caso.
<b>COORD DE INFRAESTRUTURA E PROJETOS</b>
Os participantes do PGD viram nesta modalidade uma oportunidade de uma nova dinâmica de trabalho mais conciliável com a vida pessoal. Como resultado, percebi um elevado grau de comprometimento com o atendimento das demandas do setor.
Todos os servidores têm apresentado comprometimento efetivo.
<b>COORDENACAO DE LOGISTICA</b>
Eles estão empenhados em atingir seus objetivos e são comprometidos com os resultados e com a equipe.

<b>COORDENACAO DE ORCAMENTO E FINANÇAS</b>
Comprometimento pontual e os serviços sendo executados normalmente.
Todas as demandas pré-acordadas são cumpridas com eficiência e comprometimento.
<b>DIRETORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO</b>
Metas e resultados alcançados; tempo de resposta rápido quando acionados para demandas específicas ou urgentes.
<b>DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE SERVIÇOS</b>
As pessoas estão mais motivadas para realização do trabalho, pois existe uma rotina mais flexível em relação ao trabalho unicamente presencial. Assim, os resultados são positivos com a adoção do PGD.
<b>DIVISÃO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS</b>
Todos os participantes estão comprometidos com o trabalho no PGD.
<b>DIVISÃO DE CONTABILIDADE</b>
Percebo que todos os servidores da Divisão de Contabilidade são extremamente comprometidos com o trabalho. Todas as demandas são atendidas com agilidade. Os servidores, quando em trabalho remoto, estão sempre atentos a qualquer chamado, seja por whatsapp, email ou telefone. Uma vez que a Divisão de Contabilidade possui servidores atuando presencialmente todos os dias da semana, sempre quando há alguma procura presencial por algum servidor que não esteja no CEFET-MG, o servidor que se encontra na Divisão ou resolve a demanda, ou, imediatamente entra em contato com o servidor responsável que se encontra trabalhando remotamente que, prontamente, atende à solicitação.
<b>DIVISÃO DE OBRAS</b>
Os participantes do PGD têm mostrado grande comprometimento nos trabalhos.
<b>PREFEITURA</b>
As chefias imediatas se comprometeram e executaram de forma satisfatória todas as atividades designadas no programa de gestão.

Quanto aos respondentes em geral, a maior parte demonstra entender que as atividades de sua unidade organizacional funcionaram muito bem no PGD (Figura 2)

Figura 2. Nível de concordância com a afirmação "As atividades realizadas por minha unidade organizacional funcionaram muito bem por meio do PGD".



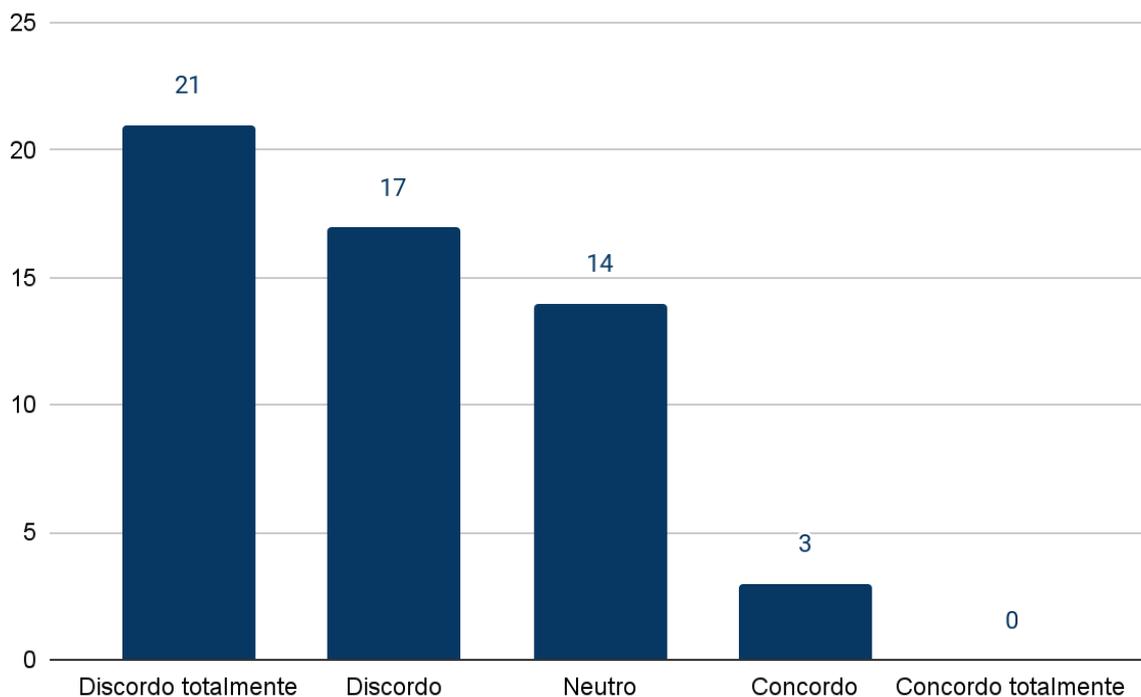
### Colaboração, interação e relações interpessoais

No tocante entre a colaboração e a interação entre os colegas, considerando os resultados apresentados no Quadro 3, abaixo, vê-se que, em certos casos, houve apontamentos que concordam com a redução de interações na unidade organizacional (**20%**) e com a necessidade de melhor interação entre os colegas o bom funcionamento do PGD (**19%**, sendo 15% em "concordo" e 4% em "concordo totalmente").

Quadro 4 - Cruzamento das respostas às afirmações "Houve redução das interações entre os colegas em minha unidade organizacional" e "Há necessidade de melhor colaboração dos colegas para o bom funcionamento do PGD"

		Houve redução das interações entre os colegas em minha unidade organizacional.					
		Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente	Soma
Há necessidade de melhor colaboração dos colegas para o bom funcionamento do PGD.	Discordo totalmente	11%	13%	2%	5%	0%	<b>31%</b>
	Discordo	13%	13%	2%	2%	0%	<b>29%</b>
	Neutro	2%	9%	7%	4%	0%	<b>22%</b>
	Concordo	0%	4%	5%	5%	0%	<b>15%</b>
	Concordo totalmente	0%	0%	0%	4%	0%	<b>4%</b>
	<b>Soma</b>	<b>25%</b>	<b>38%</b>	<b>16%</b>	<b>20%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>

Figura 3. Nível de concordância com a afirmação "Percebi prejuízo nas relações interpessoais que mantenho no trabalho".

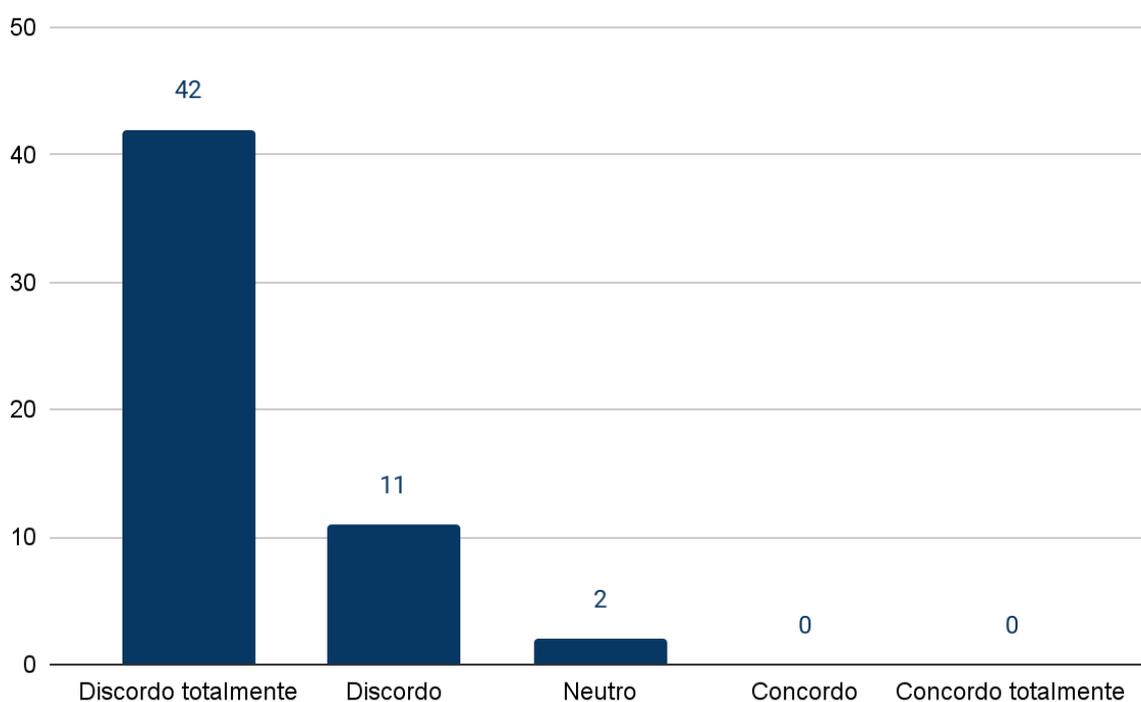


Esses apontamentos indicam a necessidade de alguma intervenção para melhorar a colaboração, as interações e as relações interpessoais no contexto do PGD, mesmo que não se trate de um problema generalizado.

#### *Atendimento presencial ao público*

Quanto ao atendimento ao público, a maior parte dos respondentes indicou julgar que não houve prejuízo ao atendimento presencial ao público em sua unidade organizacional (Figura 4).

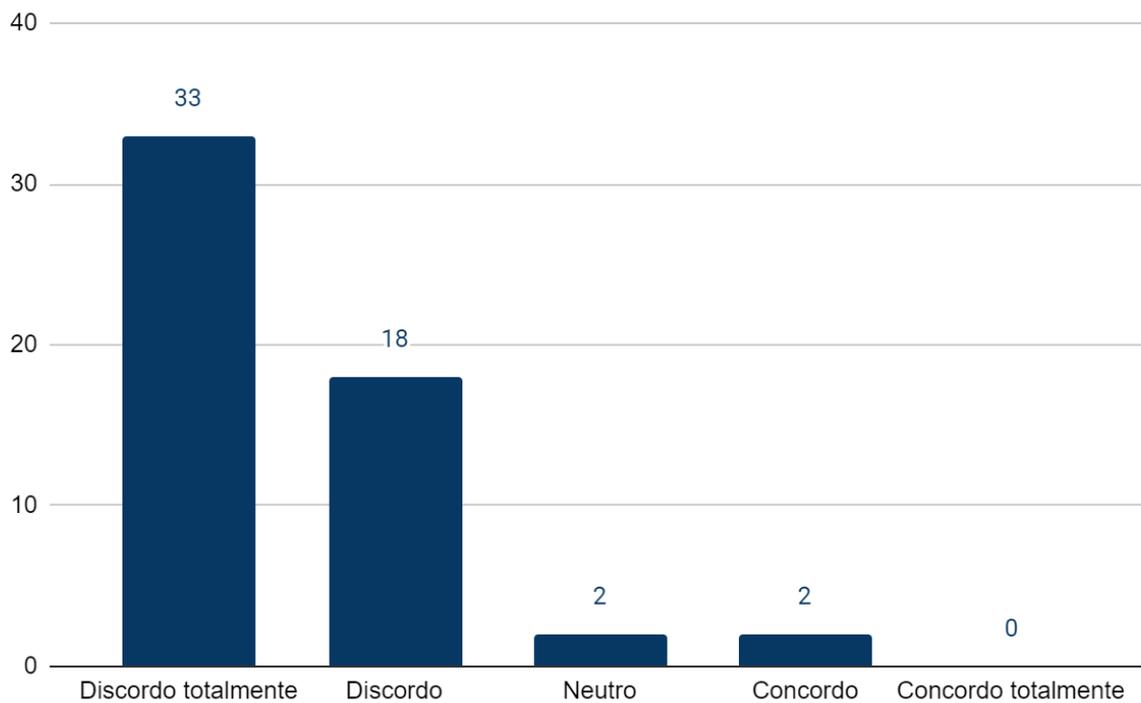
Figura 4. Nível de concordância com a afirmação "Houve prejuízo para o atendimento presencial ao público em minha unidade organizacional".



Também foi apresentada questão referente ao atendimento recebido por esses servidores por unidade organizacional que atua em PGD, em face do teletrabalho. As respostas se encontram sintetizadas na Figura

5, a seguir, e denotam dificuldades que, apesar de pontuais, merecem ser avaliadas.

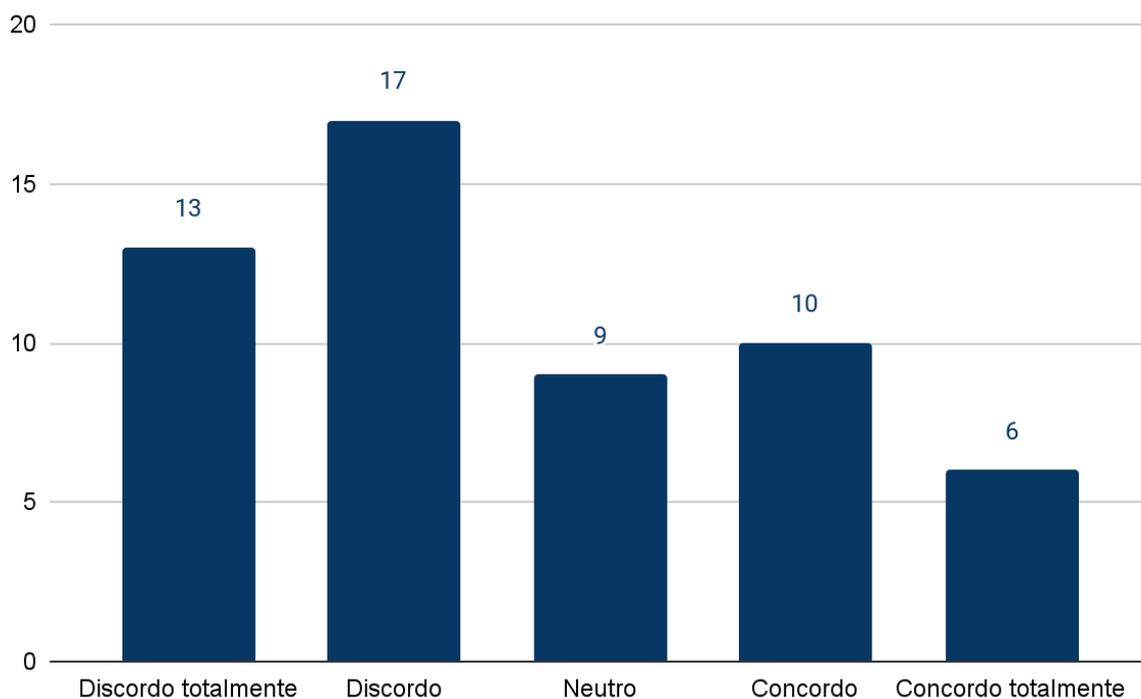
Figura 5. Nível de concordância com a afirmação "Tive dificuldade de ser bem atendido por uma unidade organizacional que está em PGD em razão do teletrabalho".



#### *Tabela de atividades*

Conforme Figura 6, **16** dos **55** respondentes expressaram concordância com a necessidade de revisão das tabelas de atividades cadastradas, o que indica a necessidade de atuação acerca desse ponto.

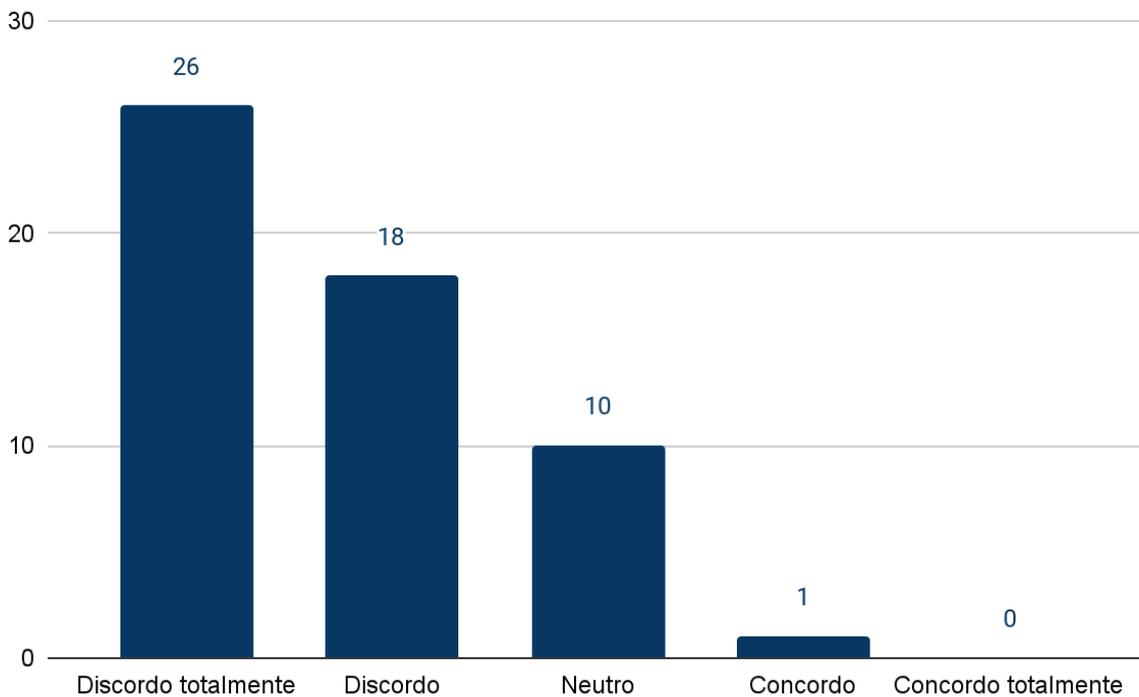
Figura 6. Nível de concordância com a afirmação "A tabela de atividades cadastrada para a minha unidade organizacional deve ser revista".



#### *Mapeamento de processos*

A Figura 7 evidencia a opinião dos servidores a respeito do impacto da falta de mapeamento de processos, serviços e atividades no PGD. Dadas as respostas, não houve indicações de que a falta dos aludidos mapeamentos tenha prejudicado a realização do PGD.

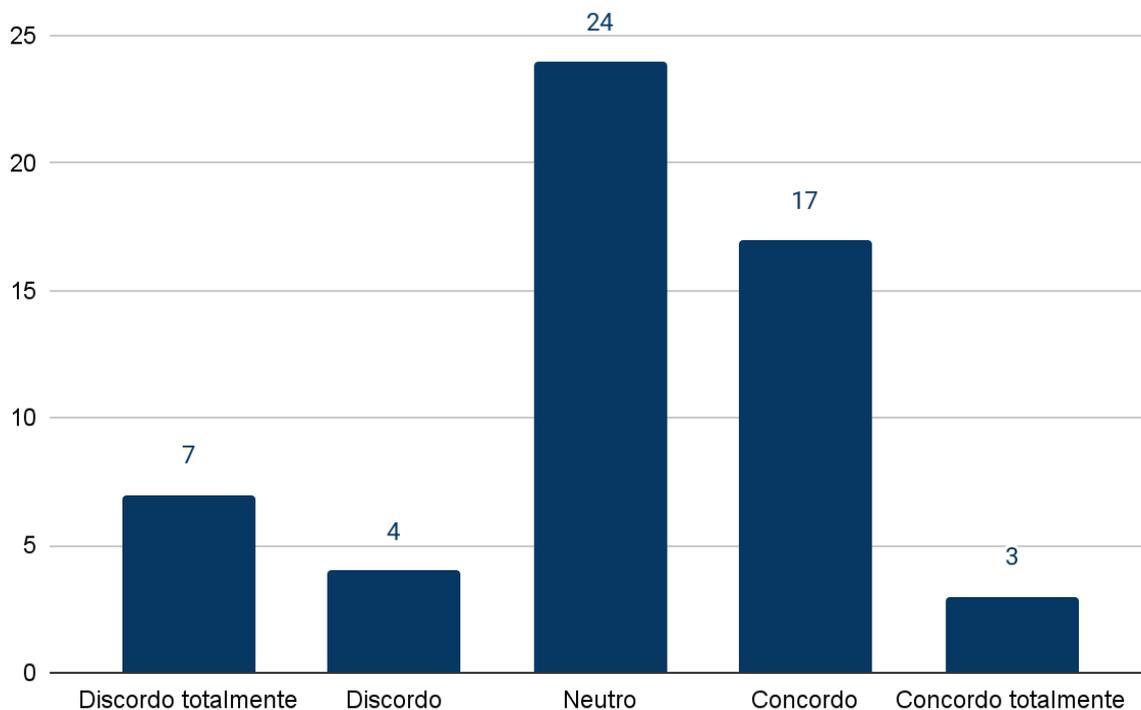
Figura 7. Nível de concordância com a afirmação "A falta de mapeamento de processos, serviços e atividades em minha unidade organizacional foi prejudicial para a realização do PGD".



#### *Indicadores de resultados*

A Figura 8 apresenta as indicações referentes à necessidade de indicadores de resultados. Dos resultados, vê-se que a grande parte dos servidores expressaram opinião neutra (24 = 43%). Contudo, apesar de uma parcela menor ter expressado discordância em relação à necessidade desses indicadores, 36% dos respondentes apresentaram concordância com a necessidade de sistematização dos indicadores de resultados. Sendo assim, esses resultados apontam para a relevância da sistematização de indicadores.

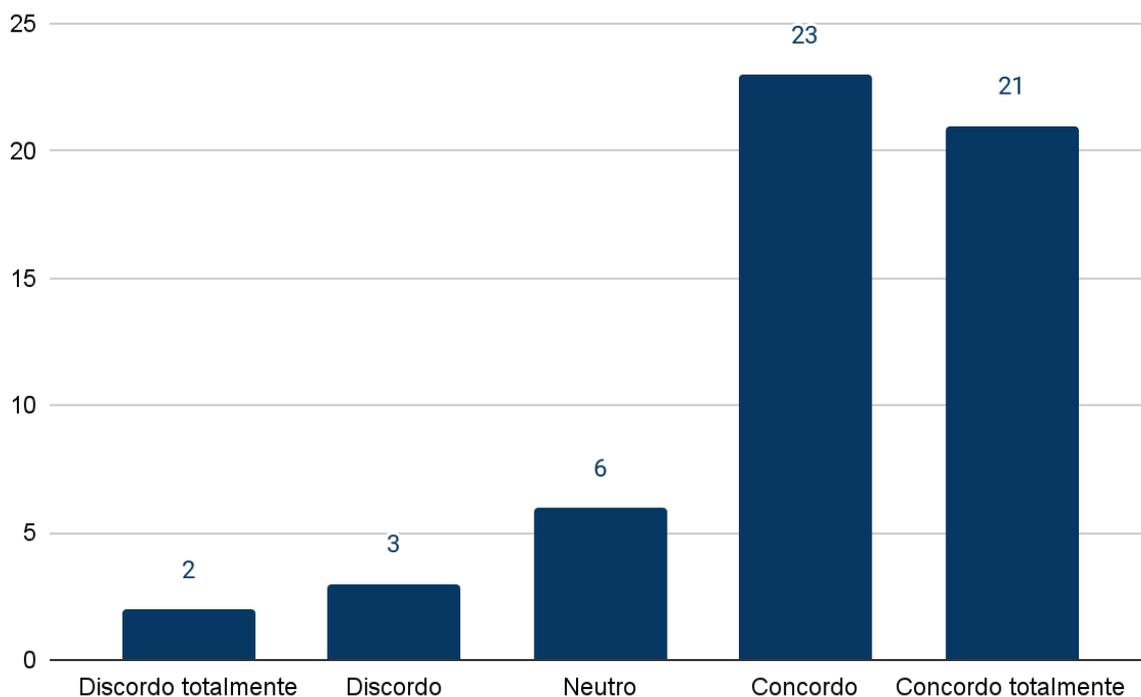
Figura 8. Nível de concordância com a afirmação "É necessária a sistematização dos indicadores de resultado dos setores"



#### *Sistema de gestão do PGD*

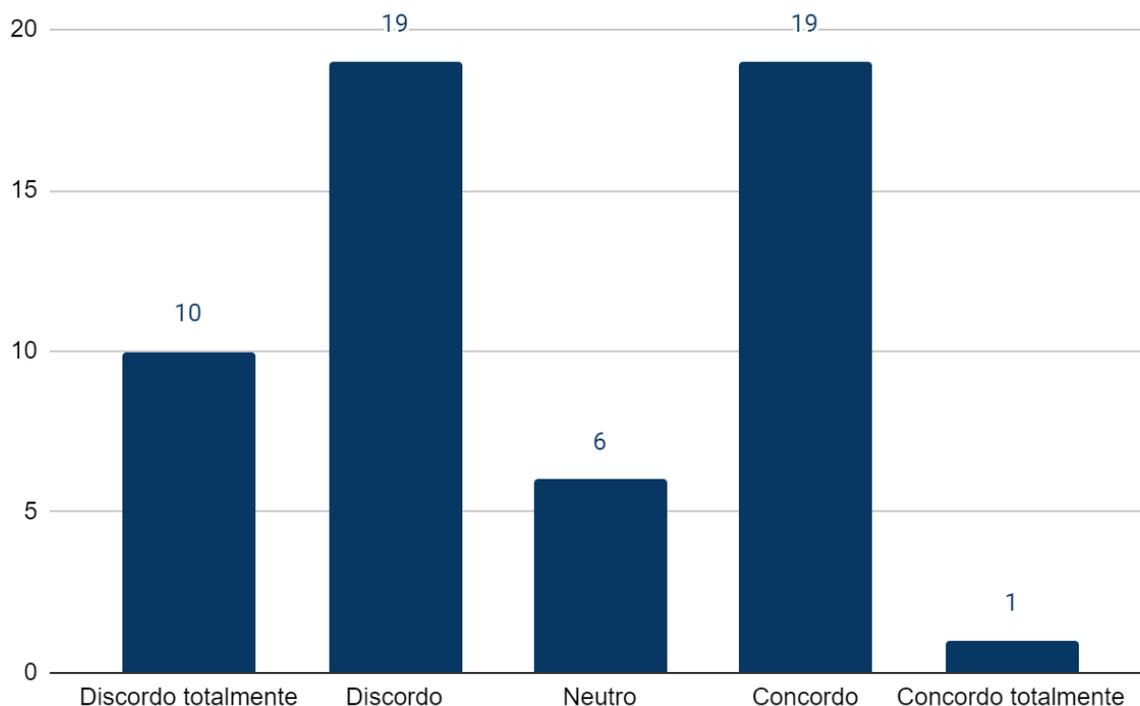
Quanto ao sistema computacional adotado para a gestão do PGD, conforme resultados apresentados na Figura 9, a seguir, vê-se que a maioria dos servidores indicam a necessidade de que ele passe por melhorias (**80%**).

Figura 9. Nível de concordância com a afirmação "Há necessidade de melhorias no sistema utilizado".



Referente à usabilidade do sistema adotado, apesar de haver diversos respondentes que o julgam fácil de entender e utilizar (**20**), a maioria não acompanha esse julgamento (**29**).

Figura 10. Nível de concordância com a afirmação "O sistema utilizado é fácil de entender e utilizar".



Sendo assim, tem-se a necessidade de atenção para que os usuários tenham melhor experiência com o sistema usado para o PGD no CEFET-MG.

Nessa esteira, os respondentes puderam indicar as dificuldades encontradas na utilização no sistema atualmente adotado pelo CEFET-MG. As respostas a esse respeito se apresentam abaixo. Dentre o que foi elencado, destacamos os seguintes pontos julgados problemáticos pelos respondentes: (1) sistema pouco versátil (nas palavras dos participantes, "engessado"); (2) exigência de uso de VPN (*Virtual Private Network*); (3) baixa usabilidade (sistema pouco intuitivo). Destaca-se que alguns dos pontos julgados problemáticos são provindos da normatização federal vigente quando da concepção do sistema (tabelas de atividades e níveis de complexidade, traduzidos em tempos de execução).

Quadro 5 - Respostas quanto às dificuldades encontradas na utilização do sistema

A dificuldade é <b>inserir as entregas de acordo com os dias de trabalho.</b>
A necessidade de <b>selecionar as atividades com as cargas horárias pré-estabelecidas.</b>
Alteração constante dos procedimentos
Apesar de ser sistema web, necessita estar na <b>rede CEFET-MG</b> ou <b>utilizando VPN.</b>
<b>Difícil fazer as correspondências de atividades.</b> As <b>horas esperadas</b> não são factíveis para nenhum setor. O sistema poderia ser menos <b>engessado.</b>
Dificuldade de <b>controle de desempenho</b> (sistema SUSEP não permite lançar, com detalhes, as atividades desenvolvidas além de não permitir a emissão de relatórios).
Dificuldade só no primeiro plano trabalho
É um <b>sistema muito engessado, demanda muito tempo</b> no lançamento de atividades, no encerramento do plano de trabalho para adequação do planejado e executado, na aprovação

de alterações pela chefia, bem como o **percentual de produtividade calculado por ele é irreal**.

Esse sistema **não reflete nossa realidade** quanto ao nosso serviço, incluir atividades prevendo o que será feito no próximo mês discordo totalmente. E o **retrabalho de ficar excluindo e incluindo atividades que não foram executadas** e pedindo à chefia para autorizar cada atividade de exclusão e inclusão. O importante para quem está no PG é a entrega do serviço e sua execução pontual e não o horário estabelecido.

**Falta de apoio técnico**, pois nem todos os responsáveis têm conhecimento para esclarecer as dúvidas pertinentes

**Falta de opções para detalhar** as atividades executadas.

**Faltam algumas atividades na lista**; falta de **interação com a marcação de férias**, com **ausência com afastamento de saúde**, por exemplo.

**Horas desconexas**, como por exemplo 20 horas, se você concluiu a tarefa em 2 dias, sobram 4 horas.

Não encontrei dificuldades.

Não há dificuldade na utilização, porém o sistema disponível, no momento, é muito **restrito para os detalhamentos das atividades** e tempo adequado para a execução. Emitir um Plano de Trabalho mensal delimitando horas gastas nas atividades não nos atende, talvez um **sistema que prevê as atividades porém sem as horas gastas seria melhor**.

Não houve dificuldades na utilização do sistema

Não tenho

Não tenho uma opinião formada

Nenhuma

Nenhuma dificuldade, durante esses 6 meses de adaptação do programa de gestão, houve ajustes e aprimoramentos das planilhas. Também houve adaptação às novas regras de registros.

O **engessamento do sistema**, o que torna o registro de atividades um pouco trabalhoso.

O sistema adotado é precário, **pouco inteligente e nada intuitivo**.

O sistema de **difícil interação** é pouco **intuitivo**. A maior dificuldade foi no momento de realizar **trocas de atividades não desenvolvidas ao longo do mês**.

O sistema demanda uma **carga operacional grande** devido o lançamento manual das atividades

O sistema é **mal projetado**, havendo maior necessidade de aperfeiçoamento.

O sistema é PÉSSIMO. Não apenas a usabilidade, mas a própria concepção. A ideia de estruturar as atividades em blocos é completamente desnecessária. A partição dos blocos de

horas (1h, 2h, 5h, 10h, 50) não é eficiente para programar as atividades de rotinas de 8h/dia. (Poderia ser criada uma partição de 4h ou de 8h para facilitar o planejamento). Mas o pior de tudo é na prestação de contas do Plano de Trabalho, em que é necessário alterar todo o plano proposto, tendo que excluir as atividades previstas não realizadas e incluir novas atividades efetivamente executadas. Seria muito mais intuitivo, lógico e eficiente que essas informações fossem registradas no final do dia ou da semana, sem **necessidade de trocas de atividades todo mês**.

O sistema não é intuitivo, e acesso instável. O **uso de VPN** também complica desnecessariamente o acesso ao sistema. O ideal é que o sistema fosse como o email institucional ou SIG, que não demandam softwares e cadastros complementares para permitir acesso ao sistema.

O sistema não foi feito para a nossa realidade. Ele é **muito genérico**, de modo que os servidores se sentem perdidos em como alimentar o sistema. Possui algumas limitações para correções. As faixas de horários das atividades cadastradas poderiam ser revistas. Rotineiramente o sistema cai e temos que sair para entrar novamente.

O sistema SUSEP é **bastante engessado**, demanda muito tempo para lançamento das atividades e alteração entre o planejado e executado.

O sistema SUSEP é **muito engessado**.

Percebi algumas dificuldades no fechamento do Plano de Trabalho, já que **trabalha-se com a previsão, e não com o que efetivamente ocorre** no decorrer do mês trabalhado.

**Pouca opção de ajustes** e correções nos planos de trabalho do sistema.

**Pouco espaço para descrever as atividades** realizadas (2.000 caracteres)

Programa **pouco intuitivo** e que causa um retrabalho ao lançar as atividades e avaliá-las.

Registro das atividades diárias

Registro das atividades diárias.

Sistema mal programado em termos de **interface e interação com o usuário**, não oferece horas de atividades compatíveis com as horas típicas de jornada de trabalho, **não comunica com o SIG, não atualiza automaticamente as férias** homologadas do servidor.

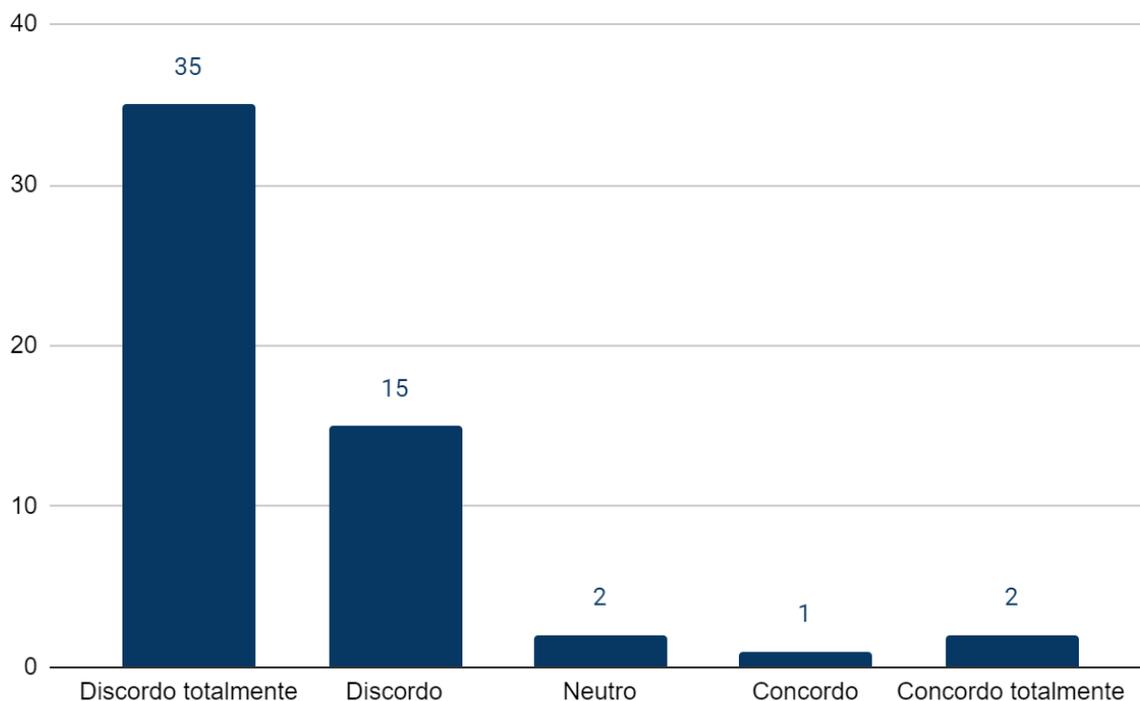
Sistema **não é intuitivo; impossibilidade de edição do plano de trabalho quando outro plano está em execução**; padrão de horas cadastradas das atividades exige um **número alto de registros**; a **exclusão das atividades ocorre uma a uma**, impossibilitando a alteração simultânea;

Sistema **pouco intuitivo e limitado**

SISTEMA SUSEP não atende a realidade do CEFET- CCONT. Deveria haver a possibilidade da **criação de atividades no plano de trabalho ao longo da execução**, e não a previsão de atividades que nem sabemos se serão executadas

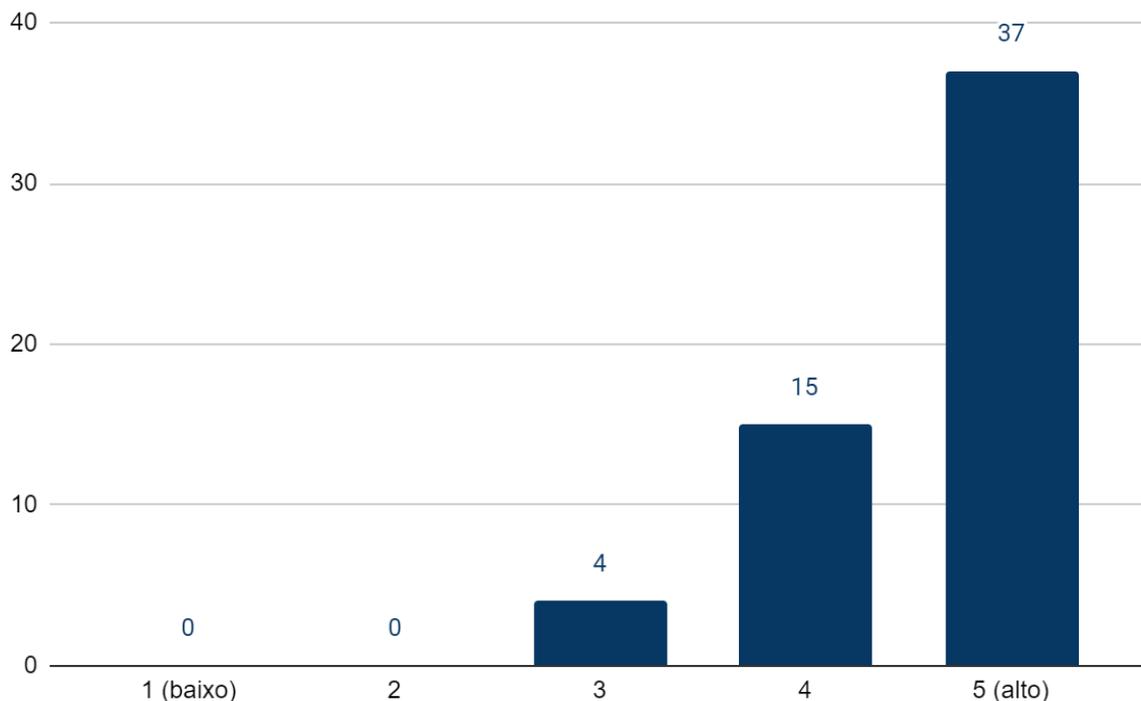
Um pouco **complicado**

Figura 11. Nível de concordância com a afirmação "Observei dificuldades em executar o teletrabalho em local diferente do CEFET-MG, devido à estrutura tecnológica utilizada (computador, internet, celular)"



Os participantes também puderam apresentar informações a respeito do domínio de tecnologias da informação para fins de atuação no PGD. Os resultados se encontram na figura abaixo. Conforme se constata na figura, a maior parte dos respondentes indicou que possui domínio alto de tais tecnologias para atuação no PGD. Entretanto, **34%** dos participantes afirmaram terem domínio inferior ao mais alto. Parece-nos relevante verificar as lacunas de competências digitais dos participantes, afetas ao PGD, para garantir o bom funcionamento do Programa.

Figura 12. Respostas à questão "Indique qual é o seu nível de domínio de tecnologias da informação para fins de atuação no PGD".



### Motivação para entrada no PGD

Quando questionados sobre sua maior motivação para entrada no PGD, os participantes apresentaram as respostas disponíveis abaixo. Em síntese, se verificou que houve maior ênfase na "qualidade de vida":

Quadro 6 - Respostas quanto a maior motivação para entrada no PGD

A flexibilidade do horário para executar as tarefas
A flexibilidade proporcionada pelo programa, ou seja, consigo executar minhas atividades quando e onde estiver, sem necessariamente ser naquele horário do turno de trabalho. Consegui, por exemplo, adiantar os trabalhos em alguns sábados para ter tempo livre em alguns dia útil da semana (segunda a sexta).
A melhoria na minha qualidade de vida devido à possibilidade de trabalhar em qualquer lugar durante um período da semana.
A possibilidade de economia no tempo de me arrumar e me locomover até o CEFET-MG. Essa economia faz com que eu consiga aproveitar melhor o meu tempo e tenha flexibilidade nas entregas do trabalho.
A possibilidade de executar atividades remotamente, evitando o deslocamento, que no meu caso é grande, o que proporciona qualidade de vida.
A possibilidade de ter um horário de trabalho mais flexível
A redução dos custo e tempo com deslocamento de casa ao trabalho. A possibilidade de gerenciar o meu trabalho. Está mais em casa próximo as minhas filhas.
Acompanhamento de membros da família (pais idosos e precisam de cuidados)

Avaliei com um programa benéfico para a instituição e para mim.

Curiosidade para saber como funcionava, se seria realmente efetivo.

desgaste do deslocamento

Diminuição de perda de tempo de deslocamento para o trabalho. Diminuição de interferências no desenvolvimento dos trabalhos, obtendo melhor concentração

Economia de tempo no trajeto casa-trabalho.

Em meu caso particularmente, sou responsável por meu pai(91 anos), não consigo pagar um cuidadoso, portanto, salvou minha vida em parte (50%)com relação a esta situação.

Em primeiro lugar, qualidade de vida, um sentimento de que todos os servidores estão muito mais satisfeitos. Observo que o desenvolvimento do meu trabalho e dos demais servidores lotados nesta COFI, não exige necessariamente estar fisicamente na Instituição, flui muito bem no PGD, considerando que todo o desenvolvimento do nosso trabalho se dá via sistemas diretamente ,ligados ao MEC (em Brasília); É uma área que exige prazos nos cumprimentos das atividades e foi devidamente cumpridos; tenho facilidade em comunicação virtual, portanto as resoluções de qualquer demanda não foi prejudicada. As interrupções presenciais, de certa maneira atrasaram as minhas entregas. Todas as demandas dos gestores e/ou dos demais servidores que necessitaram de atendimento foram atendidas neste período de ambientação. As atividades dessa Coordenação continuaram sendo efetivamente desenvolvidas com eficiência e eficácia de sempre..

Entrega dos trabalhos feita por metas sem ter a preocupação em registro de ponto.

Executar as minhas atividades sem precisar de deslocamento

Experimentar o novo modelo por metas para avaliar qual me adapto melhor.

Flexibilidade da jornada de trabalho, ausência de ponto, conciliação das atividades profissionais e pessoais.

Flexibilidade de horário de trabalho e qualidade de vida.

Flexibilidade de Horário e ganho de tempo pela ausência de necessidade de deslocamento

Flexibilidade de horário, redução de custos

Flexibilidade de horário.

Flexibilidade para executar o trabalho fora da instituição, melhorando questões de deslocamento e aumentando a qualidade de vida.

Flexibilidade, concentração e objetividade

Flexibilizar o horário de trabalho e organizar minhas tarefas profissionais nos melhores horários do dia, podendo produzir com mais concentração, qualidade, eficiência e efetividade. Além disso, tenho uma maior qualidade de vida para organizar minha rotina fora dos compromissos profissionais.

Interessante
Maior dinamicidade do trabalho, por não enfrentar trânsito todos os dias
Maior tempo para ficar com a família. Maior flexibilidade na forma de execução das tarefas. Maior tempo para se dedicar a obrigações pessoais.
Melhor qualidade de vida e entrega de trabalho
Melhor qualidade de vida e gestão de tempo.
Melhor qualidade de vida, gestão do tempo e desenvolvimento das minhas atividades. O CEFET por muitas vezes é um local muito barulhento trabalhando de casa eu tenho mais concentração e bem estar, o uso constante do ar condicionado me causa problemas respiratórios trabalhando de casa eu não tenho mais esse problema, enfrentar o estresse do trânsito nos horários de pico por apenas dois dias na semana é um alívio, o tempo perdido no trânsito pra mim que moro muito longe é investido nas atividades de trabalho, poder almoçar em casa, poder trabalhar na companhia dos meus bichos, só vejo benefícios.
Melhora na qualidade de vida de maneira geral; possibilitando organizar melhor tempo com a família, acompanhamento dos filhos no dia a dia; além de redução de custos com alimentação, utilização de transporte até o CEFET-MG de maneira mais tranquila.
Melhorar minha qualidade de vida no trabalho ao evitar o estresse de ficar horas no trânsito todos os dias.
Melhoria da produtividade por não ter que fazer deslocamento diário.
Melhoria da qualidade de vida
Melhoria na qualidade de vida
Melhoria na qualidade de vida.
Não precisar ser escravo do ponto eletrônico
Necessidade de flexibilidade nos horários em virtude da necessidade de acompanhamento familiar em tratamento de saúde.
Obter qualidade de vida em relação ao trabalho e a família.
Organizar a jornada de trabalho com metas claras e uma melhor alocação do trabalho. Redução do tempo de deslocamento, facilidade para repor as horas. Trabalho focado em resultados.
Possibilidade de uma melhor qualidade de vida.
Qualidade de vida
Qualidade de vida.
Qualidade de vida. Principalmente porque resido em outra cidade e o trânsito cada dia pior.

Qualidade de vida.
Realizar minhas tarefas laborais de forma remota, pois isto aumenta minha qualidade de vida.
Reduzir o estresse e demandas/cansaço mental e físicos de ficar tantas horas em um ambiente de trabalho, 5 dias por semana. Melhor administrar as horas do meu dia. Aumentar a produtividade e prazer em exercer as minhas funções, estando em um ambiente definido por mim, logo mais confortável, onde também me sinto mais capaz de focar plenamente nas minhas funções, com menos distrações. Diminuir o cansaço, tempo e dinheiro perdido com o transporte até o local de trabalho.
Teletrabalho, qualidade de vida
Ter mais tempo em casa e também flexibilidade de horários.
trabalho remoto
Uma melhor gestão das rotinas de trabalho

### *Dificuldades na execução do PGD*

Instados a se manifestar sobre as dificuldades na execução do PGD, os participantes registraram as respostas abaixo. No quadro de respostas, destacamos os seguintes pontos: (i) o sistema utilizado para a gestão do PGD; (ii) a organização das tarefas no ambiente doméstico; (iii) a comunicação.

#### Quadro 7 -Respostas quanto às dificuldades na execução do PGD

A <b>comunicação</b> infelizmente é muito ruim, o whatsapp não é a ferramenta ideal para o teletrabalho, o CEFET deveria investir em meios de comunicação mais eficazes e um sistema próprio para o Programa de Gestão.
A fiscalização de obras está sujeita a imprevistos que alterando o planejamento
A maior dificuldade foi o <b>Sistema SUSEP</b> .
Acesso a algumas informações.
Adaptação inicial ao preenchimento dos planos mensais.
Alguns servidores demoraram um pouco mais para se adequarem a nova cultura de trabalho, mas com certa paciência e os envolvendo nas necessidades dos atendimentos diferenciados, foram se adequando. Na COFI, temos 02 servidoras que não aderiram ao PGD, na Divisão de Finanças, continuam presencialmente.
Apenas no começo, preenchimento do formulário
As dificuldades encontradas foram na <b>mensuração de algumas atividades</b> e fechamento do plano de trabalho.
As possíveis dificuldades com o PGD ocorreram durante a pandemia. Com a necessidade de teletrabalho devido a pandemia, as dificuldades como estrutura para trabalhar e <b>conciliação</b>

**da rotina da casa com o trabalho**, foram superadas ainda durante a pandemia (2020 e 2021). Portanto na implantação do PGD não encontrei dificuldades.

Até o momento não se evidenciou nenhuma dificuldade.

Aumento das horas trabalhadas e **excesso de mensagens por aplicativo fora do horário de trabalho**.

Dificuldade de concentração em **conciliar as atividades do trabalho com as atividades Domésticas**

Distinguir a vida profissional da vida social. Em muitos momentos, trabalho no meu momento de descanso. **Percebo que no Programa de Gestão, acabo trabalhando mais do que no presencial**. No trabalho remoto, o ambiente social e profissional se misturam, de modo que, às vezes, trabalho além do horário.

Efetuar os **lançamentos no sistema**.

Em relação aos registros e verificação das entregas dos colaboradores.

Estando fora do ambiente do Cefet, não consigo acessar o sistema para fazer meu plano de trabalho

**Falta de metas e objetivos claros** comprometeram a real avaliação sobre quantidade de demanda, eficiência e melhoria das condições de trabalho; falta de um modelo padronizado de planilha para a efetiva medição do trabalho;

**Falta de suporte técnico para computador pessoal** e sistema de proteção da rede

Fazer o plano de trabalho no sistema.

Foram duas dificuldades: a primeira, foi o **entendimento da legislação**. A segunda, o manuseio do **sistema do PGD**.

Incompatibilidade das horas ofertadas no sistema para as atividades e as horas de uma jornada típica de 6 ou 8 horas.

Inicialmente foi Conciliar **teletrabalho e serviços domésticos**.

Inicialmente, tive problema quanto a estrutura tecnológica na minha casa, mas foi sanado. Outro problema, foi **encontrar uma rotina padrão de trabalho dentro de casa**, mas com o tempo isso foi ajustado.

**Interatividade com funcionários de outros setores** do CEFETMG

Manutenção no SIPAC

Meios de comunicação que ainda necessita de uma melhoria

Não achei o sistema SUSEP positivo.

Não encontrei dificuldade

Não encontrei dificuldades

Não encontrei dificuldades na execução do PGD
Não encontrei dificuldades.
Não encontrei dificuldades.
Não encontrei dificuldades. A dificuldade de disciplina para conciliar tarefas pessoais e profissionais foi superada durante a pandemia
Não encontrei nenhuma dificuldade, para meu setor e tipo de trabalho p PGD se encaixa perfeitamente.
Não houve
Não tive grandes dificuldades
Nenhuma
No início eu estava um pouco desorganizada com a <b>distribuição das cargas horárias</b> , mas agora já tenho uma organização melhor das atividades.
No momento de <b>prever as tarefas é um pouco difícil</b> , pois se tratam de previsões e as mesmas podem sofrer alterações no decorrer das execuções das atividades. Mas, ainda assim não tive dificuldades, pois estou em meu primeiro mês de execução no PGD.
O <b>sistema</b> de registro das atividades é um tanto engessado e por isso é um tanto trabalhoso registrar as atividades realizadas.
o <b>sistema</b> não "conversa" com outros sistemas institucionais do cefet
O <b>sistema</b> poderia ser mais intuitivo.
O <b>sistema</b> SUSEP é bastante engessado, demanda muito tempo para lançamento das atividades e alteração entre o planejado e executado.
O <b>software</b> adotado para registro das atividades exige que se defina a priori a duração das atividades. No caso da Prefeitura, as atividades envolvem processo criativo, como a elaboração de projetos, e investigativo, como a fiscalização de obras, características que tornam a definição da duração da tarefa uma tarefa complexa, e muitas das durações atribuídas não condizem com a realidade executada. Esta falta de precisão entre o planejado e o executado, em alguns casos, <b>gera distorção no comportamento de membros pontuais</b> da equipe que ainda não souberam dosar a finalização antecipada da tarefa com o tempo registrado a priori, gerando uma <b>ociosidade quando o tempo planejado</b> foi muito maior do que o utilizado para execução da tarefa. Este comportamento foi a exceção, na grande maioria dos casos os membros da equipe fizeram os devidos ajustes nas durações das tarefas, e iniciaram outra atividade tão logo a primeira tenha sido concluída. No entanto, como estamos finalizando o período de ambientação acho necessário relatar o fato para que possamos criar soluções adequadas para situações semelhantes.
O uso do <b>sistema</b>
para entender o funcionamento do <b>sistema</b> do programa de gestão

Separar a vida profissional da vida pessoal. Isolamento.
<b>Sistema</b> as vezes cai, VPN lenta, <b>Telefone LINPHONE</b> as vezes não funciona corretamente
<b>O Sistema SUSEP</b> não é muito bom, principalmente para a avaliação das atividades pela chefia.
Somente com relação ao <b>sistema SUSEP</b> .
Tive dificuldade só no primeiro plano trabalho
Tudo no início é diferente, mas nada que prejudique e sempre nos adequamos.
Utilizar o <b>sistema</b> (interface trabalhosa de usar e o pouco clara) e realizar as correspondências entre atividades registradas e as de fato realizadas.

#### *Pontos positivos e negativos do PGD na UORG*

Ao serem questionados a respeito dos pontos positivos e negativos do PGD na unidade organizacional, os participantes apresentaram as respostas que estão no seguinte quadro. Em síntese, destacam-se como **pontos positivos**: qualidade de vida, concentração, flexibilidade, qualidade das entregas, saúde, motivação, redução do cansaço. Quanto aos pontos **negativos**, destacam-se: sistema utilizado, hiperdisponibilidade para o trabalho, redução do contato com os colegas, problemas na definição de objetivos e metas.

Quadro 8 - Respostas quanto aos pontos positivos e negativos do PGD

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
Maior <b>concentração</b> para trabalhar; mais <b>prazer para realizar as atividades</b>	Não identifiquei pontos negativos
Maior <b>produtividade; metas alcançadas; comprometimento</b> dos participantes.	<b>Sistema SUSEP</b> (dificuldade de controle de desempenho); distanciamento social.
<b>Qualidade de vida</b>	Nenhuma
Maior tempo para ficar com a <b>família</b> . Maior flexibilidade na forma de execução das tarefas. Maior tempo para se dedicar a obrigações pessoais.	<b>Distinguir a vida profissional da vida social</b> . Em muitos momentos, trabalho no meu momento de descanso. Percebo que no Programa de Gestão, acabo <b>trabalhando mais do que no presencial</b> . No trabalho remoto, o ambiente social e profissional se misturam, de modo que, às vezes, trabalho além do horário. Às vezes, alguns servidores enviam demandas fora do horário de trabalho.
As entregas estão sendo realizadas com a mesma qualidade, considerando que atualmente temos um espaço de trabalho pequeno, quente, mal iluminado, ergonomicamente ruim, poder ficar 60 da carga horária em teletrabalho, nos ajuda na <b>manutenção da saúde física e mental</b> .	Ainda Não vejo pontos negativos.

<b>Flexibilidade</b> para os servidores e manutenção da força de trabalho na UORG, pois alguns servidores desejavam pedir remoção.	<b>Espaço para o trabalho presencial</b> é inadequado para 3 pessoas ou mais.
<b>produtividade</b>	necessidade de <b>trabalho presencial</b>
tranquilidade pra desenvolver meu trabalho, não preocupação com horário, melhor participação da equipe, melhor distribuição das demandas	ponto negativo que é a <b>comunicação por WhatsApp funciona mas não é a ideal</b>
Incentivo no <b>comprometimento das atividades</b> envolvidas pela unidade	Menor <b>contato pessoal entre os funcionários</b>
Conciliação da <b>vida profissional e familiar</b>	Falta de pessoal no setor e maior <b>comprometimento dos participantes</b> nos dias não presencial.
O meu setor e a Coordenação da qual faço parte (COFI) funcionam perfeitamente bem com o PGD. Não identifico nada que tenha prejudicado as atividades que realizamos neste período de teste. Os ciclos de trabalho fluem naturalmente e a comunicação entre os setores da COFI e com os colegas é efetiva e suficiente para que possamos resolver problemas que surgem.	Não identifico nada que tenha prejudicado as atividades que realizamos neste período de teste.
Trabalhar em casa com maior liberdade de horário e evitar o estresse do trânsito no deslocamento.	
As <b>entregas passaram a ser mais monitoradas</b> . O setor tornou-se mais cooperativo.	Desconheço
trabalhar dentro de casa, <b>redução dos gastos e do tempo com deslocamento</b> .	Estou atuando neste PGD a um mês e ainda não vi pontos negativos.
Qualidade, melhor qualidade na execução das atividades	<b>Falta de interação com os colegas</b>
Compromisso e organização da equipe.	Não há.
Flexibilidade de horários, qualidade de vida dos servidores, rápida comunicação via whatsapp.	Vejo dificuldades para o lançamento de dados no <b>sistema SUSEP</b> . É um sistema muito engessado, demanda muito tempo no lançamento de atividades, no encerramento do plano de trabalho para adequação do planejado e executado, na aprovação de alterações pela chefia, bem como o percentual de produtividade calculado por ele é irreal.
O trabalho realizado pela DIAQ não sofre em nada em ser feito remotamente, considerando que é todo realizado por computador e telefone.	Não observei problema algum pertinente à unidade organizacional.

A **comunicação entre a equipe permaneceu igual ou até melhor**, por fazer uso de canais de comunicação em que todos possuem acesso (grupos de WhatsApp, vídeo chamadas).

Me sinto mais **descansado**, focado e confortável para realizar minhas funções. Considero que a minha produtividade melhorou e também aumentou a satisfação em realizar minhas tarefas.

Me permite a **flexibilização das horas de trabalho**, podendo realizar as tarefas em momentos diferentes do dia, o que é ótimo na DIAQ pois dependemos do progresso e reposição de fornecedores e outros setores, que trabalham em seu próprio tempo.

Com a existência do teletrabalho, poderei iniciar um mestrado (de preferência, no próprio cefet), ou fazer outros  **cursos** e atualizações em legislações, sem me preocupar tanto com o esgotamento físico e mental que ir e estar presencialmente em um local de trabalho todos os dias. Sinto que tenho mais **tempo e energia** para investir no meu desenvolvimento profissional e acadêmico, melhorando minhas habilidades como servidor.

**Qualidade de vida**; agilidade no desenvolvimento das atividades devido ao tempo que se perde em trânsito, **diminui o cansaço** diário desse trajeto. Conforto. Flexibilidade. **Economia de tempo**. **Economia financeira** tanto para a Instituição quanto para o Servidor. Equipes motivadas.

No meu entendimento não há pontos negativos percebido enquanto Coordenadora, a não ser uma adaptação nas reuniões presenciais e/ou on line. Estamos nos adequando, a COFI tinha reuniões rotineiras presenciais com toda a equipe para alinhamentos de demandas de melhorias das atividades, com a novo formato de trabalho e a necessidade de que as Divisões estejam abertas diariamente, ainda estamos testando a melhor forma de dar continuidade a essas reuniões que são necessárias para o bom funcionamento de trabalho em equipe..

**Qualidade de vida pessoal** e da Coordenação CCONT, pois fomos submetidos a um espaço bem reduzido e desconfortável. Os colegas sempre foram disponíveis, prontos para trocar ideias e ajudar então com a implementação do PGD não sentimos dificuldades até o momento.

Ainda não presenciei nenhum .

Menor tempo para a **entrega das atividades**; possibilidade de utilizar softwares e computadores pessoais melhores que os disponíveis na Instituição; viagens a trabalho

Não percebi nenhum ponto negativo no PGD, apenas a página e a lista de atividades do programa é que precisam melhorar!

realizada com os colegas <b>mais descansados física e mentalmente.</b>	
<b>Cumprimento das metas</b> mais rapidamente de acordo com a demanda. Maior <b>formalização</b> das tratativas. Maior <b>comunicação</b> sobre as atividades. Mais <b>informatização das atividades.</b> Melhora da <b>saúde.</b> Melhora da <b>alimentação.</b>	Falta de <b>melhores ferramentas digitais</b> de comunicação e organização. <b>Diminuição das reuniões.</b>
A produtividade aumentou consideravelmente.	Ainda não encontrei pontos negativos.
<b>Qualidade de vida, satisfação e motivação em desempenhar</b> as funções, enfim, só melhorou	Nada a declarar
Melhora da <b>qualidade do trabalho</b> , melhor <b>produtividade</b> , melhora na <b>qualidade de vida</b>	dificuldade inicial e entender o funcionamento do sistema
Maior satisfação dos funcionários e mais <b>empenho na entrega das atividades.</b>	Não há pontos negativos do PDG.
<b>Comunicação mais eficiente</b> devido às mensagens serem estritamente sobre trabalho; desenvolvimento mais ágil das tarefas.	<b>Ausência de metas e objetivos e falta de parâmetro para avaliar a carga de trabalho</b> e as entregas realizadas.
Melhoria de <b>concentração</b> para a execução das atividades.	O ponto negativo é a <b>falta de convívio diário</b> com os demais servidores.
Equipe <b>motivada, produtividade, melhor qualidade nos serviços, aumento de resultados</b>	Não constatei pontos negativos
<b>Qualidade de vida</b> , gestão do tempo, maior flexibilidade, maior produtividade.	A <b>comunicação</b> é ruim.
A <b>produtividade</b> nas atividades	Não tenho uma opinião formada
A transformação de todos os processos de trabalho para o formato digital.	Não houve pontos negativos.
Com relação ao patrimônio, foi excelente, pois todos os funcionários tem este problema de saúde com algum de seus membros da <b>família.</b>	Não conseguir acessar o <b>sistema</b> fora do ambiente do Cefet.
<b>Comprometimento</b> de toda a equipe	Alguns poucos que não se adaptaram saíram do PG
Facilidade de adaptação das rotinas de trabalho à forma de trabalho do PGD. Empenho da equipe no <b>cumprimento das metas. Organização da equipe</b> na programação e cumprimento da escala presencial.	Aumento do uso do <b>telefone pessoal com assuntos do trabalho</b> (arquivos e conversas, inclusive com empresas contratadas). Necessidade de estar <b>disponível em horário comercial</b> , enquanto servidores fora do PGD podem trabalhar no período tarde/noite.

<b>Flexibilidade</b> dos servidores para trabalhar de qualquer local.	Não identifiquei dificuldades.
Apesar de não ser chefe, notei um maior <b>entusiasmo e colaboração dos colegas</b> ao executarem as tarefas.	Acho que ainda falta uma <b>maior orientação\ distribuição da chefia quanto as tarefas a serem executadas.</b>
É possível desenvolver o trabalho com maior <b>concentração e objetividade.</b> Por outro lado, os equipamentos como computadores e softwares pessoais são muito melhores que os do CEFET-MG, que são precários e limitados. Ademais, a política da DTI limita ou não adquire softwares básico para o bom desempenho profissional da INFRA, problema que persiste há décadas sem nenhuma melhoria.	Não se evidenciou pontos negativos. Talvez a única questão mais flagrante é a <b>diminuição da interação</b> , mas esse fato pode ser contornado pelos dias presenciais.
<b>Melhor distribuição das atividades</b> e tarefas	Menor contato interpessoal entre os funcionários
A sala atual da CCONT não cabe nem metade dos servidores de forma confortável, assim, o PG foi imprescindível pois ainda não há previsão de realocação descente dos servidores de forma presencial.	<b>Conflitos ficam camuflados</b> , Diretoria acha que o PG resolveu a questão do <b>espaço físico</b> mas é uma mentira. Falta até lâmpada na atual sala da CCONT. Falta circulação de ar por janelas lacradas (que não funcionam), ar condicionado direcionado para um servidor que adocece sempre que vai presencialmente.
<b>Eliminação da divisão de atividades por servidor</b> , já que o PGD oportuniza que cada membro do setor proponha seu plano de trabalho.	Ausência de servidor em alguns horários de expediente.
Maior registro de atividades e <b>acompanhamento das metas</b>	<b>Menor flexibilidade para alterar as demandas</b> ao longo do mês
Houve maior dinâmica na solução dos problemas, inclusive com a utilização de novas ferramentas de tecnologia.	Não percebi nenhum ponto negativo.
Gasta menos	<b>Falta de informações</b>
O maior ponto positivo é que todas as tarefas executadas na DIAQ são passíveis de realização com qualidade em trabalho remoto, sem necessidade de estar presente nas dependências do Cefet-MG. Inclusive, sugiro que seja estudada a possibilidade de se avançar para realização do PGD em regime 100% remoto (pelo menos para os setores que têm condições de fazê-lo), assim como já se verifica em diversos órgãos de excelência no serviço público que já aderiram ao PGD 100% remoto.	O maior ponto negativo é o <b>sistema SUSEP</b> utilizado para propor e executar os planos de trabalho. Não é intuitivo, não é prático, não é eficiente e dificulta o andamento dos trabalhos de uma melhor maneira.
Maior <b>concentração no trabalho.</b> O ambiente da Coordenação de Infraestrutura não é adequado	Nada a declarar

para o trabalho intelectual com todos os servidores presentes.	
Maior tranquilidade para trabalhos que necessitam de concentração.	Sentimento de precisar estar <b>disponível em tempo integral</b> .
As <b>demandas dos processos são solucionadas mais rapidamente</b> , até mesmo, pela concentração no trabalho.	Não acho o <b>SUSEP</b> um bom programa para registro das atividades.
Todos cumprem as tarefas e entregas como era feito antes pois o trabalho continua o mesmo	<b>Distancia da convivência presencial</b> entre os colegas de trabalho.
Como pontos positivos o PGD <b>ajudou a reduzir e apaziguar conflitos de relacionamento</b> entre membros da equipe. <b>Aumentou a organização</b> de processos e documentos, visto que várias pessoas trabalham no mesmo documento de forma remota. Criou dinâmicas de trabalho que favoreceram o <b>trabalho em grupo</b> com a criação de grupos temáticos no whatsapp para tratar de cada um dos projetos em andamento, facilitando também a formalização e a consulta das decisões sobre as ações realizadas mesmo quando a pessoal não participou em tempo real da discussão. Otimizou o <b>tempo destinado as atividades, reduziu deslocamentos</b> , favoreceu a <b>capacitação</b> de servidores que por estarem a mais tempo na instituição possuíam uma cultura de pouca informatização, além de promover uma visível melhora na <b>qualidade de vida</b> dos participantes. Ampliou o <b>horário de atendimento do setor</b> visto que como as unidades interagem diretamente com o participante do PGD em seu celular, estes, de uma forma geral, acabam por <b>responder aos chamados em horários que extrapolariam</b> a jornada regular caso estivessem realizando o controle de jornada presencial.	Não ocorreram pontos negativos relevantes. Os problemas ocorridos foram mais operacionais. Por exemplo, o <b>software adotado</b> não é amigável e despense um tempo razoável para adaptação das funcionalidades disponíveis à realidade das atividades realizadas. Algumas pessoas tiveram dificuldade em compatibilizar o <b>tempo planejado da tarefa com o tempo executado</b> . Questões pontuais que serão resolvidas com a maturidade do PGD.
<b>Melhor entrega</b> do serviço	Nenhuma
não tenho a percepção de todos os colaboradores da unidade	não tenho a <b>percepção de todos os colaboradores</b> da unidade
1. <b>Tempo de resposta</b> ao usuário reduzido; 2. <b>Praticidade</b> ao usuário; 3. <b>Ambiente de trabalho</b> menos agitado, o que garante maior concentração na execução das atividades;	1. Falta <b>clareza nos objetivos</b> .

Os participantes foram instados a se manifestar sobre uma série de **vantagens e desvantagens pessoais** do PGD, podendo assinalar até três itens previamente elencados. As respostas apresentadas estão nas seguintes figuras. No tocante às vantagens pessoais, destacou-se a "melhoria na gestão do tempo, flexibilidade profissional" e a "redução do tempo e dos gastos com deslocamento". Quanto às desvantagens pessoais, destacaram-se a "necessidade de autodisciplina" e a "síndrome da hiperdisponibilidade".

Figura 13. Indicações feitas em resposta à questão "Assinale, a seguir, até 3 (três) vantagens pessoais do teletrabalho realizado por meio do PGD, que merecem ser destacadas, em sua opinião".

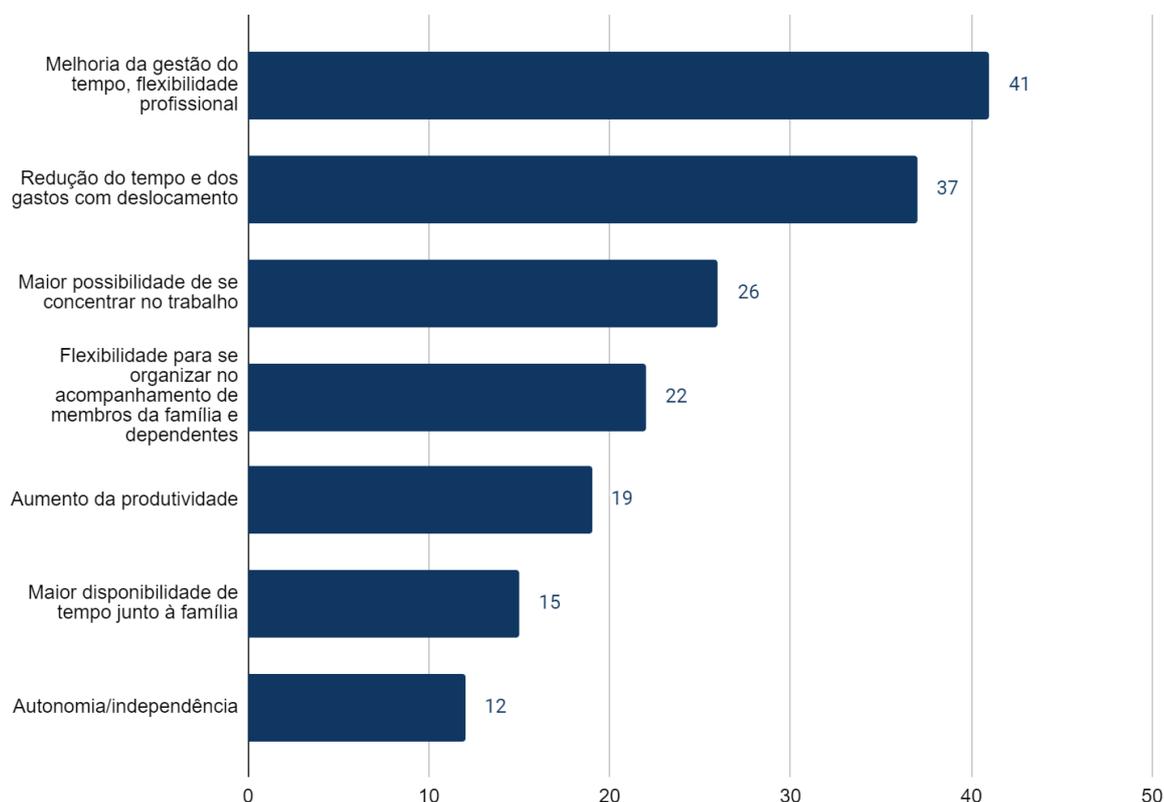
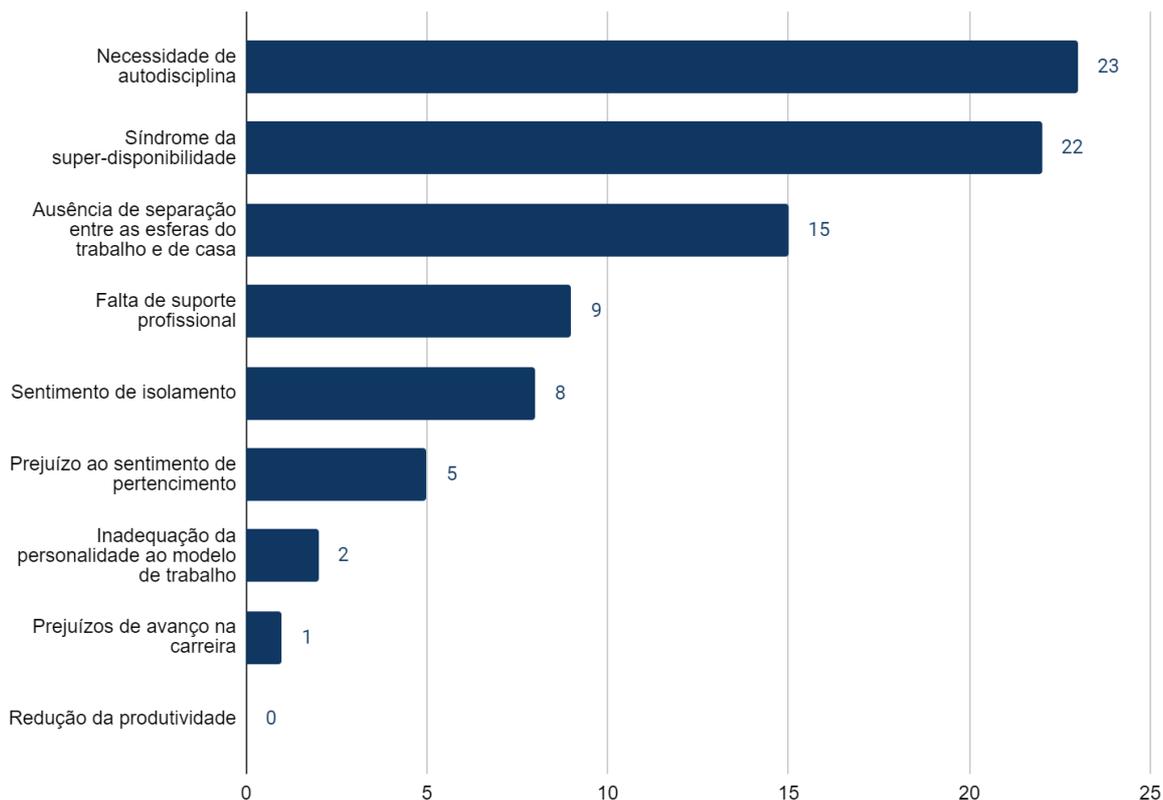


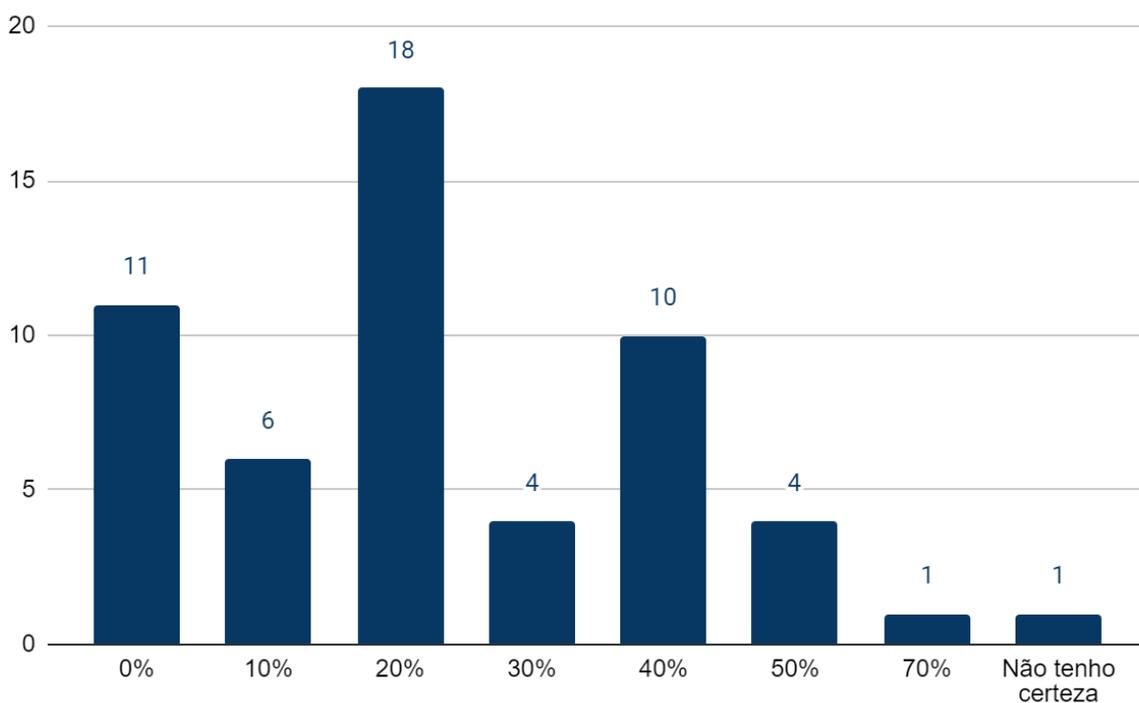
Figura 14. Indicações feitas em resposta à questão "Assinale, a seguir, até 3 (três) desvantagens pessoais do teletrabalho realizado por meio do PGD, que merecem ser destacadas, em sua opinião".



### Tempo de trabalho presencial

Também foi solicitada a opinião dos participantes a respeito da exigência mínima ideal para o tempo de trabalho presencial. As respostas estão sintetizadas na seguinte figura. Observa-se que **27%** dos respondentes entende que o percentual de trabalho presencial atualmente adotado deve ser **mantido ou elevado** (neste momento, o padrão mínimo de trabalho presencial é 40% do tempo semanal), ao passo que **71%** dos respondentes indicaram ser cabível a **redução do tempo de trabalho presencial**.

Figura 15. Respostas à questão: "Em sua opinião, qual deve ser a exigência mínima de tempo presencial para os participantes do PGD, em relação ao percentual do tempo de trabalho semanal?".



## Local de exercício do teletrabalho

Instados a indicar o local em que exercem o teletrabalho com mais frequência, os participantes apresentaram as seguintes respostas:

Quadro 9 - Respostas quanto a indicação de exercício de teletrabalho com mais frequência.
Casa
Casa, possuo escritório separado.
Casa. Ambiente tranquilo, preparado para o trabalho remoto.
Em casa no quarto com mesa de trabalho e computador
Em casa, no escritório.
Em casa, no meu quarto, maior potencial de concentração nas atividades
Em casa, sem espaço segregado para o trabalho, mas com mobiliário e equipamentos de informática adequados.
Em casa. Adoro estar sozinha para o melhor desempenho de minhas funções
Em casa. Homeoffice como computador, mesa cadeira e rede wifi com acesso adequado aos sistemas do CEFET.
Em casa. Local específico para trabalho com mesa e cadeira destinada a esse fim, boa iluminação.
Em casa. Local tranquilo, silencioso e adequado para realização de um trabalho que exige concentração
Em casa. O local é tranquilo, a internet é suficiente. Ainda não tenho móveis adequados para trabalhar em casa. Tenho utilizado a mesa da sala como ambiente de trabalho.
Em casa. Quarto arejado e com boa iluminação.
Em comôdo separado do ambiente da casa, dotação de ventilação e iluminação.
Em um dos quartos que não é utilizado pela família. O ambiente é tranquilo.
Em um quarto do meu apartamento separado para isso. Criei um espaço em casa, com mesa e cadeira de escritório, boa luminosidade e ventilação, computador com acesso à internet.
Em virtude do isolamento social advindo da pandemia e pelo fato do meu marido (que trabalha em uma multinacional) também no regime de home office, Temos um escritório montado em casa, em cômodo separado para esse fim.
Escritório em casa
Escritório em casa. Local isolado, com todos os equipamentos necessários para execução do trabalho.
Escritorio em casa. Moveis adequados, Internet e celular, local silencioso

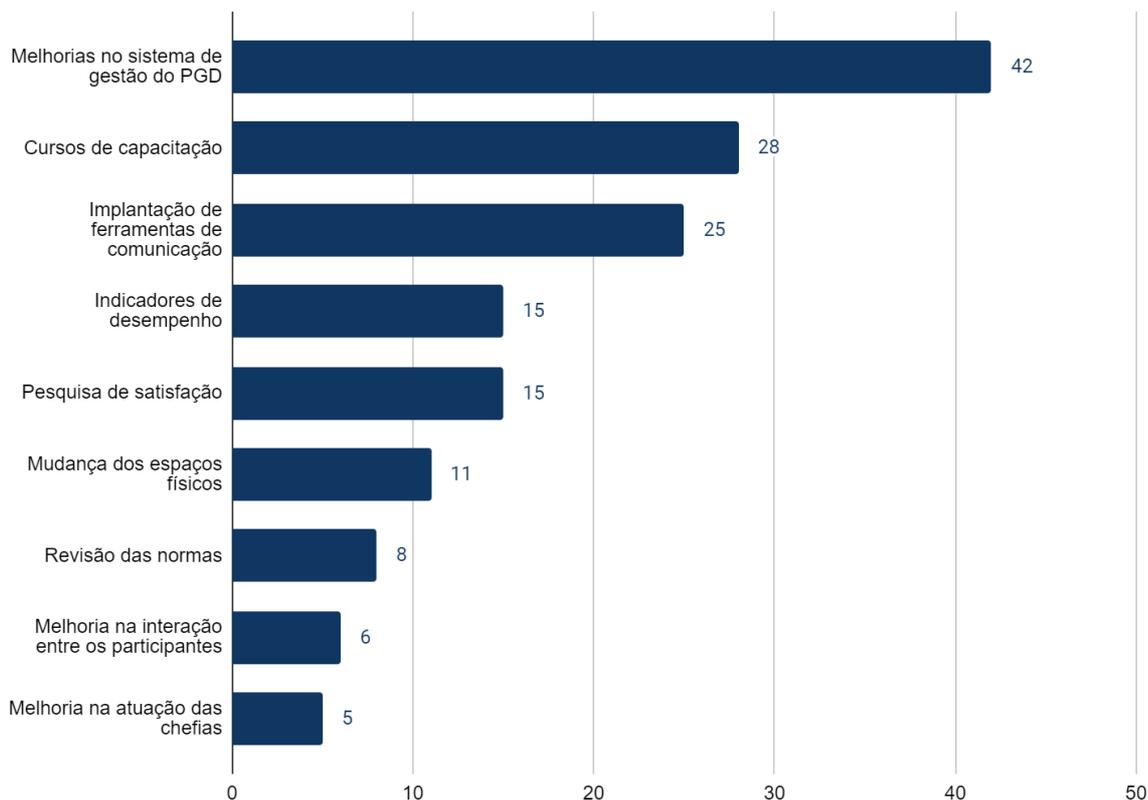
Escritório em casa. Possui mesa, cadeira e espaço exclusivo para isso.
Escritório montado em casa. Mesa cadeira, computador, impressora, ventilador, janela ampla, iluminação adequada
Escritório na minha própria casa. É um quarto independente, que tem como finalidade principal ser um ambiente de trabalho. Possui uma mesa grande e uma cadeira confortáveis, é arejado, bem iluminado.
Escritório, sala isolada com boa iluminação e ventilação com mesa e cadeira apropriadas.
Escritório. Esse local tem mesa, cadeira, iluminação e ventilação adequadas para exercer o teletrabalho.
Escritório/Sala de estudos/biblioteca residencial
Meu escritório. Ele é calmo, bem ventilado, há plantas, cafeteira e meus cachorros trabalham comigo.
Meu escritório. Estrutura montada durante a pandemia para teletrabalho
Meu quarto, em minha casa. Possui monitor de 50 polegadas, computador, Internet banda larga e opções diferentes para sentar com conforto. Tenho a liberdade para me levantar com frequência e realizar pequenos exercícios físicos e alongamentos, o que é essencial para a minha saúde, dado alguns problemas articulares.
Meu quarto, trabalho utilizando meu notebook em minha escrivaninha.
Meu quarto. Ele têm escrivaninha, cadeira e computador.
Minha casa
Minha casa, possui os mesmos tipos de equipamentos disponíveis no presencial,
Minha residência, onde possuo internet de banda larga e um cômodo com móveis adequados para trabalhar.
Minha residencia. tenho um local apropriado para exercer o teletrabalho em casa, ventilação, internet, computador, etc
Minhas atividades home office, são desenvolvidas na minha residência, criei uma estrutura confortável e adequada para o desenvolvimento das minhas atividades. Cumpro a rotina diária de trabalho com disciplina, qual seja, me visto adequadamente, faço levantamento das atividades a serem desenvolvidas no dia, tal qual era feito quando o trabalho era desenvolvido presencialmente.
Na minha casa . (Montei uma estação de Trabalho próxima que utilizo no Cefet
Na minha casa, em uma mesa com computador adequado, ambiente ventilado, silêncio e conforto.
na sala da minha casa

Na sala da minha casa. Sala ampla, arejada, com boa iluminação.
Na sala de casa. Ambiente claro e com pouco barulho externo
Na sala de casa. É uma sala arejada e tenho mesa com computador para o trabalho.
Não realizo tele trabalho. Continuo trabalhando na sala da Coordenação de Infraestrutura, porque não tenho ambiente doméstico adequado para tele trabalho, computador de uso pessoal e as licenças dos softwares necessários para a realização de minhas atividades em regime de tele trabalho.
No escritório de casa. Local da casa totalmente reservado, com porta e janelas, somente para a execução do trabalho. Equipado com mesas e cadeiras, além de 3 computadores
No Escritório de minha residência.
No meu quarto-escritório. Ele fica no local fora da minha casa. É silencioso, possui uma mesa, cadeira ergonômica, ventilador, acesso a internet e o meu notebook.
residência, tranquilo
Residência. O local possui os equipamentos e softwares adequados sempre atualizados, possui temperatura adequada e é silencioso, o que facilita a concentração.
sala
Sala da minha residência. Mesa ampla, internet, boa ventilação, perto dos filhos.
Tenho escritório em casa, ambiente tranquilo e propício para desenvolver minhas atividades.
Tenho um ambiente separado para desenvolver meu trabalho remotamente
Trabalho em minha casa. Geralmente, no meu horário de trabalho, estou sozinho em casa. Possuo boa conexão de internet. Possuo mesa e cadeira. Meus equipamentos (mesa, cadeira e computador) não são tão bons quanto os do CEFET-MG, mas penso em investir nesse quesito caso o Programa de Gestão continue. Apesar da infraestrutura da minha casa não ser tão boa quanto à do CEFET, os benefícios do trabalho remoto ainda superam seus "prejuízos".
Trabalho remoto em casa. Tenho um escritório, um bom computador que comprei e uma impressora. Além disso o local é silencioso, com boa iluminação e ventilação.
Um quarto que funciona como escritório no meu apartamento.

### *Melhorias a serem realizadas*

Dentre uma listagem pré-estabelecida, os participantes puderam indicar itens que precisam ser abordados com mais ênfase pelo CEFET-MG para melhoria do PGD. As respostas se encontram na figura abaixo e evidenciam a relevância (1) melhorias no sistema de gestão do PGD, (2) oferta de cursos de capacitação; (3) implantação de ferramentas de comunicação.

Figura 16 - Itens indicados para serem abordados com maior ênfase para melhoria do PGD.



Os participantes também puderam apresentar respostas abertas sobre as melhorias que julgam ser necessárias para o PGD no CEFET-MG. As respostas estão transcritas a seguir. Dentre as informações apresentadas, os tópicos que se destacam são: (1) necessidade de melhoria no sistema; (2) possibilidade de redução do tempo presencial e adoção do teletrabalho integral; (3) adoção de sistemas de comunicação melhores; (4) melhores definição de objetivos, indicadores e metas; (5) provimento de recursos institucionais para o teletrabalho (atualmente vedado pela legislação); (6) maior clareza de regras.

Quadro 10 - Respostas quanto às melhorias que são necessárias para o PGD no CEFET-MG

A escolha por <b>regime total de trabalho remoto</b> poderia ser autorizada pela DG
A instituição poderia investir em um <b>sistema de comunicação mais eficaz</b> em substituição ao whatsapp. Poderia tbm <b>substituir os desktops de mesa que utilizamos por notebooks</b> onde o servidor fosse responsável pelo equipamento, utilizando um único equipamento quando estive em regime presencial e em remoto.
a principal melhoria seria no <b>sistema de comunicação</b> e <b>reduzir para um dia de trabalho presencial</b>
Abandonar o sistema Susep e <b>providenciar um sistema mais adequado</b> . Ampliar a modalidade de trabalho remoto para <b>100% em teletrabalho</b> .
Acredito que o programa deva ser <b>otimizado na inserção das atividades</b> a serem executadas e suas respectivas cargas horárias.
Ainda não tenho opinião formada, pois estou em meu primeiro mês.
Ao meu ver, a <b>criação de atividades cujas horas configurem múltiplos da carga horária de trabalho</b> (4h/ 6h/ 8h/ 16h/ 24h/ 40h) facilitaria o planejamento e preenchimento das

atividades.

Ademais, acredito que pode haver **melhorias quanto à modificação de atividades previstas**, posto que no processo é preciso excluir uma atividade para depois acrescentar outra em seu lugar e não é possível visualizar a descrição da tarefa a ser retirada, somente o grupo cadastrado, o que pode gerar dúvidas em relação a qual item marcar.

**Aprimorar as funções do SISGP-SUSEP**, de modo a simplificar e dinamizar os relatórios

Avaliar a possibilidade de **disponibilizar equipamentos como celular e notebook**.  
**Flexibilizar as regras quanto a disponibilidade do servidor** em horário comercial durante o teletrabalho.

**Carga horário maior para o teletrabalho** e menor para o trabalho presencial

Clareza em alguns pontos da Portaria relacionados à jornada presencial no caso de **semanas com feriados**, um sistema mais adequado pelo ponto de vista operacional.

**Clareza nos objetivos**; disponibilização de **ferramentas de controle de execução das atividades**.

Como as atividades estão sendo cumpridas **rever o cumprimento presencial toda semana**, já que nossa Coordenação não atende presencial, somente por telefone e emails, ou deixar a cargo da equipe de trabalho da Divisão como eles querem trabalhar no setor em dias presenciais. Cada servidor do setor escolhe como quer vir presencial com a equipe, e eles remanejam entre si, sem a obrigatoriedade de todos terem que vir 2\*na semana.

Considerando **não termos necessidades de atendimentos presenciais na COFI**. Todas as demandas inclusive de atendimentos aos fornecedores tem sido devidamente atendidas no home office. 1) sugestão de uma atualização no Edital: 02 vezes ao mês pré agendado, todos os servidores da equipe trabalhariam presencialmente. Dessa forma, teríamos **trabalho presencial em 02 dias/mês e encontro com todos os servidores**, para os alinhamentos necessários para continuidade das atividades. 2) Providenciar um Sistema de registro das atividades condizente com a realidade da Instituição para inclusão das atividades desenvolvidas, por ex.: lançamentos de atividades executadas no dia/mês e não estimativos de atividades, pois são demandas variadas que ao longo do mês surgem diferenciadas das estimadas no PT. Os ajustes demandam muito tempo.

**Diferenciar as modalidades de PDG para cada tipo de trabalho**.

**Diminuição do tempo de trabalho presencial obrigatório**, sendo atendimento presencial quando a demanda assim exigir.

Disponibilização de **sistema de registro de atividades mais adequado** ao trabalho na Instituição.

É necessário **mudar o sistema** para uma plataforma **mais intuitiva e menos burocráticas**.

Elaboração de um **guia consolidado da legislação do PGD**. Promoção de  **cursos de capacitação** e treinamentos para orientações dos participantes. Analisar possível **troca do sistema do PGD**.

Em um futuro próximo, com mais experiência em PGD, podemos reavaliar as atividades e a escala de horas que adotamos no PGD. Também reavaliar a possibilidade de **diminuir o percentual de horas para trabalho presencial** ou mesmo flexibilizar para que essas horas presenciais sejam cumpridas e controladas por mês e não por semana. Por fim, que a instituição avalie a possibilidade de ofertar **ajuda de custo para que possamos adquirir móveis adequados** para a execução do teletrabalho e **cobrir despesas** tais como internet, luz, proteção antivírus, entre outras.

Estabelecer **indicadores de monitoramento** que não sejam exclusivamente baseados na duração das atividades como ocorre no sistema atual.

**Flexibilizar o cumprimento da carga horária** de semanal para quinzenal.

**Fornecimento de equipamentos tecnológicos** para o trabalho remoto.

Implementação da opção do **teletrabalho integral**. Melhoria do sistema de lançamento de atividades.

Maior apoio técnico e **simplificação da normas de acessibilidade ao sistema**

Maior **clareza das regras** e melhoria do **sistema**.

Maior **comprometimento dos participantes** e definição de **horários de trabalho**.

Maior **flexibilidade na carga horária presencial**; estabelecimento real de **metas e objetivos**; **suporte mais rápido para problemas de sistema** de informação.

Maior **formalização das demandas**, para evitar informações passadas verbalmente.

**Melhor maneira de relatar os trabalhos** realizados no sistema do PGD

**melhorar a forma de registrar** as atividades diárias

Melhorar o engessamento do sistema, com **expectativas mais realistas e bem definidas do trabalho a ser entregue**.

Melhorar **sistema de informações** sobre o PGD

Melhoria do **sistema de controle**.

Melhoria dos **sistemas**. Informação clara e precisa dos **dias e horários em que os servidores estarão presencialmente** em seus setores.

**Melhoria no sistema**, com aspectos mais flexíveis para adequar às atividades.

**Melhoria no software do PGD**, conforme citado acima

Método de **inserção das atividades diárias**

**Mudança no sistema de registro**, retirada de horas desconexas como 5, 20, 50 horas

Não tenho uma opinião formada

O sistema deveria ser alterado. Não vejo a necessidade criação prévia de plano de trabalho, penso que **o sistema poderia ser alimentado diariamente** com as atividades desenvolvidas naquele dia. A meu ver, o trabalho poderia ser **integralmente remoto**, sem a necessidade trabalho presencial. Na impossibilidade da integralidade do trabalho remoto, penso que a carga horária do trabalho presencial poderia ser diminuída, ou restringida a encontros mensais de toda a equipe do setor/coordenação.

O **sistema** não é intuitivo, não possui uma interface auto explicativa

O **Sistema SUSEP** deve ser revisto para facilitar a alimentação das informações.

Penso que como estamos fazendo as entregas necessárias para a instituição, um **celular corporativo exclusivo** para o atendimento das demandas de trabalho seria interessante, já que no modelo atual, temos que divulgar e disponibilizar nossos acessos pessoais para tal fim. Isso propicia uma melhor separação do que é pessoal do profissional.

pode ser **reduzido o tempo de escala presencial**

**Redução da exigência de trabalho presencial.**

**redução trabalho presencial**

refinar procedimentos

**Sistema** adequado a realidade do CEFET, mesa para todos os servidores que vão para o presencial

**Sistema.**

Talvez alteração ou **adequação futura do programa SUSEP.**

## **b) Análise de diálogo realizado com chefias diretamente subordinadas à DPG**

Foi realizada reunião com as chefias diretamente subordinadas à DPG, em 06/03/2022, ocasião na qual foi se dialogou sobre os seguintes tópicos acerca do PGD realizado durante a fase de ambientação em suas respectivas áreas: (1) impactos positivos e negativos; (2) atividade presenciais; (3) distribuição de tarefas; (4) sistema; (5) competências, capacitação e comportamento; (6) norma; (7) tabela de atividades; (8) planejamento estratégico. A síntese das respostas dadas a respeito desses tópicos se apresenta a seguir. Os conceitos relacionados aos trechos destacados estão entre chaves.

### *Impactos positivos*

As chefias presentes foram instadas a se manifestar sobre os impactos positivos do PGD. Em aspectos gerais, relataram-se impactos positivos. A Coordenação de Orçamento e Finanças (COFI) destacou que o trabalho permaneceu ocorrendo tal como o trabalho presencial no sentido de que não houve prejuízo das atividades. A Coordenação de Infraestrutura e Projetos apontou que houve melhora em muitos aspectos, destacando o controle sobre o processo de trabalho dos servidores.

### *Impactos negativos*

A chefia da Coordenação de Logística (LOG) pareceu não ter percebido impactos negativos com a implantação do PGD, ao menos no que concerne à Divisão de Aquisição de Bens e Serviços (DIAQ), ficando

dúvida a respeito da Divisão de Materiais e Patrimônio. A COFI e a INFRA relataram problemas de comunicação. No caso da COFI, também houve apontamento a respeito da existência de certa confusão quanto a forma de trabalho; se por meta/resultados ou cumprimento de jornada de trabalho. A chefia da Prefeitura (PREF) entende e reconhece alguns pontos negativos, porém ressalta que é necessário certa institucionalização dessa forma de trabalho, que ainda é muito incipiente. Também mencionou a dificuldade de se realizar avaliação de resultados, a qual encontra óbice na cultura institucional. A CCONT não citou problemas ou impactos negativos.

#### *Atividade presenciais*

As chefias presentes afirmaram que não há dificuldade em fazer um quadro de horários de atendimento presencial. Porém, neste quesito, a COFI apontou para dificuldade para fazer reuniões (dado que não conseguem reunir todas as pessoas em atividade presencial no mesmo horário, dada a resistência em se apresentarem em horários diversos dos programados em suas escalas). A chefia da Coordenação de Logística apontou que o uso do WhatsApp tem ajudado na solução de problemas a esse respeito. Em relação aos problemas observados no tocante ao atendimento presencial realizado pela equipe após o PGD, apenas a INFRA mencionou que algumas pessoas procuram o setor de forma presencial e que demandam certo atendimento imediato, mas que atribui esse movimento à cultura organizacional predominante no CEFET-MG.

#### *Interações entre as equipes*

No que diz respeito às interações da equipe após a implantação do PGD, a COFI, novamente, destaca a falta de reuniões com todos os membros da equipe. A chefia da COFI apresentou a necessidade de que haja um momento em que todos os servidores se encontrem, periodicamente, de forma presencial. Neste último ponto, a INFRA destacou que os novos servidores sentem falta de maiores interações, porém ressaltou que o PGD resolveu problemas de atritos entre alguns membros da equipe. A CCONT informou que há pessoas que sentiram impacto negativo nesse sentido.

#### *Distribuição de tarefas*

As chefias da CCONT e da INFRA alegaram melhorias na distribuição e na realização das tarefas. Isso porque as pessoas, ao terminarem suas atividades, se apresentam para receber novas tarefas. Por outro lado, houve menção a situação em outra área na qual as pessoas não têm se apresentado rapidamente após o término das atividades, mantendo-se silenciosas ao terminarem as tarefas. Isso prejudica a distribuição das tarefas, pois a chefia não tem a mesma capacidade de perceber a finalização das atividades quando os servidores estão em teletrabalho.

#### *Sistema*

Foi apresentada insatisfação generalizada em relação ao sistema disponibilizado para registro e controle de atividades.

#### *Competências, capacitação e comportamento*

A chefia da LOG acredita que existe uma necessidade de capacitação dos servidores. A PREF citou que na equipe existem aqueles que são mais abertos para aprendizagem e adaptação enquanto que outros são mais resistentes. A chefia da INFRA apontou que no geral a equipe está respondendo bem. A chefia da CCONT diz que somente um servidor entrou no PGD, todavia o motivo está relacionado com o perfil do

servidor. Foi indicado por parte da CCONT a criação de um manual de boas práticas [**gestão do conhecimento**].

Em relação à conduta, em geral, foram ressaltadas boas condutas, mas há aspectos a serem melhorados sobre o engajamento e pró-atividade, em certos casos [**comportamento pró-equipe**].

#### *Norma*

Todas as chefias presentes afirmaram ter conhecimento das normas. Sugeriram revisar a norma no tocante ao revezamento do trabalho semanal e a situação em semanas que têm feriados [**regras de controle do trabalho**]. Também colocaram a necessidade de esclarecer o mecanismo de controle de entregas em relação à carga horária de trabalho, dado que às vezes as pessoas não entendem que se mantém o contrato de horas semanais de trabalho de que trata a legislação [**regras de controle do trabalho**].

#### *Tabelas de atividades*

Sobre as tabelas de atividades, houve reclamação sobre o padrão de atividades exigido pelo sistema (as atividades vêm com tempo pré-definido). A sugestão levantada é que as atividades possam aceitar a definição do tempo, em cada caso.

#### *Planejamento estratégico*

As chefias informaram que não realizaram trabalho de desdobramento do plano estratégico institucional para fins de aplicação no PGD (esse ponto se conecta ao [art. 43-A da Portaria DIR nº 255/2022 - GDG](#)).

### **c) Análise de dados extraídos do sistema de gestão do PGD**

Em razão da exiguidade do tempo entre a recepção dos dados da Diretoria de Tecnologia da Informação e a data-limite para a entrega da manifestação técnica, a análise ora apresentada se atém aos seguintes aspectos: (1) existência de conteúdo explicativo sobre a atividade; (2) **coerência** entre a tipificação da atividade adotada no sistema e os registros realizados pelo servidor; (3) **rastreabilidade** nas informações registradas a respeito das atividades realizadas; (3) uso adequado das **atividades consolidadoras** de que trata do art. 28 da Portaria DIR nº 255/2022; (4) impressão subjetiva de **razoabilidade** acerca do perfil geral do plano de trabalho.

A análise em questão é exploratória e exemplificadora de problemas relevantes. Após sorteio, foram selecionadas as seguintes unidades organizacionais (uma de cada área da DPG):

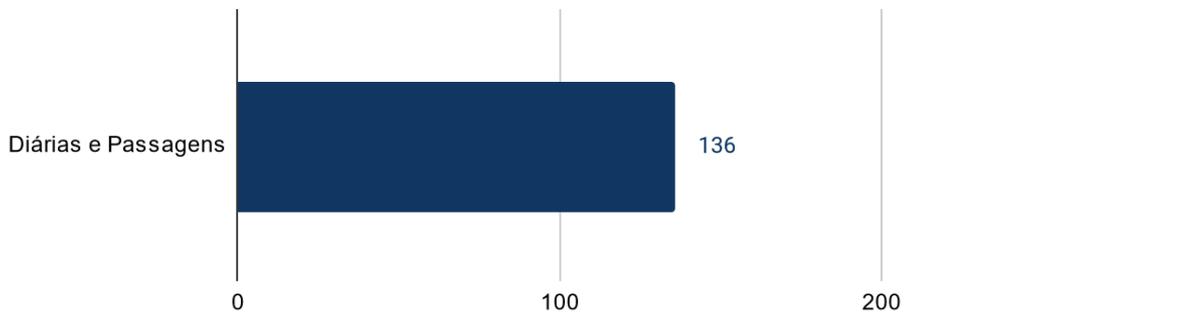
- a) Gabinete da Diretoria de Planejamento e Gestão;
- b) Coordenação de Logística;
- c) Divisão de Administração de Serviços (subordinada à Prefeitura);
- d) Divisão de Obras (subordinada à Coordenação de Infraestrutura);
- e) Coordenação de Orçamento e Finanças;
- f) Coordenação de Convênios, Contratos e Prestação de Contas.

Dentro de cada uma dessas unidades organizacionais, um servidor foi aleatoriamente selecionado. Abaixo, tais servidores estão identificados por trecho de seu respectivo CPF: **\*\*\*.292.\*\*\*-31**; **\*\*\*.425.\*\*\*-78**; **\*\*\*.848.\*\*\*-00**; **\*\*\*.081.\*\*\*-93**; **\*\*\*.285.\*\*\*-05**; e **\*\*\*.765.\*\*\*-08**. Isso feito, o plano de trabalho mais recente de cada um dos servidores indicados foi avaliado à luz dos três pontos mencionados. A análise realizada se apresenta a seguir.

a) **\*\*\*.292.\*\*\*-31 - Gabinete da Diretoria de Planejamento e Gestão**

Foi avaliado o plano de trabalho referente ao período de 01/02/2023 a 28/02/2023. As atividades cadastradas nesse período se resumem na seguinte figura:

Figura 17 - Atividades por quantidade de horas



Foram analisadas as atividades na lista do plano de atividades apresentadas no sistema. As observações que tivemos seguem no quadro abaixo:

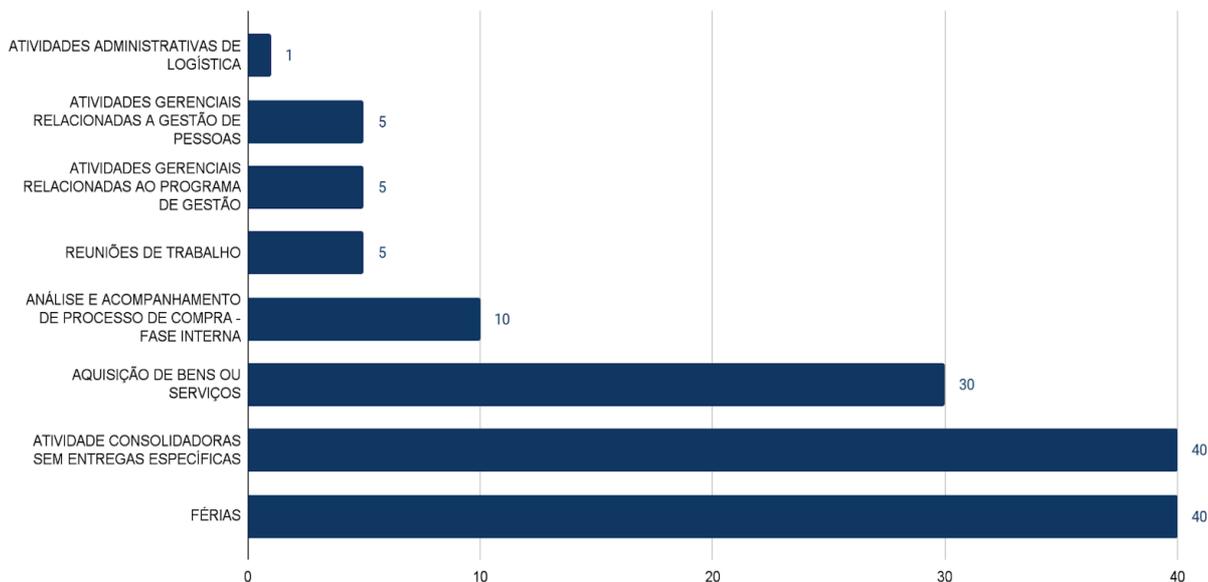
Quadro 11 - Análise quanto às características das atividades

Características	Parecer	Comentário
Existência de conteúdo	Cumprido	---
Coerência do conteúdo da atividade com sua tipificação	Cumprido	---
Rastreabilidade do conteúdo	Cumprido	---
Análise de atividades consolidadoras	Inexistente.	Não existe registro de atividade consolidadora, o que é inesperado, pois implica o entendimento que não houve tempo reservado para as atividades não rastreáveis dispostas no <a href="#">art. 28 da Portaria DIR nº 255/2022</a> , quais sejam: permanência à disposição para o trabalho; monitoramento de sistemas; e expedientes e comunicações de rotina.
Aspectos gerais do plano de trabalho	Necessidade de revisão	Foi encontrado somente um tipo de registro de atividade. Isso parece incoerente com o que tipicamente se realiza em um mês de trabalho.

b) **\*\*\*.425.\*\*\*-78 - Coordenação de Logística**

Foi avaliado o plano de trabalho referente ao período de 01/02/2023 a 28/02/2023. As atividades cadastradas nesse período se resumem na seguinte figura:

Figura 18 - Atividades por quantidade de horas



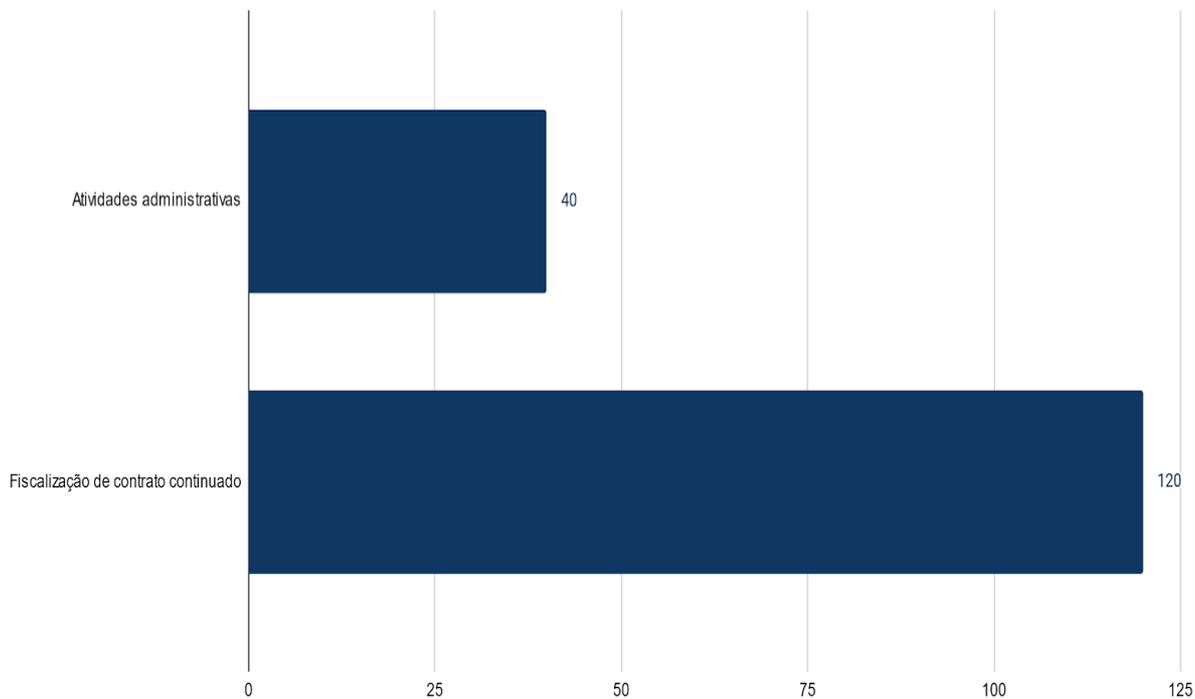
Quadro 12 - Análise quanto às características das atividades

Características	Parecer	Comentário
Existência de conteúdo	Cumpre	---
Coerência do conteúdo da atividade com sua tipificação	Cumpre	---
Rastreabilidade do conteúdo	Cumpre	---
Análise de atividades consolidadoras	Cumpre	---
Aspectos gerais do plano de trabalho	Ponto de alerta	Um ponto de atenção neste caso específico diz respeito à categoria de atividades consolidadoras sem entregas específicas, que ocupa cerca de 41% das atividades realizadas pelo servidor no período indicado.

c) \*\*\*.848.\*\*\*-00 - Divisão de Administração de Serviços (Prefeitura)

Foi avaliado o plano de trabalho referente ao período de 01/02/2023 a 28/02/2023. As atividades cadastradas nesse período se resumem na seguinte figura:

Figura 19 - Atividades por quantidade de horas



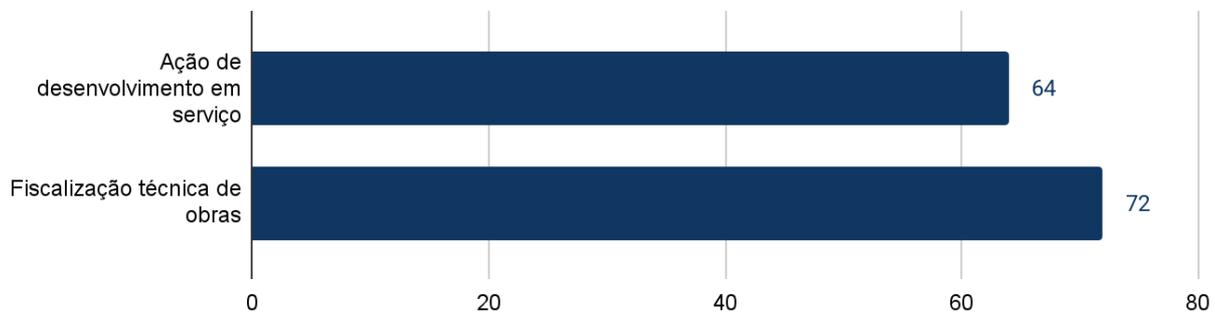
Quadro 13 - Análise quanto às características das atividades

Características	Parecer	Comentário
Existência de conteúdo	Cumpre	---
Coerência do conteúdo da atividade com sua tipificação	Ponto de atenção	Uso de tipificações diferentes para o mesmo conjunto de atividades.
Rastreabilidade do conteúdo	Cumpre	---
Análise de atividades consolidadoras	Inexistente.	Não existe registro de atividade consolidadora, o que é inesperado, pois implica o entendimento que não houve tempo reservado para as atividades não rastreáveis dispostas no <a href="#">art. 28 da Portaria DIR nº 255/2022</a> , quais sejam: permanência à disposição para o trabalho; monitoramento de sistemas; e expedientes e comunicações de rotina.
Aspectos gerais do plano de trabalho	Ponto de atenção	Existe um conjunto de atividades que se repetem ao longo dos lançamentos.

d) *\*\*\*.081.\*\*\*-93 - Divisão de Obras (Coordenação de Infraestrutura)*

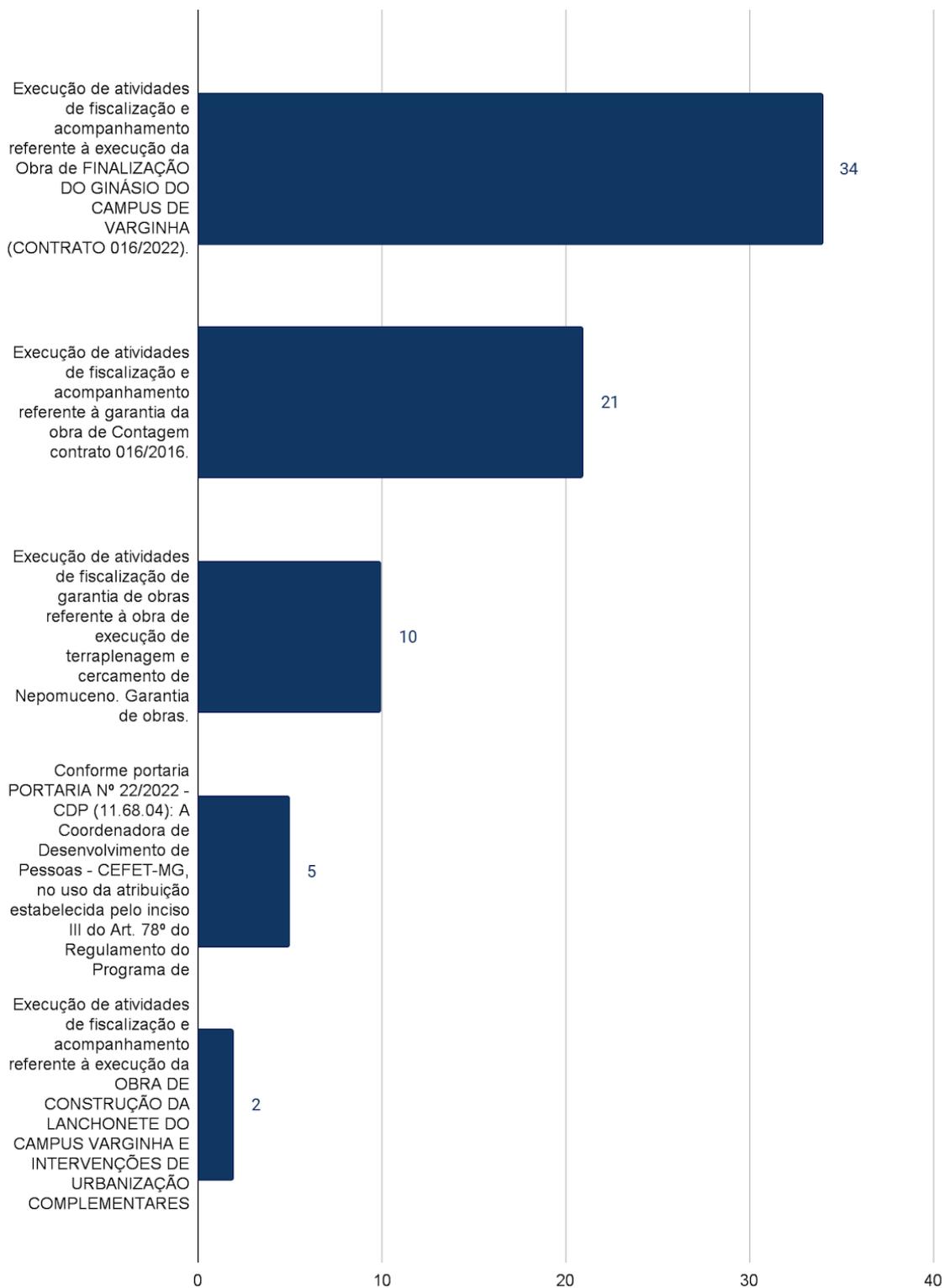
Foi avaliado o plano de trabalho referente ao período de 01/02/2023 a 28/02/2023. As atividades cadastradas nesse período se resumem na seguinte figura:

Figura 20 - Atividades por quantidade de horas



No que concerne à atividade "Fiscalização técnica de obras", tem-se a distribuição seguinte

Figura 21 - Atividades detalhadas por tipo de "Fiscalização técnica de obras" por quantidade de horas



(Nota: Verificou-se erro material no que concerne à quarta atividade listada na imagem acima. O servidor cadastrou ação de desenvolvimento em serviço como fiscalização técnica de obra. Mas trata-se de erro pontual e que pode ser retificado.)

**Quadro 14 - Análise quanto às características das atividades**

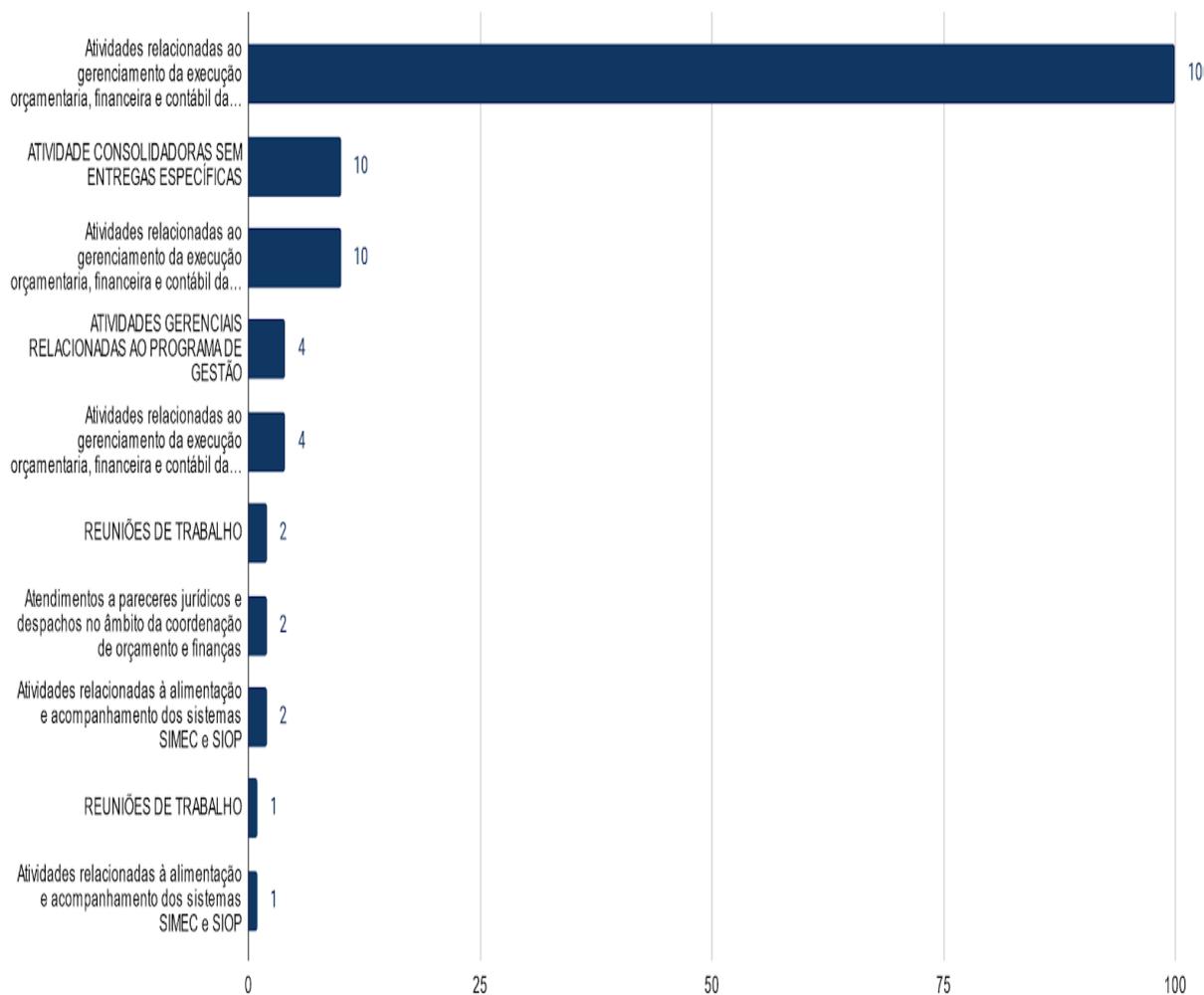
Características	Parecer	Comentário
Existência de conteúdo	Cumpr	---
Coerência do conteúdo da	Cumpr	---

atividade com sua tipificação		
Rastreabilidade do conteúdo	Cumpre parcialmente	Há menção à atividade realizada. Mas, em certos casos, não há registro de documento que possa ser verificado. Assim, é necessário verificar a possibilidade de melhorias nos registros
Análise de atividades consolidadoras	Inexistente	Não existe registro de atividade consolidadora, o que é inesperado, pois implica o entendimento que não houve tempo reservado para as atividades não rastreáveis dispostas no <a href="#">art. 28 da Portaria DIR nº 255/2022</a> , quais sejam: permanência à disposição para o trabalho; monitoramento de sistemas; e expedientes e comunicações de rotina.
Aspectos gerais do plano de trabalho	Ponto de atenção	O servidor cadastrou 59 atividades para, ao fim, informar a realização de apenas 5 atividades distintas.

e) *\*\*\*.285.\*\*\*-05 - Coordenação de Orçamento e Finanças*

Foi avaliado o plano de trabalho referente ao período de 01/02/2023 a 28/02/2023. As atividades cadastradas nesse período se resumem na seguinte figura:

Figura 22 - Atividades por quantidade de horas

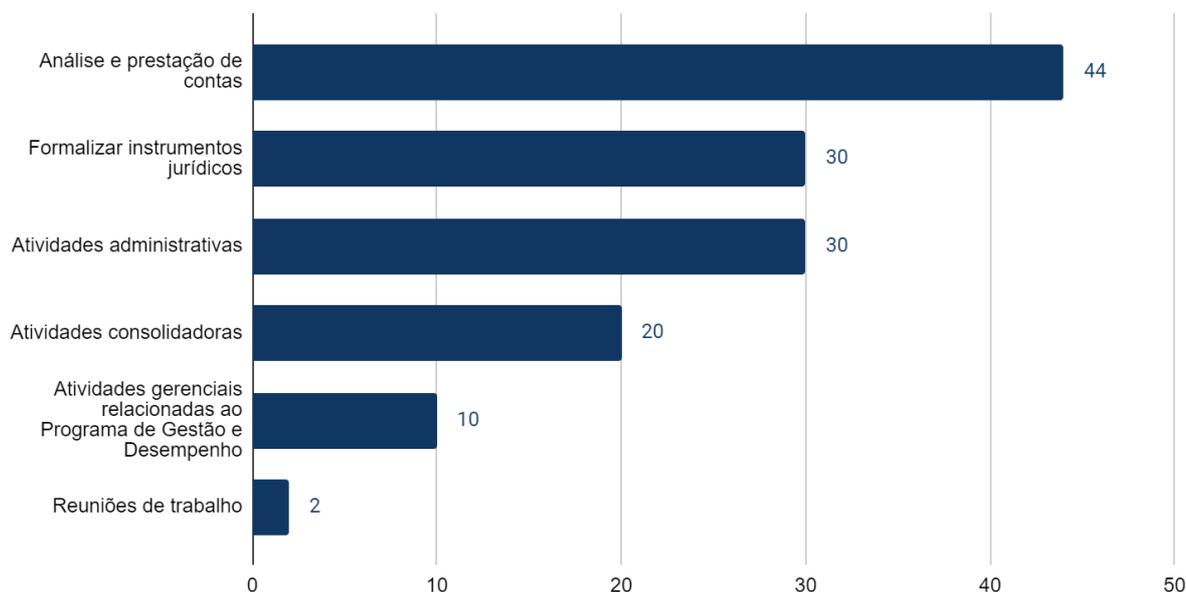


Quadro 15 - Análise quanto às características das atividades

Características	Parecer	Comentário
Existência de conteúdo	Cumpre	---
Coerência do conteúdo da atividade com sua tipificação	Cumpre	---
Rastreabilidade do conteúdo	Cumpre	---
Análise de atividades consolidadoras	Cumpre parcialmente	.As atividades consolidadoras não geram entregas específicas, conforme o <a href="#">art. 28 da Portaria DIR nº 255/2022</a> . Foi cadastrado no sistema algumas atividades que resultaram em algumas entregas.
Aspectos gerais do plano de trabalho	Ponto de atenção	Utilização de mais de uma categoria para caracterizar a mesma atividade.

Foi avaliado o plano de trabalho referente ao período de 01/02/2023 a 28/02/2023. As atividades cadastradas nesse período se resumem na seguinte figura:

Figura 23 - Atividades por quantidade de horas



A partir do detalhamento das atividades registradas no sistema, as seguintes análises foram feitas:

Quadro 16 - Análise quanto às características das atividades

Características	Parecer	Comentário
Existência de conteúdo	Cumpre	---
Coerência do conteúdo da atividade com sua tipificação	Cumpre	---
Rastreabilidade do conteúdo	Cumpre	---
Análise de atividades consolidadoras	Cumpre	---
Aspectos gerais do plano de trabalho	Sem problemas identificados	---

**d) Análise de relatório emitido pela DPG a respeito da fase de ambientação do PGD ocorrida em seu âmbito**

Em 13/03/2023, a Diretoria de Planejamento e Gestão emitiu o MEMORANDO ELETRÔNICO Nº 75/2023 - DPG/CEFET-MG, que constitui relatório a respeito da fase de ambientação, conforme inciso VII do art. 15 da

## Portaria DIR nº 255/2022 - GDG. Eis o teor do relatório:

"Prezado Secretário de Gestão de Pessoas,

Com os cordiais cumprimentos, fazemos referência ao MEMORANDO ELETRÔNICO Nº 88/2023 - GDG, de 24 de fevereiro de 2023, e apresentamos o relatório com a análise realizada pela DPG - Diretoria de Planejamento e Gestão, sobre a fase de ambientação do Programa de Gestão e Desempenho, autorizada pela Portaria DIR nº 623/2022 - GDG, de 22 de setembro de 2022.

### GRAU DE COMPROMETIMENTO DOS PARTICIPANTES:

Observa-se que houve um **elevado grau de comprometimento** dos servidores participantes do Programa, concluindo o plano de trabalho proposto; disponibilidade e baixo tempo de resposta quando acionados para demandas específicas.

### EFETIVIDADE NO ALCANCE DE OBJETIVOS E METAS:

No sistema SUSEP, os planos de trabalho possuem as tarefas registradas para cada participante. Apesar da existência de tarefas com diferentes graus de complexidade e das dificuldades com a utilização do sistema durante o período de ambientação, observou-se que **todas as tarefas foram executadas, o que indica uma boa produtividade dos participantes.**

### BENEFÍCIOS E PREJUÍZOS PARA A UNIDADE:

#### Benefícios:

- **Melhoria na qualidade de vida dos servidores**, que passaram a poder realizar mais refeições em casa e tiveram diminuído o tempo gasto no trânsito entre a residência e o local de trabalho;
- Flexibilidade de horários;
- Maior organização individual do tempo de trabalho;
- Melhoria da motivação, produtividade e comprometimento com os objetivos da instituição.

#### Prejuízos:

- **Distanciamento/isolamento social;**
- Problemas com infraestrutura em casa (computador, internet, mobiliário);
- **Dificuldade de controle de desempenho (sistema SUSEP não permite lançar, com detalhes, as atividades desenvolvidas além de não permitir a emissão de relatórios).**

### FACILIDADES E DIFICULDADES VERIFICADAS NA IMPLANTAÇÃO E UTILIZAÇÃO DO SISTEMA

#### Facilidades:

- Possibilidade de agendar no sistema SUSEP tarefas repetidas que ocorram mais de uma vez por semana;
- Atividades predefinidas de acordo com o setor/divisão, facilitando o cadastro do plano de trabalho.

#### Dificuldades:

- Sistema SUSEP não permite a emissão de relatórios;
- Campo "descrição da entrega", que está disponível para informar o andamento da atividade, aceita apenas 2.000 (dois mil caracteres), dificultando o detalhamento das atividades (principalmente quando o tempo planejado é alto, por exemplo, 50 horas);
- Falta de padronização na descrição das entregas. **Observamos que cada participante conclui suas atividades de uma forma, isto é, alguns detalham muito, outros detalham pouco.** Após o envio do MEMORANDO CIRCULAR Nº 15/2023 - CEGEST, em 24 de fevereiro de 2023, a DPG realizou reunião com cada uma das Coordenações (COFI, CLOG, CCONT, INFRA) e com a Prefeitura ratificando que nas "considerações da conclusão" de cada uma das atividades, no sistema SUSEP, deveria ser **adequadamente identificada a entrega com elementos que permitam a sua verificação;**
- **Identificamos que vários participantes cadastram muitas horas em "atividades consolidadoras sem entregas específicas".** Nesse caso, não é possível identificar qual atividade foi executada, impossibilitando a avaliação de desempenho pelo gestor;

- Avaliação do plano de trabalho de cada participante, após a conclusão do plano, precisa ser feito considerando atividade por atividade e não de forma geral;

- Falta de treinamento específico para utilização do sistema SUSEP.

#### CONVENIÊNCIA E OPORTUNIDADE NA MANUTENÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO

Ante todo o exposto neste relatório, para o acompanhamento do desenvolvimento do Programa de Gestão durante o período de ambientação e, sobretudo, pelo esforço em disseminar uma nova cultura no CEFET-MG, é possível constatar uma **importante evolução do Programa**.

O Programa de Gestão teve boa receptividade por parte dos técnicos-administrativos da DPG, e, apesar das dificuldades apresentadas, no que diz respeito às questões sistêmicas, todos os planos de trabalhos propostos foram executados, com boa produtividade dos participantes.

Importante destacar o tempo de resposta de cada um dos participantes no Programa de Gestão: quando acionados para alguma demanda específica, independente se estão trabalhando presencialmente ou de forma remota, **a resposta e a solução da demanda apresentada é imediata**.

Assim sendo, **sugerimos a continuidade do Programa de Gestão para a DPG, para conseguirmos manter a efetividade no alcance dos objetivos e metas e, reforçando a necessidade de aperfeiçoamento das dificuldades apontadas**.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários." (grifos nosso)

O conteúdo do relatório supra transcrito se ancora no inciso I do [art. 41 da Portaria DIR nº 255/2022](#). Os apontamentos feitos pela Diretoria de Planejamento e Gestão coadunam com as avaliações feitas pelos participantes, conforme levantado nos outros itens desta manifestação. Há destaque para a qualidade de vida no trabalho e pelo cumprimento das tarefas. Como destaque, verifica-se o apontamento sobre a necessidade de melhora nos registros realizados no sistema.

#### e) Análise dos riscos elencados no Acórdão nº 2564/2022, do plenário do Tribunal de Contas da União

Em 2022, o plenário do Tribunal de Contas da União exarou o Acórdão nº 2564/2022, no qual foram registrados riscos potenciais identificados no tocante à aplicação do Programa de Gestão e Desempenho no Poder Executivo Federal. Tais riscos estão transcritos no seguinte quadro, no qual foram analisados à luz dos demais elementos observados durante a produção desta manifestação:

Quadro 17. Lista de riscos potenciais identificados no Acórdão nº 2564/2022, do plenário do Tribunal de Contas da União, e comentários aplicáveis ao contexto observado nesta manifestação técnica.

Nº	Descrição do risco	Comentário	Criticidade no atual contexto
R1	A modalidade do trabalho remoto total pode ocasionar uma desconexão dos servidores com a missão da instituição o que prejudicaria o alcance dos resultados desejados.	Essa desconexão foi comentada pontualmente, mas esse risco foi mitigado em razão da exigência de mínimo de 40% de tempo presencial na semana. Entretanto, pode valer a pena avaliar estratégias complementares para mitigação desse risco.	Intermediária
R2	A ausência do acompanhamento do desempenho institucional pode impedir que a instituição avalie adequadamente o impacto dos	Esse risco é mantido, mas está próximo de ser mitigado em razão do avanço dos procedimentos	Alta

	modelos de trabalho adotados prejudicando a avaliação do alcance dos resultados institucionais.	de acompanhamento de resultados, advindos do Plano Estratégico Institucional e do Plano de Desenvolvimento Institucional.  A mitigação estruturada deste risco está prevista no art. 22 c/c o art. 43-A da Portaria DIR nº 255/2022 - GDG, cuja aplicação ainda não pôde ser concluída.	
R3	Dados incompletos das páginas de transparência das instituições podem prejudicar o controle social das estratégias de gestão adotadas, aumentando a percepção negativa da sociedade sobre o modelo de trabalho adotado.	Esse risco deve ser mitigado. É importante que o CEFET-MG divulgue as informações sobre o PGD por meio de painéis de dados públicos.	Alta
R4	A ausência de publicação da norma de procedimento gerais de como será instituído o programa de gestão, nos sítios eletrônicos oficiais dos órgãos, poderá restringir o exercício do controle social do programa e ofensa aos princípios da publicidade e transparência.	O CEFET-MG não tem problemas concernentes a este risco.	Baixa
R5	A falta de controle nos sistemas informatizados das instituições resulta na não confiabilidade dos dados do programa como um todo, impactando o acompanhamento dos benefícios e resultados obtidos.	Para mitigar esse risco é necessária a implementação de mecanismos institucionais de controle, em que servidores independentes auditaram os registros de informações feitos pelas unidades organizacionais que atuam em PGD.	Alta
R6	A falta de limites para atendimento presencial nas instituições pode prejudicar o atendimento da população que possui acesso limitado à internet gerando queda de entrega de serviços adequados ao cidadão.	Esse risco atualmente é mitigado pela definição de escalas de atendimento presencial, que, no caso em tela, é previsto para ser realizado de 8h às 17h, de segunda a sexta-feira. Entretanto, é necessária a normatização desse atendimento e a definição de procedimentos para equipes com poucas pessoas (destacando-se	Intermediária

		aqueles com uma ou duas pessoas). Também pode valer a pena manter procedimentos de auditoria e de pesquisa de satisfação que contribuam para a mitigação do risco.	
R7	A ausência de acordo sobre os horários que o servidor precisa estar disponível para contatos da equipe aumenta o risco de não atendimento de demandas urgentes e não previsíveis, o que prejudica o desempenho da equipe.	Durante a fase de ambientação, esse risco foi mitigado por meio da definição de horários de atendimento presencial em revezamento. Contudo, parece-nos que um reforço de aplicação da norma seja relevante.	Intermediária
R8	A falta de critérios para a permissão da modalidade de trabalho remoto no exterior pode gerar ruídos internos de favoritismo entre os servidores ocasionando perda de motivação e entrega de produtos de má qualidade.	Parece-nos relevante que esse risco seja mitigado pela Instituição.	Intermediária
R9	A falta de consequências para as não entregas do trabalho podem influenciar negativamente o comportamento dos servidores, gerando baixa qualidade e tempestividade nas entregas, o que prejudica a entrega de serviços públicos adequados à população.	Trata-se de risco relevante, mas de difícil contorno. É necessário que a Instituição se incline sobre esse assunto para dar as melhores respostas ao risco. Parece-nos, contudo, que a solução mais provável para o risco seja o fomento a uma boa cultura e um bom organizacional, diminuindo a probabilidade de desvios.	Alta
R10	A falta de revisão e acompanhamento dos programas de gestão pode impedir que a instituição acompanhe efetivamente as suas reais entregas à sociedade impactando negativamente a prestação de serviços à população.	Esse risco será mitigado por meio dos mecanismos de acompanhamento previstos pela Portaria DIR nº 255/2022 - GDG. Contudo, é importante que a Instituição consolide os processos para que os acompanhamentos sejam realizados a contento.	Alta
R11	A ausência de análises nos relatórios de monitoramento aumenta o risco de não se corrigir rumos e de se apropriar melhor dos benefícios do programa, o	Esse risco pode ser mitigado por meio dos mecanismos de acompanhamento previstos	Alta

	que pode prejudicar o atingimento das metas institucionais.	pela Portaria DIR nº 255/2022 - GDG.	
R12	O não acompanhamento dos efeitos do trabalho remoto nos comportamentos dos servidores impede que a instituição adote medidas mitigadoras tempestivas e adequadas prejudicando o desempenho da instituição.	Julgamos relevante que o CEFET-MG promova ações de acompanhamento dos efeitos do teletrabalho nos servidores, por meio de metodologias qualitativas.	Intermediária
R13	A falta de coordenação e acompanhamento do órgão frente às diversas normas de procedimentos gerais da instituição impede que seja corretamente avaliado o desempenho da instituição como um todo causando incerteza quanto ao atingimento dos objetivos institucionais.	O CEFET-MG possui uma única norma de procedimentos gerais, o que mitiga o risco em questão.	Baixa

#### f) Limitações da análise

A análise em tela foi realizada em tempo exíguo e não pôde, neste momento, se aprofundar em alguns aspectos relevantes, tais como:

- (1) avaliação da opinião do público atendido pelas unidades organizacionais;
- (2) verificação das escalas de atendimento presencial;
- (3) verificação da qualidade dos atendimentos síncronos virtuais (atendimentos telefônicos e de mensagem instantânea).
- (4) verificação pormenorizada das informações obtidas no sistema de controle do PGD.

Avaliações posteriores devem ser feitas considerando esses aspectos.

#### IV. Conclusão e recomendações

A seguir, apresentamos as conclusões e as recomendações a que se chegou a partir das análises realizadas nesta manifestação técnica.

##### *Satisfação dos participantes e elevação do teletrabalho*

De modo geral, os participantes do PGD na DPG se mostraram satisfeitos. Contudo, há menções à necessidade de revisão do tempo dedicado ao trabalho presencial, dado que muitos sugerem o aumento da proporção de tempo voltada ao teletrabalho.

**Recomendamos** que a possibilidade de ampliação do teletrabalho seja avaliada. Contudo, é necessária a adoção de critérios e procedimentos que mitiguem os riscos R1, R6 e R7 do Acórdão nº 2564/2022.

##### *Comprometimento dos participantes*

Todas as informações levantadas indicaram que, no geral, houve bom comprometimento dos participantes no PGD. Contudo, há indícios de que, pontualmente, pode haver problemas concernentes ao

comprometimento, que são difíceis de serem contornados pelas chefias, dado que não há possibilidade de garantir de total objetividade da análise da chefia sobre o quanto que as entregas poderiam ser feitas em maior quantidade ou em melhor qualidade. Os instrumentos institucionais precisam se desenvolver.

Trata-se de ponto de difícil solução, mas o CEFET-MG precisará trabalhar para garantir uma boa cultura institucional, em que sejam mantidos os mecanismos de controle extrínsecos (como auditoria, transparência e controle social), mas sabendo que o comprometimento dos participantes apenas pode ser efetivamente alcançado, no mais alto nível, por **autoconsciência, autodisciplina e senso de responsabilidade**.

Vale destacar que a desvantagem pessoal mais indicada nas respostas ao questionário enviado aos participantes foi a "necessidade de autodisciplina" (Figura 14).

#### *Colaboração e interações*

De modo geral, houve indicações de boa colaboração e de manutenção de boas interações. Mas as interações se reduziram e que há necessidade de melhoria nas colaborações (Quadro 3).

**Recomendamos** que medidas sejam tomadas para diagnosticar as causas para esses problemas para, posteriormente, intervir de modo a reduzir seus efeitos.

Uma possibilidade aventada e que pareceu relevante é a inclusão de dispositivo normativo sobre a realização de reunião periódica das equipes.

#### *Atendimento presencial*

Em que pese a ausência de maiores menções referentes a possíveis prejuízos ao atendimento presencial ao público, devemos nos atentar para o fato de, neste momento, não há pesquisa junto ao público atendido.

Isso posto, **recomendamos** que sejam feitas pesquisas permanentes junto público, de modo a observar se o atendimento presencial está sendo realizado conforme as necessidades desse público.

*Observação* - A Comissão Executiva do Programa de Gestão trabalhou na afixação de cartazes que informem o público sobre o atendimento presencial (8h às 17hrs, segunda a sexta-feira), com *QR code* para envio para reclamações à Ouvidoria. Até este momento, não tivemos informações sobre reclamações apresentadas.

#### *Registros de atividades*

Conforme exposto na análise de dados extraídos do sistema de gestão do PGD, os registros das atividades ainda precisam ser melhorados. Isso posto, **recomendamos**:

a) a constituição de um mecanismo de revisão por pares, caso não seja possível a inclusão de procedimento formal de auditoria interna, dada a ausência de recursos humanos na Comissão Executiva do Programa de Gestão para a realização de análise em ampla dimensão;

b) ato contínuo, que seja feita oficina para uniformizar os procedimentos de registro e promover maior consistência nos dados incluídos no sistema.

Há que se destacar que os dados incluídos no sistema deverão ser objeto **mecanismos de gestão, de auditorias governamentais e de divulgação para controle social**.

Também vale notar que há a expectativa de que o sistema adotado pela instituição seja alterado em breve, o que tem interferido no procedimento em questão.

### *Tabelas de atividades*

Os sistemas adotados exigem a tipificação prévia das atividades realizadas pelas unidades organizacionais. Dada a evolução das experiências, **recomendamos** que, finda a fase de ambientação, as tabelas de atividades sejam necessariamente revistas.

### *Gestão estratégica e por resultados*

Até este momento, há ausência de desdobramento dos objetivos estratégicos e de desenvolvimento em objetivos e metas individuais associadas ao PGD. A sistematização dos indicadores dos setores é demandada pelos participantes do PGD (Figura 8), ao mesmo tempo em que o Tribunal de Contas da União alerta sobre a necessidade de acompanhamento do desempenho institucional (risco R2 do Acórdão nº 2564/2022). Além disso, a Portaria DIR nº 255/2022 - GDG já possui previsão para que haja a aprovação de quadro de objetivos, indicadores e metas de cada unidade regimental, a serem desdobradas em objetivos específicos, com respectivos indicadores e metas (vide art. 22, art. 23 e art. 43-A da Portaria DIR nº 255 - GDG).

Isso posto, **recomendamos** que seja divulgado novo prazo para que os procedimentos previstos nos artigos 22, 23 e 43-A da Portaria DIR nº 255 - GDG sejam adotados.

Note-se que, neste momento, há dissonância entre a previsão desses dispositivos e as autorizações de realização do PGD. Sendo assim, parece-nos que ou a Portaria DIR nº 255 - GDG deve ser revista ou as concessões de autorizações para o PGD têm que ser revistas.

### *Sistema computacional*

As reclamações referentes ao sistema computacional utilizado foram muitas. Percebemos que os sistemas interferem no padrão de comportamento dos participantes e também nas possibilidades de realização de gestão e acompanhamento. Há a expectativa de adoção de novo sistema, que possivelmente também não atenderá a todas as necessidades, dado que ele é novo e deverá passar por melhorias.

Ademais, os sistemas estão intrinsecamente ligados à mitigação de riscos referentes ao PGD, com destaque para os riscos R3, R5 e R11 do Acórdão nº 2564/2022.

Isso posto, **recomendamos** que o CEFET-MG priorize o sistema de controle do PGD, não apenas neste momento, mas também em momentos posteriores, de modo a (1) garantir a mitigação dos riscos, (2) fomentar os comportamentos apropriados dos participantes e (3) promover capacidade institucional de realizar e gestão e o acompanhamento do trabalho efetuado por meio do PGD.

### *Capacitação*

A capacitação não foi um ponto mencionado pelas chefias, mas foi o segundo ponto mais indicado pelos servidores, quando instados a registrar o que deve ser abordado com maior ênfase para melhoria do PGD (Figura 16). Ao longo da reunião das informações para esta manifestação, verificaram-se lacunas de competências relevantes a serem trabalhadas, tais como a **autodisciplina**, o uso dos **sistemas** e as estratégias para manter as **interações** entre os colegas. Também nos parece relevante verificar as competências que precisam ser desenvolvidas nas **chefias** (com ênfase para estratégias de avaliação de

resultados e de fomento aos comportamentos pró-equipe), de modo a garantir a apropriada realização do PGD.

### *Manualização*

Além da capacitação, é necessária a criação de repositórios de conhecimento a serem acessados. Tal como já planejado pelo CEFET-MG, é necessário avançar na criação de um manual ou **guia institucional do PGD**, com respostas às questões que suscitam dúvidas e informações úteis para o bom andamento do Programa.

### *Norma*

A revisão da Norma do PGD não foi ponto elencado pelos respondentes, mas será necessária, ante as atualizações das normas federais e aos problemas verificados durante a execução do Programa.

Finda a manifestação, subscrevemo-nos nos colocando à disposição para os esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

*(Assinado digitalmente em 14/03/2023 17:29)*

**PEDRO HENRIQUE DIAS DE SOUSA**

*PRESIDENTE - TITULAR  
CEGEST (11.68.10)  
Matrícula: ###348#7*

*(Assinado digitalmente em 14/03/2023 17:29)*

**WESLEY RUAS SILVA**

*SECRETARIO - TITULAR  
SEGEP (11.68)  
Matrícula: ###201#8*

**Processo Associado: 23062.048354/2022-20**

Visualize o documento original em <https://sig.cefetmg.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **3**, ano: **2023**, tipo: **DESPACHO INFORMATIVO**, data de emissão: **14/03/2023** e o código de verificação: **556026e757**