



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS

**Percepções sobre a Implementação do PGD e do  
Teletrabalho na UFSM – 2025**

Santa Maria, RS  
Outubro, 2025

REITOR  
**Prof. LUCIANO SCHUCH**

VICE-REITORA  
**Profa. MARTHA ADAIME**

PRÓ-REITORIA DE GESTÃO DE PESSOAS  
**Econ. FRANK LEONARDO CASADO**

## Sumário

1.	Introdução.....	4
2.	Percepção dos TAEs .....	5
2.1	Perfil dos Respondentes.....	5
2.2	Bloco 1 - Sobre PGD na modalidade Presencial .....	6
2.3	Bloco 2 - Sobre PGD na modalidade Teletrabalho .....	7
2.4	Bloco 3 - Rotina, Acompanhamento e Ambiente de Trabalho.....	9
2.5	Bloco 2 – Considerações Finais .....	11
3.	Percepção das Chefias Imediatas .....	13
3.1	Perfil dos Respondentes.....	13
3.2	Bloco 1 - Sobre o PGD na modalidade Presencial .....	14
3.3	Bloco 2 - Sobre o PGD na modalidade de Teletrabalho .....	15
3.4	Bloco 3 - Ferramentas, Rotinas, Avaliação Geral e Recomendações .....	17
3.5	Bloco 4 - Considerações Finais .....	20
4.	Percepção das Gestores de Unidades de Ensino e Unidades Administrativas .....	22
4.1	Perfil dos Respondentes.....	22
4.2	Bloco 1 - Implementação e Resultados do PGD.....	23
4.3	Bloco 2 - Sobre o PGD na modalidade Teletrabalho .....	24
4.4	Bloco 3 - Visão Estratégica e Recomendações .....	25
5.	Considerações Finais .....	27

## 1. Introdução

A pesquisa “Percepções sobre a Implementação do PGD e do Teletrabalho na UFSM – 2025” foi realizada com o propósito de coletar percepções e sugestões dos servidores da Universidade Federal de Santa Maria, a fim de subsidiar a avaliação e o aprimoramento contínuo da implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na instituição.

O levantamento foi conduzido por meio do Portal de Questionários da UFSM, entre os dias 10 de setembro e 8 de outubro de 2025, período que incluiu uma prorrogação para ampliar a participação dos respondentes. Foram aplicados três instrumentos distintos, direcionados a públicos específicos:

- Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs);
- Chefias Imediatas;
- Gestores de Unidades de Ensino e Unidades Administrativas.

A seguir, apresenta-se o panorama geral da participação na pesquisa:

<b>Questionário</b>	<b>Total de Participantes</b>	<b>Questionários Respondidos</b>	<b>Percentual de Respostas</b>
<b>TAEs</b>	<b>1.196</b>	<b>562</b>	<b>47%</b>
<b>Chefias Imediatas</b>	<b>352</b>	<b>154</b>	<b>44%</b>
<b>Gestores de Unidades de Ensino e Unidades Administrativas</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>29%</b>
<b>Total</b>	<b>1.572</b>	<b>723</b>	<b>46%</b>

Cabe destacar que as chefias imediatas e os gestores de unidades também foram incluídos no questionário destinado aos TAEs, de modo que parte desse público respondeu mais de um instrumento.

Os resultados apresentados neste relatório refletem as percepções, avaliações e sugestões dos participantes sobre diferentes aspectos do PGD e do teletrabalho na UFSM, constituindo uma base importante para o fortalecimento das práticas de gestão, acompanhamento e melhoria das condições de trabalho dos servidores da Universidade.

## 2. Percepção dos TAEs

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir dos questionários respondidos pelos Técnicos-Administrativos em Educação (TAEs). Os dados abordam diferentes dimensões da implementação do PGD, incluindo a percepção sobre a modalidade presencial e o teletrabalho, as rotinas de trabalho, o acompanhamento gerencial e o ambiente laboral. Além disso, são destacadas as opiniões e sugestões dos TAEs, contribuindo para a compreensão das práticas atuais e subsidiando melhorias no programa.

### 2.1 Perfil dos Respondentes

#### 2.1.1 Unidade de lotação

Unidade	Nº Servidores	Percentual
CAL	14	2,5%
CCNE	27	4,8%
CCR	37	6,6%
CCS	49	8,7%
CCSH	20	3,5%
CE	14	2,5%
CEFD	15	2,7%
CT	31	5,5%
CTISM	12	2,1%
POLI	3	0,6%
CS	15	2,7%
FW	18	3,2%
PM	26	4,6%
Reitoria	281	50%
Total	562	100%

#### 2.1.2 Categoria funcional

Categoria Funcional	Nº Servidores	Percentual
TAE	562	100%
Total	562	100%

#### 2.1.3 Idade

Idade	Nº Servidores	Percentual
Até 29 anos	17	3%
30 a 39 anos	192	34%
40 a 49 anos	242	43%
50 a 59 anos	77	14%
60 ou mais	34	6%
Total	562	100%

#### 2.1.4 Tempo no Cargo

<b>Tempo no Cargo</b>	<b>Nº Servidores</b>	<b>Percentual</b>
<b>Até 9 anos</b>	270	48%
<b>10 a 19 anos</b>	232	41%
<b>20 a 29 anos</b>	17	3%
<b>30 a 39 anos</b>	34	6%
<b>40 ou mais</b>	9	2%
<b>Total</b>	562	100%

#### 2.1.5 Sexo

<b>Sexo</b>	<b>Nº Servidores</b>	<b>Percentual</b>
<b>Feminino</b>	304	54%
<b>Masculino</b>	258	46%
<b>Total</b>	562	100%

#### 2.1.6 Etnia

<b>Etnia</b>	<b>Nº Servidores</b>	<b>Percentual</b>
<b>Branca</b>	492	88%
<b>Não declarada</b>	1	0%
<b>Parda</b>	45	8%
<b>Preta</b>	24	4%
<b>Total</b>	562	100%

## 2.2 Bloco 1 - Sobre PGD na modalidade Presencial

2.2.1 *Você recebeu orientações claras sobre como funcionaria o PGD em sua unidade no período presencial?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sim</b>	407	72%
<b>Parcialmente</b>	130	23%
<b>Não</b>	21	4%
<b>Não lembro</b>	4	1%

2.2.2 *Como você avalia o processo de transição para o PGD presencial em relação ao trabalho com o controle de jornada pelo ponto eletrônico?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Muito tranquilo</b>	268	48%
<b>Tranquilo</b>	226	40%
<b>Com dificuldades</b>	42	7%
<b>Confuso ou desorganizado</b>	26	5%

2.2.3 *Como você avalia sua adaptação ao PGD na modalidade presencial?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Muito fácil</b>	325	58%
<b>Relativamente fácil</b>	212	38%
<b>Difícil</b>	6	1%
<b>Ainda estou me adaptando</b>	19	3%

2.2.4 As metas e entregas definidas no PGD presencial estavam adequadas à sua função?

Resposta	Quantidade	Percentual
Sim	507	90%
Parcialmente	50	9%
Não	5	1%

2.2.5 Com que frequência sua chefia imediata acompanhava suas metas durante o período presencial no PGD?

Resposta	Quantidade	Percentual
Semanalmente	158	28%
Quinzenalmente	27	5%
Mensalmente	222	40%
Quase nunca	6	1%
Quando necessário/pontualmente	68	12%
Nunca	12	2%
Não sei dizer	69	12%

2.2.6 Você sentiu alguma mudança na forma de acompanhamento do seu trabalho com a adesão ao PGD na modalidade presencial?

Resposta	Quantidade	Percentual
Sim, para melhor	264	47%
Sim, para pior	11	2%
Não percebi diferença	246	44%
Não sei avaliar	41	7%

## 2.3 Bloco 2 - Sobre PGD na modalidade Teletrabalho

2.3.1 Qual modalidade do PGD você está atualmente?

Resposta	Quantidade	Percentual
Presencial	196	35%
Teletrabalho Parcial ou Integral	366	65%

2.3.2 Qual o percentual da sua jornada semanal é realizado na modalidade de teletrabalho?

Resposta	Quantidade	Percentual
100% (teletrabalho integral)	4	1%
de 51 a 60%	133	24%
de 41 a 50%	61	11%
de 31 a 40%	96	17%
de 21 a 30%	32	6%
até 20%	40	7%

2.3.3 Você se sente produtivo(a) em regime de teletrabalho?

Resposta	Quantidade	Percentual
Sim	347	62%
Parcialmente	15	3%
Não	3	1%

<b>Não sei avaliar</b>	1	0%
------------------------	---	----

2.3.4 *Você possui infraestrutura adequada em casa para trabalhar (internet, equipamento, ambiente tranquilo)?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sim</b>	339	60%
<b>Parcialmente</b>	22	4%
<b>Não</b>	5	1%

2.3.5 *Você sentiu alguma mudança na forma de acompanhamento do seu trabalho com adesão ao PGD na modalidade teletrabalho?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sim, para melhor</b>	213	38%
<b>Sim, para pior</b>	6	1%
<b>Não percebi diferença</b>	134	24%
<b>Não sei avaliar</b>	13	2%

2.3.6 *Como você avalia sua adaptação ao PGD na modalidade teletrabalho?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Muito fácil</b>	248	44%
<b>Relativamente fácil</b>	102	18%
<b>Difícil</b>	4	1%
<b>Ainda estou me adaptando</b>	12	2%

2.3.7 *Quais dificuldades com ferramentas digitais você enfrentou/enfrenta durante o PGD na modalidade de teletrabalho? (Selecione todas as opções que se aplicam)*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Acesso remoto a sistemas institucionais</b>	70	12%
<b>Instabilidade da internet</b>	27	5%
<b>Lentidão dos sistemas</b>	26	5%
<b>Dificuldades técnicas em videoconferências</b>	8	1%
<b>Problemas de segurança / VPN</b>	20	4%
<b>Falta de suporte técnico</b>	13	2%
<b>Falta de capacitação para uso de ferramentas digitais</b>	11	2%
<b>Não enfrentei dificuldades</b>	255	45%
<b>Outra(s)</b>	16	3%

2.3.8 *Se você selecionou 'Outra(s)' na questão anterior, descreva qual(is)*

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

2.3.9 *Na sua opinião, quais os principais benefícios do teletrabalho?*

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.



### 2.3.10 E os principais desafios do teletrabalho?

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

## 2.4 Bloco 3 - Rotina, Acompanhamento e Ambiente de Trabalho

### 2.4.1 Como você avalia o processo de elaboração do seu Plano Individual de Trabalho?

Resposta	Quantidade	Percentual
Participei ativamente da elaboração	469	83%
Participei parcialmente	63	11%
Recebi o plano já elaborado	20	4%
Não houve clareza no processo	10	2%

### 2.4.2 Você considera que o PGD contribuiu para maior organização ou clareza do seu trabalho?

Resposta	Quantidade	Percentual
Sim	371	66%
Parcialmente	126	22%
Não	50	9%
Ainda tenho dúvidas	15	3%

### 2.4.3 Após a adesão ao PGD, como você avalia a prestação de serviços do seu setor em relação ao período anterior?

Resposta	Quantidade	Percentual
Melhorou	234	42%
Permaneceu igual	280	50%
Piorou	9	2%
Não sei avaliar	39	7%

### 2.4.4 Como você avalia sua experiência com o sistema POLARE?

Resposta	Quantidade	Percentual
Muito satisfatória	48	9%
Satisfatória	213	38%
Regular	180	32%
Insatisfatória	85	15%
Muito insatisfatória	36	6%

### 2.4.5 Quais dificuldades você enfrentou/enfrenta na utilização do POLARE?

Resposta	Quantidade	Percentual
Interface confusa	302	54%
Lentidão do sistema	52	9%
Falta de treinamento	75	13%
Instabilidade ou travamentos	74	13%
Dificuldade para registrar entregas	118	21%
Não enfrentei dificuldades	143	25%
Outra(s)	106	19%

**2.4.6 Se você selecionou 'Outra(s)' na questão anterior, descreva qual(is)\***

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

**2.4.7 Durante o PGD, sua unidade utilizou/utiliza outras ferramentas digitais para comunicação/trabalho?**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>WhatsApp</b>	513	91%
<b>Google Chat</b>	175	31%
<b>Google Meet</b>	289	51%
<b>Microsoft Teams</b>	7	1%
<b>Telegram</b>	1	0%
<b>E-mail institucional</b>	474	84%
<b>Não utilizamos ferramentas adicionais</b>	15	3%
<b>Outra(s)</b>	51	9%

**2.4.8 Se você selecionou 'Outra(s)' na questão anterior, descreva qual(is)**

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

**2.4.9 Existe definição clara dos canais de comunicação em sua unidade?**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sim, muito bem definidos</b>	384	68%
<b>Sim, mas com algumas lacunas</b>	98	17%
<b>Parcialmente definidos</b>	46	8%
<b>Não há definição clara</b>	24	4%
<b>Não sei informar</b>	10	2%

**2.4.10 Em seu setor, como são definidos os horários de disponibilidade para comunicação durante o PGD?**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Horário rígido</b>	143	25%
<b>Horário rígido no PGD presencial e maior flexibilidade no teletrabalho</b>	113	20%
<b>Conforme necessidade do serviço</b>	219	39%
<b>Cada servidor define sua própria disponibilidade</b>	48	9%
<b>Não há definição específica</b>	39	7%

**2.4.11 Quais são as principais dificuldades enfrentadas na comunicação entre os servidores do setor e a chefia durante o PGD?**

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

**2.4.12 Quais são as principais dificuldades enfrentadas na comunicação entre os servidores do setor e os usuários durante o PGD?**

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

**2.4.13 Durante sua adesão ao PGD na modalidade presencial, como você avalia sua motivação ou satisfação no trabalho em comparação ao período com controle da jornada por ponto eletrônico?**

Resposta	Quantidade	Percentual
Aumentou	358	64%
Permaneceu igual	172	31%
Diminuiu	13	2%
Não sei avaliar	19	3%

**2.4.14 Durante sua adesão ao PGD na modalidade teletrabalho, como você avalia sua motivação ou satisfação no trabalho em comparação ao período em PGD presencial?**

Resposta	Quantidade	Percentual
Aumentou	327	58%
Permaneceu igual	48	9%
Diminuiu	7	1%
Não sei avaliar	8	1%
Não se aplica (não atuou no teletrabalho)	172	31%

## **2.5 Bloco 2 – Considerações Finais**

**2.5.1 Avalie os seguintes aspectos do PGD em sua unidade:**

Escala: 1 (Péssimo); 2 (Ruim); 3 (Regular); 4 (Bom); 5 (Excelente)

Questão	1	2	3	4	5	Média
Clareza das metas e entregas	4 (1%)	11 (2%)	70 (12%)	268 (48%)	209 (37%)	4,15
Relacionamento com a chefia	3 (1%)	4 (1%)	23 (4%)	159 (28%)	373 (66%)	4,57
Relacionamento com a equipe	2 (0%)	1 (0%)	15 (3%)	194 (35%)	350 (62%)	4,60
Qualidade do seu trabalho	1 (0%)	1 (0%)	12 (2%)	201 (36%)	347 (62%)	4,61
Bem-estar e saúde mental	8 (1%)	10 (2%)	58 (10%)	204 (36%)	282 (50%)	4,38
Senso de pertencimento à unidade	7 (1%)	12 (2%)	38 (7%)	204 (36%)	301 (54%)	4,44

**2.5.2 Gostaria de compartilhar alguma experiência ou impressão específica sobre o período do PGD?**

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

**2.5.3 Você gostaria de continuar no regime de PGD?**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sim, na modalidade teletrabalho integral</b>	96	17%
<b>Sim, na modalidade teletrabalho parcial</b>	361	64%
<b>Sim, na modalidade presencial</b>	66	12%
<b>Não</b>	5	1%
<b>Ainda não tenho opinião formada</b>	34	6%

### 3. Percepção das Chefias Imediatas

Esta seção reúne as respostas das chefias imediatas, enfocando sua visão sobre a implementação do PGD, tanto na modalidade presencial quanto no teletrabalho, bem como a utilização de ferramentas, a rotina de acompanhamento, a avaliação geral e recomendações para aprimoramento. A análise das percepções das chefias permite compreender os desafios e oportunidades identificados por aqueles que coordenam diretamente as equipes, fornecendo subsídios estratégicos para ajustes no programa.

#### 3.1 Perfil dos Respondentes

##### 3.1.1 Unidade de lotação

Unidade	Nº Servidores	Percentual
CAL	4	2,6
CCNE	6	3,9
CCR	9	5,9
CCS	15	9,7
CCSH	8	5,2
CE	4	2,6
CEFD	8	5,2
CT	11	7,1
CTISM	3	1,9
POLI	1	0,7
CS	5	3,2
FW	8	5,2
PM	6	3,9
Reitoria	66	42,9
Total	154	100%

##### 3.1.2 Categoria funcional

Categoria Funcional	Nº Servidores	Percentual
Docente	19	12%
TAE	135	88%
Total	154	100%

##### 3.1.3 Idade

Idade	Nº Servidores	Percentual
Até 29 anos	2	1%
30 a 39 anos	40	26%
40 a 49 anos	66	43%
50 a 59 anos	40	26%
60 ou mais	6	4%

<b>Total</b>	154	100%
--------------	-----	------

#### 3.1.4 Tempo no Cargo

<b>Tempo no Cargo</b>	<b>Nº Servidores</b>	<b>Percentual</b>
<b>Até 9 anos</b>	52	34%
<b>10 a 19 anos</b>	82	53%
<b>20 a 29 anos</b>	3	2%
<b>30 a 39 anos</b>	14	9%
<b>40 ou mais</b>	3	2%
<b>Total</b>	154	100%

#### 3.1.5 Sexo

<b>Sexo</b>	<b>Nº Servidores</b>	<b>Percentual</b>
<b>Feminino</b>	85	55%
<b>Masculino</b>	69	45%
<b>Total</b>	154	100%

#### 3.1.6 Função de Chefia

<b>Função de Chefia</b>	<b>Nº Servidores</b>	<b>Percentual</b>
<b>Cargo de Direção - CD2</b>	1	1%
<b>Cargo de Direção - CD3</b>	9	6%
<b>Cargo de Direção - CD4</b>	16	11%
<b>Função Gratificada - FG1</b>	57	38%
<b>Função Gratificada - FG2</b>	8	5%
<b>Função Gratificada - FG3</b>	22	15%
<b>Função Gratificada - FG4</b>	37	25%
<b>Total</b>	150	100%

#### 3.1.7 Tempo na Função de Chefia

<b>Tempo na Função de Chefia</b>	<b>Nº Servidores</b>	<b>Percentual</b>
<b>Menos de 1 anos</b>	47	31%
<b>1 ano</b>	33	22%
<b>2 anos</b>	29	19%
<b>3 anos</b>	21	14%
<b>4 anos</b>	5	3%
<b>5 anos</b>	6	4%
<b>6 anos ou mais</b>	9	6%
<b>Total</b>	150	100%

### 3.2 Bloco 1 - Sobre o PGD na modalidade Presencial

3.2.1 Você participou de alguma capacitação, reunião ou orientação institucional sobre o PGD?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Sim</b>	145	94%
<b>Não</b>	3	2%
<b>Parcialmente, recebi informações repassadas informalmente</b>	6	4%

3.2.2 Durante o período de PGD presencial, como foi o processo de definição de metas e entregas com os servidores sob sua chefia?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Tranquilo e bem compreendido por todos</b>	96	62%
<b>Com algumas dúvidas e resistências</b>	46	30%
<b>Difícil e confuso</b>	10	6%
<b>Cada servidor fez por conta própria, com pouca orientação</b>	2	1%

3.2.3 Você considera que os servidores conseguiram cumprir adequadamente suas metas durante o PGD presencial?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Sim, em sua maioria</b>	135	88%
<b>Parcialmente</b>	16	10%
<b>Não</b>	1	1%
<b>Não sei avaliar</b>	2	1%

3.2.4 Com que frequência você realizou o acompanhamento das metas/entregas dos servidores nesse período?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Semanalmente</b>	56	36%
<b>Quinzenalmente</b>	12	8%
<b>Mensalmente</b>	71	46%
<b>Apenas no final do ciclo do PGD presencial</b>	9	6%
<b>Não houve acompanhamento sistemático</b>	6	4%

3.2.5 Quais foram os principais desafios na aplicação do PGD na modalidade presencial, na sua visão?

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

3.2.6 Durante o PGD presencial, como você avaliaria o desempenho geral da equipe?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Regular</b>	10	6%
<b>Bom</b>	66	43%
<b>Excelente</b>	78	51%

### 3.3 Bloco 2 - Sobre o PGD na modalidade de Teletrabalho

### 3.3.1 Sua unidade aderiu ao Teletrabalho?

Resposta	Quantidade	Percentual
Sim	114	74%
Não	40	26%

### 3.3.2 Quais situações se aplicam aos servidores de sua unidade em relação à adesão ao PGD? (marque todas que se aplicam)

Resposta	Quantidade	Percentual
Servidores que não aderiram ao PGD	19	12%
Servidores em PGD na modalidade presencial	45	29%
Servidores em PGD na modalidade teletrabalho parcial	113	73%
Servidores em PGD na modalidade teletrabalho integral	4	3%

### 3.3.3 Quais medidas você precisou adotar com a transição para o teletrabalho? (marque todas que se aplicam)

Resposta	Quantidade	Percentual
Reorganização de fluxos de trabalho	54	35%
Maior controle sobre prazos e metas	38	25%
Estabelecimento de rotina de reuniões virtuais	23	15%
Reforço na comunicação com a equipe	87	56%
Nenhuma medida significativa	15	10%
Outra(s)	11	7%

### 3.3.4 Se você selecionou 'Outra(s)' na questão anterior, descreva quais

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

### 3.3.5 Quais os principais desafios na gestão do teletrabalho? (marque todas que se aplicam)

Resposta	Quantidade	Percentual
Acompanhar a produtividade	41	27%
Manter comunicação efetiva	53	34%
Garantir cumprimento de prazos	19	12%
Avaliar qualidade do trabalho	31	20%
Manter integração da equipe	50	32%
Gerenciar conflitos remotamente	10	6%
Equilibrar demandas presenciais/remotas	50	32%
Não identifiquei desafios significativos	29	19%
Outro(s)	2	1%

### 3.3.6 Se você selecionou 'Outro(s)' na questão anterior, descreva qual(is)

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.



3.3.7 *Você sente que tem ferramentas e suporte suficientes para acompanhar o desempenho dos servidores em teletrabalho?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sim</b>	62	40%
<b>Parcialmente</b>	36	23%
<b>Não</b>	16	10%

3.3.8 *Como você avalia a produtividade da equipe em regime de teletrabalho até o momento?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Melhor do que no presencial</b>	36	23%
<b>Igual ao presencial</b>	53	34%
<b>Pior do que no presencial</b>	8	5%
<b>Ainda é cedo para avaliar</b>	17	11%

3.3.9 *Quais dificuldades você enfrentou/enfrenta no acompanhamento da equipe em teletrabalho?*

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

### 3.4 Bloco 3 - Ferramentas, Rotinas, Avaliação Geral e Recomendações

3.4.1 *Como avalia a eficácia do sistema POLARE para gestão?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Muito eficaz</b>	4	3%
<b>Eficaz</b>	37	24%
<b>Parcialmente eficaz</b>	54	35%
<b>Pouco eficaz</b>	34	22%
<b>Ineficaz</b>	25	16%

3.4.2 *Quais são as principais limitações do sistema POLARE para chefias? (marque todas que se aplicam)*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Interface complexa</b>	83	54%
<b>Falta de relatórios gerenciais</b>	69	45%
<b>Dificuldade para acompanhar progresso</b>	70	45%
<b>Lentidão do sistema</b>	24	16%
<b>Falta de integração com outros sistemas</b>	99	64%
<b>Limitações para avaliação qualitativa</b>	64	42%
<b>Não identifiquei limitações significativas</b>	11	7%
<b>Outra(s)</b>	25	16%

3.4.3 *Se você selecionou 'Outra(s)' na questão anterior, descreva qual(is)*

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

**3.4.4 Com que frequência acompanha o desempenho dos servidores no PGD?**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Diariamente</b>	19	12%
<b>Semanalmente</b>	50	32%
<b>Quinzenalmente</b>	8	5%
<b>Mensalmente</b>	59	38%
<b>Conforme demanda</b>	18	12%

**3.4.5 Quais ferramentas você utiliza para acompanhar o desempenho e as entregas dos servidores? (marque todas que se aplicam)**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sistema POLARE</b>	110	71%
<b>Reuniões presenciais</b>	94	61%
<b>Relatórios individuais</b>	26	17%
<b>Observação direta do trabalho</b>	120	78%
<b>Conversas informais</b>	95	62%
<b>Planilhas Excel/Google Sheets</b>	51	33%
<b>Trello</b>	9	6%
<b>Notion</b>	3	2%
<b>Agenda/calendários compartilhados</b>	52	34%
<b>Relatórios individuais padronizados</b>	7	5%
<b>Sistema próprio da unidade</b>	21	14%
<b>Outra(s)</b>	32	21%

**3.4.6 Se você selecionou 'Outra(s)' na questão anterior, descreva qual(is)**  
O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

**3.4.7 Você estabeleceu regras específicas para comunicação no PGD?**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sim, regras claras e documentadas</b>	33	21%
<b>Sim, acordos informais</b>	58	38%
<b>Parcialmente</b>	16	10%
<b>Não, cada caso é tratado individualmente</b>	24	16%
<b>Não vi necessidade</b>	23	15%

**3.4.8 Quais ferramentas você utiliza para comunicação com equipe? (marque todas que se aplicam)**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>WhatsApp</b>	147	95%
<b>Google Chat</b>	44	29%
<b>Google Meet</b>	54	35%
<b>E-mail institucional</b>	132	86%
<b>Telefone/ligações</b>	71	46%
<b>Sistema POLARE</b>	28	18%
<b>Outra(s)</b>	7	5%

**3.4.9 Se você selecionou 'Outra(s)' na questão anterior, descreva qual(is)**

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

*3.4.10 Como você define os horários de disponibilidade para comunicação com a equipe?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Horário rígido</b>	26	17%
<b>Horário rígido no PGD presencial e maior flexibilidade no teletrabalho</b>	23	15%
<b>Conforme necessidade do serviço</b>	79	51%
<b>Cada servidor define sua própria disponibilidade</b>	6	4%
<b>Não há definição específica</b>	20	13%

*3.4.11 Quais problemas você enfrenta em relação à comunicação com a equipe (marque todas que se aplicam)*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Demora nas respostas</b>	10	6%
<b>Comunicação fora do horário</b>	15	10%
<b>Dificuldade para esclarecimentos rápidos</b>	15	10%
<b>Perda de informações importantes</b>	11	7%
<b>Excesso de mensagens/interrupções</b>	16	10%
<b>Mal-entendidos por falta de contato presencial</b>	15	10%
<b>Não identifiquei problemas significativos</b>	110	71%
<b>Outro(s)</b>	6	4%

*3.4.12 Se você selecionou 'Outro(s)' na questão anterior, descreva qual(is)*

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

*3.4.13 Em sua percepção, o PGD trouxe benefícios para a organização do trabalho na sua equipe?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sim</b>	94	61%
<b>Parcialmente</b>	37	24%
<b>Não</b>	23	15%

*3.4.14 Sente necessidade de mais capacitação para gerenciar o PGD?*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sim, capacitação urgente</b>	16	10%
<b>Sim, mas não é urgente</b>	64	42%
<b>Parcialmente</b>	56	36%
<b>Não, estou bem preparado</b>	18	12%

*3.4.15 Áreas em que gostaria de receber mais capacitação: (marque todas que se aplicam)*

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
-----------------	-------------------	-------------------

<b>Definição de metas e indicadores</b>	74	48%
<b>Uso avançado do sistema POLARE</b>	82	53%
<b>Gestão de equipes remotas</b>	55	36%
<b>Técnicas de comunicação virtual</b>	42	27%
<b>Avaliação de desempenho</b>	44	29%
<b>Resolução de conflitos remotos</b>	22	14%
<b>Legislação sobre teletrabalho</b>	56	36%
<b>Não preciso de capacitação adicional</b>	12	8%
<b>Outra(s)</b>	8	5%

**3.4.16 Se você selecionou 'Outra(s)' na questão anterior, descreva qual(is)**

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

**3.4.17 Como você avalia o suporte recebido da Instituição em relação ao PGD?**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Muito ruim</b>	3	2%
<b>Ruim</b>	5	3%
<b>Regular</b>	33	21%
<b>Bom</b>	86	56%
<b>Excelente</b>	27	18%

**3.4.18 Quais tipos de suporte você considera mais importantes: (marque todas que se aplicam)**

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Manuais e orientações técnicas</b>	86	56%
<b>Capacitação presencial</b>	46	30%
<b>Capacitação online</b>	84	55%
<b>Suporte técnico para sistemas</b>	75	49%
<b>Consultoria individualizada</b>	47	31%
<b>Troca de experiências entre chefias</b>	67	44%
<b>Modelos e templates</b>	60	39%
<b>Outro(s)</b>	5	3%

**3.4.19 Se você selecionou 'Outro(s)' na questão anterior, descreva qual(is)**

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

## **3.5 Bloco 4 - Considerações Finais**

**3.5.1 Avalie os seguintes aspectos do PGD em sua unidade:**

Escala: 1 (Péssimo); 2 (Ruim); 3 (Regular); 4 (Bom); 5 (Excelente)

<b>Questão</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Média</b>
<b>Clareza das metas e entregas</b>	3 (2%)	3 (2%)	27 (18%)	77 (50%)	44 (29%)	4,02
<b>Engajamento da equipe</b>	–	3 (2%)	11 (7%)	72 (47%)	68 (44%)	4,33

<b>Comunicação entre chefia e equipe</b>	–	3 (2%)	6 (4%)	77 (50%)	68 (44%)	4,35
<b>Gestão do trabalho</b>	2 (1%)	3 (2%)	14 (9%)	80 (52%)	55 (36%)	4,19
<b>Eficiência dos processos</b>	2 (1%)	2 (1%)	14 (9%)	81 (53%)	55 (36%)	4,21
<b>Qualidade do serviço entregue pela equipe</b>	–	3 (2%)	4 (3%)	69 (45%)	78 (51%)	4,43

### 3.5.2 Você recomendaria a continuidade do PGD na UFSM?

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sim, com ajustes</b>	94	61%
<b>Sim, exatamente como está</b>	39	25%
<b>Não</b>	7	5%
<b>Tenho dúvidas</b>	14	9%

### 3.5.3 Quais mudanças ou aperfeiçoamentos você considera necessários no PGD e no teletrabalho institucional?

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

## 4. Percepção das Gestores de Unidades de Ensino e Unidades Administrativas

Nesta seção são apresentados os resultados referentes aos gestores de Unidades de Ensino e Unidades Administrativas, considerando sua visão sobre a implementação e os resultados do PGD, o acompanhamento do teletrabalho e as recomendações estratégicas. Os dados refletem a perspectiva de gestores com responsabilidade institucional mais ampla, oferecendo uma visão integrada sobre o impacto do programa e possíveis caminhos para seu fortalecimento.

### 4.1 Perfil dos Respondentes

#### 4.1.1 Unidade de lotação

Unidade	Nº Servidores	Percentual
CAL	1	14,3
CCNE	1	14,3
FW	1	14,3
PM	1	14,3
Reitoria	3	42,8
Total	7	100%

#### 4.1.2 Categoria funcional

Categoria Funcional	Nº Servidores	Percentual
Docente	6	86%
TAE	1	14%
Total	7	100%

#### 4.1.3 Idade

Idade	Nº Servidores	Percentual
40 a 49 anos	2	29%
50 a 59 anos	4	57%
60 ou mais	1	14%
Total	7	100%

#### 4.1.4 Tempo no Cargo

Tempo no Cargo	Nº Servidores	Percentual
10 a 19 anos	5	71%
20 a 29 anos	1	14%
30 a 39 anos	1	14%
Total	7	100%

#### 4.1.5 Sexo

Sexo	Nº Servidores	Percentual
Feminino	0	0%

<b>Masculino</b>	7	100%
<b>Total</b>	7	100%

#### 4.1.6 Etnia

<b>Etnia</b>	<b>Nº Servidores</b>	<b>Percentual</b>
<b>Branca</b>	7	100%
<b>Total</b>	7	100%

#### 4.1.7 Função de Chefia

<b>Função de Chefia</b>	<b>Nº Servidores</b>	<b>Percentual</b>
<b>Cargo de Direção - CD1</b>	1	14%
<b>Cargo de Direção - CD2</b>	2	29%
<b>Cargo de Direção - CD3</b>	4	57%
<b>Total</b>	7	100%

#### 4.1.8 Tempo na Função de Chefia

<b>Tempo na Função de Chefia</b>	<b>Nº Servidores</b>	<b>Percentual</b>
<b>Menos de 1 ano</b>	3	43%
<b>2 anos</b>	1	14%
<b>3 anos</b>	3	43%
<b>Total</b>	7	100%

## 4.2 Bloco 1 - Implementação e Resultados do PGD

### 4.2.1 As chefias da sua unidade receberam orientações ou capacitação sobre o PGD?

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Sim</b>	4	57%
<b>Parcialmente</b>	3	43%

### 4.2.2 Como você avalia o processo de implementação do PGD na sua unidade?

<b>Resposta</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
<b>Muito tranquilo</b>	1	14%
<b>Relativamente tranquilo</b>	3	43%
<b>Com muitas dificuldades</b>	3	43%

### 4.2.3 Quais benefícios institucionais o PGD trouxe para sua unidade?

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

### 4.2.4 Quais foram os principais desafios para implementar e consolidar o PGD em sua unidade?

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

#### 4.2.5 Você teve dificuldade na elaboração do plano gerencial de sua unidade?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Sim</b>	1	14%
<b>Parcialmente</b>	4	57%
<b>Não elaborei plano gerencial</b>	2	29%

#### 4.2.6 Você entende que o plano gerencial é coerente com as atividades desenvolvidas pela unidade?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Sim</b>	2	29%
<b>Parcialmente</b>	4	57%
<b>Não sei informar</b>	1	14%

#### 4.2.7 Você considera que os planos individuais estão bem elaborados e coerentes com as atividades desenvolvidas pelos servidores?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Sim</b>	2	29%
<b>Parcialmente</b>	4	57%
<b>Não analisei diretamente os planos</b>	1	14%

#### 4.2.8 As metas definidas nos planos individuais foram cumpridas?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Sim</b>	3	43%
<b>Parcialmente</b>	2	29%
<b>Não</b>	1	14%
<b>Não sei informar</b>	1	14%

### 4.3 Bloco 2 - Sobre o PGD na modalidade Teletrabalho

#### 4.3.1 Sua unidade adotou o teletrabalho?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Sim (mesmo que apenas parte da unidade tenha aderido)</b>	7	100%

#### 4.3.2 O início do teletrabalho exigiu mudanças organizacionais na unidade? (marque todas que se aplicam)

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Redefinição de rotinas administrativas</b>	6	86%
<b>Reorganização de setores e funções</b>	6	86%
<b>Aumento no uso de ferramentas digitais</b>	6	86%
<b>Necessidade de maior comunicação entre chefias</b>	7	100%



**4.3.3** Se você selecionou 'Outra(s)' na questão anterior, descreva qual(is)  
O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

**4.3.4** Como você avalia o impacto do teletrabalho na eficiência do trabalho na unidade?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Melhorou</b>	1	14%
<b>Permaneceu igual</b>	1	14%
<b>Piorou</b>	2	29%
<b>Ainda é cedo para avaliar</b>	3	43%

**4.3.5** Houve relatos de dificuldades por parte das chefias ou servidores quanto ao acompanhamento e execução das entregas em teletrabalho?

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

## 4.4 Bloco 3 - Visão Estratégica e Recomendações

**4.4.1** Avalie os seguintes aspectos do PGD em sua unidade:

Escala: 1 (Péssimo); 2 (Ruim); 3 (Regular); 4 (Bom); 5 (Excelente)

Questão	1	2	3	4	5	Média
<b>Clareza na definição de atividades, entregas e metas</b>	–	–	2 (29%)	5 (71%)	–	3,71
<b>Eficiência dos processos da unidade</b>	–	–	3 (43%)	4 (57%)	–	3,57
<b>Autonomia e responsabilidade das chefias</b>	–	–	3 (43%)	4 (57%)	–	3,57
<b>Comunicação institucional</b>	–	–	4 (57%)	3 (43%)	–	3,43
<b>Motivação das equipes</b>	–	–	3 (43%)	3 (43%)	1 (14%)	3,71
<b>Integração entre as unidades</b>	–	1 (14%)	2 (29%)	4 (57%)	–	3,43

**4.4.2** Na sua visão, o PGD contribui para modernizar e profissionalizar a gestão pública universitária?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Sim</b>	2	29%
<b>Parcialmente</b>	1	14%
<b>Não</b>	2	29%
<b>Tenho dúvidas</b>	2	29%

**4.4.3** Você recomendaria a continuidade do PGD na UFSM?

Resposta	Quantidade	Percentual
<b>Sim, com ajustes</b>	5	71%
<b>Não</b>	2	29%

*4.4.4 Que sugestões você daria para melhorar o PGD e o teletrabalho em sua unidade e na UFSM como um todo?*

O relatório referente as respostas às questões abertas, está sendo elaborado e assim que estiver disponível, será publicado na página Seminário de Avaliação do PGD.

## 5. Considerações Finais

A implementação do PGD na UFSM demonstra resultados consistentemente positivos, com alta adesão, melhoria na organização do trabalho e significativo aumento na motivação dos servidores. O programa atingiu seus objetivos fundamentais de modernizar a gestão e proporcionar maior flexibilidade aos servidores, especialmente através da modalidade de teletrabalho.

A ampla aceitação do programa – evidenciada pela recomendação de continuidade por 93% dos TAEs e 86% das chefias – confirma sua relevância para a instituição. Os benefícios em termos de autonomia, organização do trabalho, qualidade de vida e manutenção da qualidade dos serviços prestados são inegáveis.

Contudo, o sucesso sustentável do PGD depende da resolução dos desafios identificados, especialmente quanto ao sistema POLARE, que se configura como o principal obstáculo operacional. A infraestrutura tecnológica adequada é condição essencial para o funcionamento efetivo de um programa de gestão por desempenho, particularmente em contexto de trabalho remoto.

Adicionalmente, o investimento contínuo em capacitação, suporte institucional e ajustes normativos são fundamentais para consolidar o programa e reduzir as disparidades observadas entre as diferentes unidades.

A UFSM encontra-se em momento propício para fortalecer o PGD, transformando os aprendizados desta primeira fase de implementação em melhorias concretas. Os dados coletados nesta pesquisa fornecem subsídios claros para a tomada de decisões estratégicas, permitindo que a instituição avance na construção de um modelo de gestão moderno, eficiente e alinhado às necessidades de seus servidores e da comunidade universitária.

O caminho está traçado: manter os aspectos positivos, corrigir as fragilidades identificadas e investir no aprimoramento contínuo. Com os ajustes necessários, o PGD tem potencial para consolidar-se como uma política permanente de gestão de pessoas na UFSM, contribuindo para a profissionalização da gestão pública universitária e para a qualidade de vida dos servidores.