



SNBU 2025

XXIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias

17 A 20 DE NOVEMBRO
SÃO PAULO - SP

Eixo 3 – Gestão de bibliotecas

Entre entregas e sentidos: o PGD como possibilidade de ajuste da demanda institucional à vida do servidor sem renúncia ao rigor técnico

Between deliverables and meanings: the PGD as a possibility of aligning institutional demands with the lives of public servants without renouncing technical rigor

Nelson Marcos Ferreira – Universidade Federal de Uberlândia (UFU) -
nemafe@gmail.com

Gloria Aparecida – Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – gloriasilva@ufu.br

André Carlos Francisco – Universidade Federal de Uberlândia (UFU) –
andrecarlos@ufu.br

Rejane Maria da Silva – Universidade Federal de Uberlândia (UFU) – rejane@ufu.br

Luciane Rodrigues Campos – Universidade Federal de Uberlândia (UFU) –
luciane@ufu.br

Resumo: Este artigo apresenta um relato de experiência sobre a implantação e o desenvolvimento do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) no Setor de Catalogação e Classificação (SECAC) do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Uberlândia (SISBI/UFU). A partir da participação direta dos servidores, descreve-se o processo de adesão, as etapas de organização do trabalho técnico em regime híbrido e as estratégias coletivas construídas para adequar as rotinas ao novo modelo de gestão. Também são destacados os principais ajustes realizados, as percepções dos profissionais envolvidos e os resultados observados até o momento. O relato visa contribuir com outras unidades e instituições públicas interessadas em conhecer caminhos possíveis para implementar o PGD, considerando tanto seus desafios quanto suas potencialidades.

Palavras-chave: Programa de Gestão e Desempenho. Relato de experiência. Catalogação descritiva. Teletrabalho. Biblioteca universitária.

Abstract: This article presents an experience report on the implementation and development of the Performance and Management Program (pgd) in the Cataloging and





Classification Sector (SECAC) of the Library System at the Federal University of Uberlândia (SISBI/UFU). With the direct participation of staff members, the report describes the process of adherence, the organization of technical work in a hybrid format, and the collective strategies adopted. It highlights the adjustments made, the team's perceptions, and the results observed. The report aims to support other public units and institutions interested in implementing pgd, considering challenges and potential from a situated, practice-based perspective.

Keywords: Performance and Management Program. Experience report. Descriptive cataloging. Telework. University library.

1 INTRODUÇÃO

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é uma iniciativa da administração pública federal voltada ao aprimoramento da gestão do trabalho e da prestação dos serviços públicos. Seu objetivo é promover maior eficiência, vinculando a atuação dos servidores à entrega de resultados previamente pactuados com suas unidades, com foco em planejamento, monitoramento e avaliação contínuos (Brasil, 2023). Previsto desde 2020, o programa foi reformulado com a publicação da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, que estabelece diretrizes para sua implementação em órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. De acordo com o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), o PGD contempla três modalidades: presencial, teletrabalho parcial (regime híbrido) e teletrabalho integral, possibilitando que cada instituição adapte o modelo às suas realidades e funções específicas (Brasil, 2023).

No contexto da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), o PGD foi implementado em 1º de agosto de 2023 como parte de uma estratégia institucional alinhada ao modelo federal. Seu objetivo é aprimorar a atuação pública a partir da pactuação de metas e entregas vinculadas ao Plano Institucional de Desenvolvimento e Expansão (PIDE-UFU). Regulamentado inicialmente pela Resolução Condir nº 16/2022 e pela Portaria Reito nº 389/2023, o programa passou por atualizações normativas com a Resolução Condir nº 36/2024 e a Portaria Reito nº 425/2024, incorporando as diretrizes federais mais recentes. De adesão facultativa, o PGD pode ser adotado em três modalidades: teletrabalho integral, teletrabalho parcial e trabalho presencial. Até abril de 2025, 742 servidores já integravam o programa na universidade, representando cerca de 44% do efetivo (Universidade Federal de Uberlândia, 2025).



Especificamente no âmbito do Sistema de Bibliotecas da UFU (SISBI/UFU), a adesão ao PGD teve início ainda na fase piloto, entre outubro e dezembro de 2022. Coordenada pela Comissão Permanente de Acompanhamento do Programa de Gestão da UFU, essa etapa experimental envolveu unidades administrativas e acadêmicas e buscou testar a viabilidade do modelo em rotinas institucionais diversas. No caso do SISBI/UFU, a participação foi voluntária e orientada por planejamento de entregas, pactuação de metas e acompanhamento de resultados. Segundo o *Relatório nº 6/2022/CPAPDG/REITO*, os resultados indicaram ganhos em organização, corresponsabilidade e autonomia técnica (Universidade Federal de Uberlândia, 2023), abrindo caminho para a expansão do programa nas etapas seguintes.

Em um momento posterior, a experiência de implantação no Setor de Catalogação e Classificação (SECAC), contudo, não foi imediata. Inicialmente fora da fase piloto, o setor ingressou no PGD posteriormente, enfrentando tensões institucionais e dúvidas sobre a viabilidade do regime híbrido em um contexto técnico-operacional. O processo foi, desde o início, marcado por negociações internas, escuta ativa e pela tentativa de preservar a qualidade do trabalho biblioteconômico mesmo sob novas lógicas organizacionais. A adesão efetiva resultou de uma construção coletiva em que os próprios servidores definiram estratégias específicas para adaptar suas rotinas ao novo modelo, conciliando autonomia técnica, corresponsabilidade e entregas pactuadas.

Diante desse percurso, este relato tem por objetivo descrever essa experiência, não como modelo a ser replicado, mas como percurso vivido — atravessado por decisões cotidianas, revezes institucionais e pactos silenciosos. Não se pretende relatar a experiência de implantação do PGD em sua totalidade nem esgotar suas implicações no serviço público, mas registrar uma forma possível de sua implementação: com suas potências, limites e reconfigurações.

Para isso, este trabalho assume como objetivo geral relatar a experiência de implantação do PGD no SECAC, setor vinculado ao SIBI/UFU. Os objetivos específicos são: (1) descrever os caminhos construídos pela equipe para viabilizar o programa e (2) analisar as percepções dos servidores sobre os efeitos do PGD em suas rotinas, à luz da experiência

A partir desses elementos balizadores, mais do que oferecer um modelo a ser replicado, este relato deseja abrir espaço para a escuta e para o reconhecimento de que o trabalho público é também território de criação, de afetação e de escolhas éticas — mesmo quando atravessado por lógicas de mensuração e normatização. Nesse cenário, torna-se



pertinente observar como outras instituições têm vivenciado processos semelhantes, ainda que sob configurações e tempos distintos.

Contudo e considerando o exposto, a experiência do PGD no contexto das bibliotecas universitárias ainda é recente, havendo poucos relatos publicados. Um exemplo é o do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Ceará (Sibi-UFC), que, em julho de 2024, iniciou os trâmites para implantação do PGD, com foco na adoção do teletrabalho parcial. Na ocasião, foram discutidas diretrizes, critérios e especificidades do serviço, bem como esclarecidas dúvidas iniciais para a construção de um modelo adequado às demandas institucionais (Universidade Federal de Uberlândia, 2024). Embora o relato não apresente dados consolidados sobre indicadores ou resultados, sua divulgação evidencia, em alguma medida, o movimento de adaptação das bibliotecas universitárias federais a novas formas de organização do trabalho.

2 METODOLOGIA DO RELATO

Fazer ciência, neste relato, não significa aprisionar a experiência em grades metodológicas rígidas, mas escutá-la enquanto pulsa no cotidiano do trabalho. Recusa-se, assim, o cientificismo asséptico que transforma o vivido em dado morto. Inspirado nas reflexões de Hissa (2017), compreende-se que pensar a pesquisa, a universidade e a nós mesmos envolve o desafio de criar um espaço capaz de romper com o que já se tornou hábito, transformando não apenas as rotinas acadêmicas e as práticas cotidianas laborais, mas também a própria postura de quem as executa, de modo a manter coerência com o discurso de transformação que se profere. Essa perspectiva encontra ressonância no modelo de relato de experiência discutido por Mussi, Flores e Almeida (2021), entendido como uma forma de registrar vivências significativas em contextos diversos — como atividades de pesquisa, ensino ou extensão universitária — reconhecendo sua importância para a produção e circulação do conhecimento científico. Este texto, portanto, se ancora menos em um método formal e mais em uma atitude epistemológica: narrar criticamente uma experiência situada, marcada por adesão, reinvenção de rotinas e percepção coletiva.

A abordagem adotada é qualitativa, nos moldes de Minayo (2001), que a define como voltada à compreensão de sentidos, valores e aspirações inscritos na experiência social. O foco recai sobre a vivência concreta de implementação do PGD no SECAC,



acompanhando o percurso desde a adesão até os arranjos construídos para viabilizar o regime híbrido de trabalho.

O relato foi construído a partir de múltiplas fontes: registros informais, atas de reuniões, trocas cotidianas entre os servidores e um formulário aplicado à equipe (composta por quatro bibliotecários e dois assistentes administrativos). Esse instrumento combinou perguntas fechadas, voltadas a aspectos objetivos, e uma questão aberta, destinada a captar sentidos subjetivos da experiência.

A análise, mais interpretativa que estatística, buscou compreender como os sujeitos vivenciaram o processo e ressignificaram sua prática. A leitura dos dados seguiu categorias da análise de conteúdo temática (Bardin, 2016) e, no caso da questão aberta, foi orientada por pressupostos da análise de discurso de linha francesa, privilegiando as enunciações como formas de posicionamento diante das políticas de gestão.

3 O RELATO DE EXPERIÊNCIA SEM SI

3.1 Entre negativas e pactos: a construção coletiva de um fazer possível

Com o encerramento da fase piloto do PGD na UFU, a instituição deu início à sua expansão institucional, acompanhada por normativas internas, ações formativas e a disseminação de um vocabulário gerencial que anunciava a adesão regulada como princípio orientador. Nesse novo cenário, o SISBI/UFU passou a figurar entre as unidades aptas à implementação do programa.

Foi nesse contexto que alguns servidores do SECAC, de forma individualizada, iniciaram tratativas junto à direção do SISBI/UFU e à coordenação da Divisão de Aquisição e Processamento Técnico (DIAPT), manifestando interesse em aderir ao PGD. As primeiras solicitações ocorreram fora dos trâmites formais do SEI, configurando-se como pedidos informais. A resposta inicial — igualmente informal — foi negativa, com base no argumento de que as atividades técnicas do setor, especialmente a catalogação, exigiriam contato físico contínuo com o acervo, inviabilizando sua execução em regime de teletrabalho.

Em um segundo momento, ainda de forma individualizada, uma servidora formalizou o pedido por meio do SEI. Novamente, houve indeferimento com base na mesma justificativa. Diante das negativas e reconhecendo a fragilidade da estratégia individual, os membros do setor decidiram redirecionar sua ação.



Os servidores do setor convocaram uma reunião com a direção do SISBI/UFU e a coordenação da DIAPT para apresentar coletivamente seus argumentos. Apesar das reticências institucionais, houve uma abertura parcial: propôs-se a adesão ao PGD com apenas um dia de teletrabalho e quatro dias presenciais. A proposta, no entanto, foi recusada pela equipe, pois não correspondia às aspirações construídas em conjunto, que previam três dias de trabalho remoto e dois presenciais.

Historicamente marcado por uma atuação técnica e silenciosa, o SECAC surpreendeu ao reivindicar protagonismo. Seus servidores reuniram-se, participaram das formações institucionais, estudaram o PGD, analisaram sua viabilidade em relação às atividades do setor e construíram, de forma coletiva, uma proposta: três dias de teletrabalho e dois presenciais. A defesa da proposta ancorou-se na natureza concentrada, analítica e autônoma da catalogação — atividade que demanda, mais do que vigilância, silêncio, foco e responsabilidade. Ao tomarem a palavra, os trabalhadores inscreveram o fazer técnico em uma lógica discursiva e política, deslocando o lugar historicamente silencioso do SECAC. Após sucessivas rodadas de negociação, prevaleceu a proposta dos servidores.

Decorrida essa fase de negociações para a adesão, os membros do setor reuniram-se para formalizar a solicitação. Uma reunião foi agendada no mês de agosto de 2024 para a elaboração do Plano de Entregas de 2024¹. Bibliotecários e assistentes sentaram-se à mesma mesa e definiram, de forma pactuada, as atividades, metas e estratégias de organização das entregas, bem como as formas de acompanhamento interno do trabalho. Em um primeiro momento, não foram definidos indicadores específicos para o PGD, optando-se por manter as métricas já utilizadas anteriormente. No setor, não há estabelecimento de uma meta diária de catalogação, pois a natureza do trabalho é variável: alguns materiais podem ser catalogados mais rapidamente, enquanto outros demandam análise e tratamento mais demorados. Apesar disso, são produzidos regularmente relatórios e estatísticas de serviços, que permitem acompanhar a produtividade e a qualidade das entregas. A análise comparativa com períodos anteriores não foi realizada nesta fase inicial, por se tratar de um momento de formalização e consolidação do trabalho no PGD, o que demandou a construção de uma nova cultura de serviço; tal análise está

¹ O plano de entregas do PGD (Programa de Gestão e Desempenho) é um instrumento de gestão que define os produtos e serviços que uma unidade deve entregar em um determinado período de tempo, dentro do contexto do PGD. Ele funciona como um planejamento operacional, desdobrando o planejamento estratégico da instituição e detalhando como as atividades da unidade contribuem para os objetivos organizacionais.



prevista para ocorrer após um ano de implantação, quando os dados poderão ser contabilizados de forma mais consistente. Além disso, a equipe vem incorporando gradualmente o padrão RDA na catalogação, de modo a tornar a descrição mais representativa das informações dos materiais e a facilitar a recuperação da informação. O plano foi registrado no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), em formulário específico para esse fim, e posteriormente inserido no sistema Petrvs. O que se firmou ali não foi apenas um plano de trabalho, mas um gesto coletivo de construção democrática da rotina institucional.

3.2 Quando o tempo se dobra: ritmos, revezos e reinvenções no fazer técnico

A equipe do setor, composta por quatro bibliotecários, dois assistentes administrativos e um servidor terceirizado, é responsável por atividades como descrição bibliográfica, classificação, indexação, criação de autoridades, emissão de fichas catalográficas, controle das bases do sistema, como assuntos e autoridades, criação de exemplares, dentre outros serviços. Trata-se de um trabalho que, embora pouco visível, sustenta o acesso à informação e garante a fluidez do acervo.

Desde o início, uma premissa orientava a proposta de adesão: quase todas as atividades realizadas presencialmente poderiam ser executadas em regime de teletrabalho com a mesma qualidade, desde que asseguradas as condições técnicas e o compromisso profissional. Para isso, adotou-se um modelo de revezamento. Os servidores foram divididos em duas equipes — Equipe A e Equipe B —, cada uma composta por dois bibliotecários e um assistente administrativo. A organização dos dias seguia uma lógica quinzenal: uma equipe trabalhava presencialmente de quarta a terça-feira da semana seguinte, enquanto a outra permanecia em teletrabalho. Na semana seguinte, os papéis se invertiam, garantindo continuidade, foco e cooperação.

Em fevereiro de 2025, uma bibliotecária da Equipe A solicitou a inversão de seu regime, optando por mais dias presenciais. A motivação não derivava de insatisfação com o modelo, mas da busca por um arranjo mais adequado aos seus próprios ritmos de concentração e contextos pessoais. A solicitação foi acolhida pela coordenação da DIAPT e pela equipe. Em abril, o outro bibliotecário da Equipe A fez o mesmo pedido.

Diante das mudanças no setor, foi convocada uma reunião para reorganizar as rotinas de trabalho. Embora tenham surgido tensões — sobretudo pela resistência de membros da Equipe B em modificar um modelo com o qual já estavam satisfeitos —, houve



abertura para o remanejamento. O debate resultou em um novo arranjo que conciliou interesses individuais e coletivos, sem prejuízo à qualidade do trabalho: a Equipe A foi dissolvida, e os bibliotecários passaram a atuar presencialmente três dias consecutivos por semana, com dois dias de teletrabalho em formato individualizado, enquanto o assistente administrativo da Equipe A manteve o regime previamente acordado.

3.3 Cartografias da rotina: o trabalho técnico entre lugares móveis e pactos possíveis

Desde o início da implementação, consolidou-se uma premissa fundamental: a qualidade da catalogação não depende do local físico em que é realizada, mas da precisão metodológica e do compromisso ético que a sustentam. Com base nesse entendimento, os membros do setor construíram arranjos diversos de trabalho, respeitando tanto a complexidade das tarefas quanto os ritmos individuais de concentração.

Antes de especificar os modelos adotados por cada equipe, é importante delinear brevemente as atribuições dos diferentes perfis profissionais do setor. Aos bibliotecários cabe a realização da catalogação descritiva e temática, a classificação, a indexação, a criação de autoridades, a elaboração de resumos, dentre outros serviços. Já os assistentes administrativos atuam na conferência das informações inseridas no sistema, na emissão e colagem de etiquetas de lombada e código de barras, na organização física dos materiais tratados, no suporte técnico às rotinas de controle interno e outros mais.

No início da implementação, a Equipe A — composta por dois bibliotecários e um assistente administrativo — adotou um modelo bifásico. No turno presencial, os bibliotecários realizavam a descrição física das obras e a coleta dos dados básicos. No regime remoto, dedicavam-se às atividades de maior elaboração intelectual, como criação de autoridades, atribuição de assuntos e produção de resumos. Essa separação por etapas favorecia o foco e permitia uma melhor adequação das demandas aos tempos mentais de cada servidor. O assistente da equipe também reorganizou sua rotina, distribuindo as tarefas de acordo com sua natureza: aquelas que exigiam presença física eram concentradas nos dias presenciais, enquanto as demais eram realizadas remotamente.

Já a Equipe B — também formada por dois bibliotecários e um assistente — seguiu uma lógica distinta, igualmente eficiente. No período presencial, os bibliotecários realizavam a catalogação completa dos materiais informacionais (descrição física, temática e classificatória). Para o teletrabalho, separavam previamente outras obras e fotografavam suas partes constitutivas — como capas, folha de rosto e verso, sumários, índices,



bibliografias, resumos e demais elementos relevantes à leitura técnica. As imagens, capturadas com os próprios celulares dos servidores, eram organizadas em pastas compartilhadas no Microsoft Teams. A partir desses registros fotográficos, a catalogação era então realizada remotamente. Finalizada essa etapa, as imagens são transferidas para a pasta do assistente da equipe, que assume a conferência com base no material visualizado. Na volta ao presencial, segue-se o fluxo de finalização: emissão de etiquetas, conferência final e inserção dos exemplares no acervo físico. O processo, embora descentralizado, operava com coesão e confiança, revelando a força dos vínculos horizontais estabelecidos entre os colegas.

Um fator que contribuiu significativamente para o bom desempenho dos dois modelos de organização foi a digitalização prévia dos instrumentos e insumos de trabalho. Grande parte dos materiais de apoio — como manuais internos, tabelas auxiliares, listas de assuntos com seus respectivos números de CDU e o software para formação do número de chamada com base na Tabela de Cúter — já estava inserida em bases digitais acessíveis, o que garantiu autonomia, agilidade e uniformidade aos processos técnicos, mesmo em contexto remoto.

3.4 Vozes entre redes: a comunicação como trama de sustentação do trabalho técnico no PGD

Diante da não coabitação dos corpos nos mesmos espaços e tempos de trabalho, a reinvenção comunicacional tornou-se necessária. Uma ecologia híbrida emergiu — face a face, bit a bit — em que a comunicação entre os servidores passou a tecer vínculos mais que apenas fluxos: vozes, imagens, documentos e silêncios sustentam o regime híbrido como forma de presença ética.

O aplicativo de comunicação/mensagens *Microsoft Teams*² assumiu centralidade não apenas como ferramenta, mas como espaço de memória, rastreabilidade e cuidado. Ali, pastas, orientações e registros não são apenas dados: são gestos de continuidade e corresponsabilidade, compondo o tempo compartilhado do trabalho.

Ainda assim, há decisões que exigem escuta densa — e o corpo retorna. Reúnem-se presencialmente. A linguagem reencontra o olhar, o gesto, a respiração. Entre o toque da presença e o rastro da tela, a comunicação no SECAC não apenas articulou o fazer técnico:

² O *Microsoft Teams* é uma plataforma de comunicação e colaboração desenvolvida pela *Microsoft*, projetada para ambientes de trabalho e educação.



reafirmou uma comunidade de sentido. O PGD, longe de fragmentar, fortaleceu esse tecido, provando que toda conversa, quando viva, é também criação.

5 ENTRE GRÁFICOS E GESTOS: ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA VIVIDA NO SECAC

A escuta dos servidores do SECAC, por meio do formulário aplicado, revelou não apenas opiniões, mas enunciações sobre o vivido. As respostas, provenientes de seis servidores efetivos do setor, não incluíram a colaboradora terceirizada, uma vez que, por motivos relacionados ao seu vínculo empregatício, ela não foi considerada público-alvo da pesquisa. Ainda que estruturado majoritariamente com perguntas fechadas, o questionário não captou dados frios: recolheu sentidos em circulação, posicionamentos em disputa e marcas de um processo institucional em curso. Esta leitura, portanto, não se orienta por métricas, mas por rastros de experiência: quer apreender, nas entrelinhas dos registros, o modo como o PGD foi sendo incorporado — e reinterpretado — no cotidiano do setor.

Logo de início, a Pergunta 1 já revela a marca de um consenso: metade dos servidores avaliou sua experiência com o PGD como “muito satisfatória” e a outra metade como “satisfatória”. Não há dispersão aqui, mas convergência — sinal de que, apesar das possíveis singularidades, todos reconhecem na reorganização do trabalho uma experiência positiva, construída de forma pactuada, com escuta ativa e respeito às especificidades do fazer técnico.

Mas esse reconhecimento não nasceu pronto. A Pergunta 2 mostra que, antes da implantação, o sentimento era de cautela: a maioria se declarou “moderadamente confiante”, e apenas um servidor demonstrou entusiasmo mais firme. Isso indica que o apreço atual não é fruto de uma adesão entusiasmada ou acrítica, mas resultado da vivência concreta, das negociações e dos reajustes feitos no caminho.

Nesse percurso, a formação institucional também teve seu papel. A Pergunta 3 aponta que todos participaram das capacitações oferecidas — dado que, mais do que formalidade, revela envolvimento. Não houve adesão cega ou cumprimento burocrático, mas estudo, atenção às normas e tentativa de compreensão crítica do modelo. O PGD, ali, já começava a ser apropriado com responsabilidade.

A infraestrutura doméstica, muitas vezes esquecida nos discursos sobre eficiência, também se mostrou determinante. A Pergunta 4 revela que todos os respondentes dispunham de condições técnicas e físicas adequadas para o teletrabalho. Esse dado ajuda



a entender por que o processo fluiu com consistência no SECAC: não foi preciso improvisar sob pressão.

No entanto, essa adequação não foi gratuita. Conforme a Pergunta 5, a maioria dos servidores arcou com custos próprios — internet, energia, mobiliário. Um deslocamento silencioso, mas importante, que recai sobre o trabalhador e expõe uma lógica de responsabilização individual. Ainda assim, muitos ressignificaram esse investimento como uma estratégia para melhor ajustar o trabalho à vida.

É nesse entrelugar que as Perguntas 6, 7 e 8 ganham relevo. Todos relataram melhora no ambiente de trabalho e na conciliação entre vida pessoal e profissional; dois terços também perceberam efeitos positivos na saúde mental. Ou seja, mesmo marcado por uma racionalidade gerencial, o PGD foi reinterpretado pelos servidores como possibilidade de bem-estar, foco e autonomia — não como instrumento de vigilância ou sobrecarga.

Essas experiências subjetivas se desdobram no plano relacional. A Pergunta 9 mostra que todos avaliaram como excelente a comunicação com colegas e chefia durante o período. A mediação pelo *Microsoft Teams* foi mais do que operativa: constituiu-se como espaço simbólico de escuta, registro e circulação da palavra. Essa percepção se reforça na Pergunta 10, onde a maioria destaca o fortalecimento da empatia e da colaboração como ganhos do novo regime.

No que diz respeito à produtividade, as Perguntas 11 e 12 trazem uma resposta direta e contrária a certos discursos institucionais: todos relataram ter mantido ou aumentado a produção. Isso mostra que o teletrabalho, longe de comprometer o desempenho, pode — quando estruturado com clareza e confiança — ampliar a qualidade do fazer técnico.

Complementarmente, a Pergunta 13 indica que a maioria não enfrentou dificuldades de concentração ou organização no ambiente doméstico. Esse dado dialoga com a natureza introspectiva e analítica do trabalho desenvolvido no setor: são tarefas que, muitas vezes, pedem silêncio, continuidade e autonomia — características favorecidas no trabalho remoto.

Já a Pergunta 14, que buscava sugestões para qualificação do modelo, não trouxe rejeições, mas ajustes: apoio institucional mais presente, reuniões de alinhamento mais frequentes e critérios de acompanhamento das entregas mais claros. Demandas que



demonstram maturidade da equipe, não como resistência ao PGD, mas como exercício ético de aprimoramento coletivo.

A Pergunta 15 coroa essa trajetória com uma unanimidade simbólica: todos os respondentes recomendam a continuidade do programa no setor. O dado não é apenas funcional — é político. Indica que, quando construído com base na escuta, na adaptação e na confiança, o PGD pode se tornar mais do que diretriz: pode ser prática partilhada, sem sacrificar técnica, saúde ou dignidade.

Por fim, as vozes reunidas na Pergunta 16 condensam sentidos difíceis de capturar por gráficos. Um servidor destacou ganhos em saúde mental, produtividade e foco; outro alertou para a necessidade de revisão das entregas formais, para que reflitam o volume real do trabalho técnico. Uma terceira fala valorizou a proposta, mas pediu maior acompanhamento e diálogo contínuo sobre as atividades. E, por fim, uma contribuição trouxe um alerta lúcido: é preciso cuidado com a naturalização de práticas de vigilância sob a roupagem da inovação.

Esses testemunhos revelam que a avaliação do PGD não é homogênea nem simplista. Ela é atravessada por entusiasmo e crítica, por reconhecimento e resistência. Em suma, o que está em disputa não é apenas um formato de gestão, mas os próprios sentidos do trabalho no setor público — e a aposta, aqui, parece ser pela construção de um fazer técnico com voz, com vínculo e com memória.

6 NOTAS FINAIS PARA UM TRABALHO QUE CONTINUA...

A implementação PGD no SECAC revelou-se mais do que uma reorganização operacional: foi uma travessia coletiva, marcada por pactuações internas, escuta ativa e reinvenções cotidianas do fazer técnico.

A experiência demonstrou que a flexibilidade do regime híbrido, longe de comprometer a qualidade, fortaleceu o compromisso ético, o bem-estar e a corresponsabilidade entre os servidores. Os dados apontaram ganhos em saúde mental, comunicação e produtividade — mas também trouxeram à tona desafios, como a necessidade de apoio institucional e de uma escuta contínua sobre os impactos do modelo.

Nesse horizonte, o relato não busca um fechamento, mas uma abertura: a proposição de um modelo de avaliação anual que considere não apenas números, mas



sentidos compartilhados. O SECAC, ao documentar sua trajetória, contribui para inspirar outras unidades a pensarem o PGD de forma crítica, situada e participativa.

Em tempos de racionalização e controle, narrar essa experiência é também um gesto político: afirma que o trabalho técnico, mesmo silencioso, é criativo — e que, em certa medida, toda política pública só ganha legitimidade quando construída com quem a vive, entre entregas e significados, entre norma e realidade.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Ed. rev. e ampl. São Paulo: Edições 70, 2011. 279 p.

BRASIL. FAQ PGD: perguntas e respostas. **Gov.br**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/nova-in-2023/faq>. Acesso em: 28 maio 2025.

BRASIL. Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima. Programa de Gestão e Desempenho (PGD). **Gov.br**, [2025]. Disponível em: <https://www.gov.br/mma/pt-br/acesso-a-informacao/programa-de-gestao-e-desempenho-pgd>. Acesso em: 6 jun. 2025

HISSA, C. E. V. **Entrenotas**: compreensões de pesquisa. 2. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2017. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/9010>. Acesso em: 25 maio 2025.

MINAYO, M. C. de S. (org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MUSSI, R. F. de F.; FLORES, F. F.; ALMEIDA, C. B. de. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico. **Revista Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 17, n. 48, 1 set. 2021. DOI: <https://doi.org/10.22481/praxisedu.v17i48.9010>. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/9010>. Acesso em: 12 maio 2025.

RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da Biblioteconomia**. Tradução de Tarcisio Zandonade. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CEÁRA. Sistema de Bibliotecas. Sistema de Bibliotecas da UFC inicia trâmites para implantação do teletrabalho. **UFC**, 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ufc.br/pt/sistema-de-biblioteca-da-ufc-inicia-tramites-para-implantacao-do-teletrabalho/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA. Comunica UFU PGD abre caminho para o aprimoramento do serviço público. **UFC**, 2025. Disponível em:



<https://comunica.ufu.br/noticias/2025/04/pgd-abre-caminho-para-o-aprimoramento-do-servico-publico>. Acesso em: 15 abr. 2025.