



Mapeamento da demanda de informações para a tomada de decisão gerencial no âmbito do **Programa de Gestão e Desempenho (PGD)**



Realização:

República.org

Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES/MGI)

Autoria:

Bruna Barreto Doutoranda em Administração pela UnB e consultora da República.org

Laís Campos Especialista em Digital Business e consultora da República.org

Coordenação técnica:

Ana Luiza Pessanha República.org

Revisão técnica:

Ana Luiza Pessanha República.org

Nathalia Nogueira Secretaria de Gestão e da Inovação (SEGES/MGI)

Fernando Kleiman Secretaria de Gestão e da Inovação (SEGES/MGI)

Juliana Legentil F. Faria Secretaria de Gestão e da Inovação (SEGES/MGI)

Cláudia Wehbe Secretaria de Gestão e da Inovação (SEGES/MGI)

Roberto Pojo Secretaria de Gestão e da Inovação (SEGES/MGI)

Projeto gráfico e diagramação:

Jordana Leite

Sumário

Resumo executivo 05

1. Introdução 06

2. Metodologia 09

2.1. Desenho metodológico 09

2.2. Instrumento de coleta 10

2.3. Metodologia de aplicação 11

2.4. Procedimentos de análise 15

3. Resultados 17

3.1. Percepções gerais sobre o sistema 18

3.2. Demandas informacionais mapeadas 21

**4. Síntese de recomendações para
aprimoramento do PGD PETRVS 37**

5. Apêndices 40

Apêndice A. Roteiro de entrevista 40



Resumo executivo

A presente pesquisa teve como objetivo identificar, a partir da perspectiva de altas e médias lideranças da administração pública federal, as **informações demandadas para subsidiar a tomada de decisão gerencial no âmbito do Programa de Gestão e Desempenho (PGD), bem como avaliar em que medida o sistema PGD PETRVS atende a essas necessidades**. Para isso, foram realizadas 19 entrevistas com 23 gestores de diferentes órgãos e entidades federais, incluindo ministérios, agências reguladoras, autarquias, fundações públicas e instituições federais de ensino superior. De modo geral, os resultados indicam que **o sistema, em seu estado atual, é utilizado predominantemente como instrumento de registro formal das entregas**, com baixa incorporação às rotinas de monitoramento e decisão, especialmente nos níveis tático e estratégico.

As principais demandas identificadas concentram-se na necessidade de **geração de informações gerenciais consolidadas, integração entre sistemas institucionais, melhoria da qualidade e padronização dos dados e aprimoramento das funcionalidades de monitoramento**. Destaca-se, ainda, a demanda por formas de acompanhamento mais alinhadas à **lógica de projetos, metas e políticas públicas, em contraste com o modelo atual centrado em entregas das unidades**. Entre as lacunas observadas, sobressaem a fragmentação das informações em múltiplos sistemas, a baixa tempestividade e confiabilidade dos registros, a limitada capacidade de consolidação e visualização dos dados e a ausência de mecanismos que permitam relacionar o trabalho realizado aos resultados institucionais. Em conjunto, esses fatores indicam a **necessidade de evolução do sistema para uma lógica orientada à geração de informação gerencial integrada** e ao apoio efetivo à tomada de decisão.

1. Introdução

O Programa de Gestão e Desempenho (PGD) do governo federal foi instituído em 2020 como instrumento de modernização da gestão pública, com foco na orientação para resultados, flexibilização das formas de trabalho, incluindo o teletrabalho, e fortalecimento da autonomia com responsabilização dos servidores, conforme diretrizes então vigentes estabelecidas pela [Instrução Normativa nº 65/2020](#).

Sua base normativa foi posteriormente aprimorada e consolidada pelo [Decreto nº 11.072](#), que formalizou o PGD como política institucional, ampliando seu escopo e estabelecendo diretrizes para sua implementação na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, em substituição a modelos anteriores mais centrados no controle de frequência. Destaca-se, ainda, que a IN nº 65/2020 foi revogada, sendo o PGD atualmente regulamentado pelo referido decreto e por normativas mais recentes, como a [Instrução Normativa nº 24/2023](#), que atualizam e detalham seus procedimentos operacionais.

O PGD estrutura-se a partir de **dois instrumentos centrais e complementares: o Plano de Entregas da unidade e o Plano de Trabalho individual**. O Plano de Entregas constitui o nível organizacional do programa, sendo conceituado como “instrumento de gestão que tem por objetivo planejar as entregas da unidade de execução, contendo suas metas, prazos, demandantes e destinatários” (Instrução Normativa nº 24/2023, art. 3º, inciso IX). Já o Plano de Trabalho representa o nível individual, sendo pactuado entre chefia e participante, e definido como “instrumento de gestão que tem por objetivo alocar o percentual da carga horária disponível no período, de forma a contribuir direta ou indiretamente para o plano de entregas da unidade” (Instrução Normativa nº 24/2023, art. 3º, inciso X).

Em termos de periodicidade, ambos os instrumentos operam em ciclos definidos pela unidade instituidora, sendo prática recorrente que o Plano de Entregas adote horizonte mais amplo (como trimestral ou semestral), enquanto os Planos de Trabalho são elaborados e avaliados em ciclos mais curtos — frequentemente mensais —, o que possibilita monitoramento contínuo, ajustes durante a execução e avaliação periódica do desempenho com base nas entregas pactuadas.

O fluxo do programa organiza-se em três etapas principais: **pactuação, execução e avaliação**. A pactuação inicia-se com a elaboração do Plano de Entregas da unidade, no qual são definidas as entregas, metas e prazos, desdobrando-se na construção dos Planos de Trabalho individuais, em que chefia e participante acordam as atividades, a alocação da carga horária e os resultados esperados.

Na etapa de execução, os participantes realizam as atividades pactuadas nas modalidades previstas (presencial, teletrabalho ou híbrido) e registram suas entregas e rotinas de trabalho, com possibilidade de ajustes ao longo do ciclo, conforme mudanças de prioridades ou demandas da unidade. Por fim, a avaliação consiste na análise do cumprimento das entregas previstas, tanto no nível individual quanto no organizacional, considerando critérios de desempenho e resultados alcançados, podendo gerar replanejamento para ciclos subsequentes. Esse fluxo cíclico busca assegurar o alinhamento contínuo entre estratégia, entregas institucionais e desempenho dos participantes.

O sistema PGD PETRVS, por sua vez, foi desenvolvido pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI) como plataforma oficial de operacionalização do programa, permitindo o registro de planos de trabalho, pactuação de entregas, acompanhamento da execução e avaliação de desempenho. O sistema surge, portanto, como instrumento tecnológico estruturante para viabilizar a gestão por entregas no âmbito

do PGD, buscando padronizar processos, garantir rastreabilidade das informações e apoiar a implementação do modelo em escala federal. Atualmente, o sistema é utilizado por 99 órgãos (52%), contemplando cerca de 72 mil servidores.

É nesse contexto que se insere a presente pesquisa, denominada “**Mapeamento da demanda de informações para a tomada de decisões gerenciais de altas e médias lideranças no âmbito do PGD**”. O projeto tem como objetivo identificar, a partir da perspectiva das altas e médias lideranças, as informações efetivamente demandadas para subsidiar a tomada de decisões gerenciais, bem como analisar em que medida os dados atualmente disponíveis no sistema são capazes de atender a essas necessidades.

Nesse sentido, busca-se ampliar o escopo de uso do sistema, identificando temas, funcionalidades e serviços (como relatórios gerenciais, painéis de monitoramento e mecanismos de visualização) que apoiem decisões mais qualificadas e alinhadas às práticas contemporâneas de gestão pública, expandindo seu potencial para além do cumprimento formal das etapas do programa.

A pesquisa tem como propósito **traduzir essas demandas em insumos técnicos para o aprimoramento do sistema**, estruturando um conjunto de potenciais requisitos de desenvolvimento. Isso inclui a análise de aspectos como suficiência e granularidade dos dados atualmente coletados, necessidade de integração entre sistemas, dependências técnicas e possíveis limitações operacionais. Busca-se, assim, não apenas mapear demandas, mas também avaliar sua viabilidade e utilidade para a evolução da ferramenta.



2. Metodologia

2.1. Desenho metodológico

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, voltada à compreensão do uso do sistema PGD PETRVS por lideranças e, de maneira mais tangencial, do programa PGD como instrumento de apoio à gestão orientada a resultados. A estratégia qualitativa mostrou-se adequada ao objetivo do estudo, pois permite captar práticas, experiências e demandas informacionais associadas ao uso do sistema, bem como identificar limitações e possibilidades de aprimoramento.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas com base em roteiro elaborado pela equipe de pesquisa. A construção desse instrumento foi precedida por uma etapa metodológica de desenvolvimento e validação, que incluiu reunião técnica com a equipe da Secretaria de Gestão e Inovação (SEGES) do MGI, elaboração do roteiro e aplicação de entrevistas piloto junto a altas e médias lideranças, com o objetivo de avaliar a clareza das perguntas, a adequação da sequência temática e o tempo de aplicação.

Essa etapa permitiu o refinamento do instrumento, a partir das contribuições obtidas nas entrevistas piloto, com ajustes de redação, alinhamento conceitual e inclusão de temas relevantes à investigação –

como a articulação do sistema com outros instrumentos de gestão e o uso potencial de recursos de inteligência artificial — sugeridos pelos próprios participantes. Esse processo assegurou maior aderência do roteiro à realidade da gestão pública e aos objetivos da pesquisa, contribuindo para a validade de conteúdo do instrumento e para a consistência da coleta de dados.

2.2. Instrumento de coleta

O instrumento de coleta de dados consistiu em um roteiro de entrevistas, estruturado em blocos temáticos e elaborado com o objetivo de orientar a exploração das dimensões analíticas relevantes ao estudo. O roteiro completo pode ser consultado no **Apêndice A** deste relatório.

A concepção do instrumento partiu do pressuposto de que a tomada de decisão gerencial, no contexto da gestão pública, é influenciada tanto pela disponibilidade e qualidade das informações quanto pela forma como os sistemas de gestão são incorporados à rotina de trabalho das lideranças. Nesse sentido, o roteiro foi desenhado para captar a inserção do sistema nos processos decisórios, bem como sua articulação com outros instrumentos e práticas de gestão.

Em termos analíticos, o instrumento foi estruturado para permitir: (i) a compreensão da rotina gerencial de tomada de decisões de altas e médias lideranças; (ii) a identificação de como o PGD PETRVS e outros sistemas de gestão se vinculam a essa rotina; (iii) o mapeamento das limitações atualmente existentes no sistema; e (iv) a identificação das necessidades dos gestores em termos de informações, funcionalidades e apoios à decisão.

Essas dimensões foram operacionalizadas por meio da organização do roteiro em blocos temáticos sequenciais, estruturados de modo a favorecer a progressão da entrevista desde aspectos mais descritivos da atuação gerencial até questões relacionadas às necessidades informacionais e às possibilidades de aprimoramento do sistema.

Para fins analíticos, consideram-se quatro blocos principais, correspondentes aos conteúdos investigados ao longo da entrevista, excluído o bloco inicial de abertura e contextualização. O primeiro bloco buscou compreender o perfil de utilização do PGD PETRVS, incluindo a frequência de uso, os tipos de informações consultadas e a articulação com outros instrumentos de gestão. O segundo bloco concentrou-se no contexto de planejamento e alinhamento institucional, explorando a relação entre o planejamento estratégico das unidades e os planos registrados no sistema.

O terceiro bloco foi dedicado à identificação de demandas e lacunas informacionais, investigando quais informações ainda não estão disponíveis ou suficientemente estruturadas para apoiar a tomada de decisão gerencial. Por fim, o quarto bloco consistiu em um espaço aberto para o registro de recomendações e sugestões adicionais das lideranças sobre o aprimoramento do sistema.

2.3. Metodologia de aplicação

A estratégia metodológica inicialmente prevista para a coleta de dados consistia na realização de grupos focais com representantes de diferentes órgãos, organizados conforme o nível hierárquico das lideranças. Essa abordagem se fundamentava na premissa de que a interação entre gestores poderia favorecer a troca de percepções, o contraste de experiências e o aprofundamento das discussões sobre o uso do sistema

PGD PETRVS e as demandas informacionais associadas à tomada de decisão gerencial.

No entanto, ao longo do planejamento e da operacionalização da coleta, em função das dificuldades de compatibilização de agendas (especialmente no caso das altas lideranças, ocupantes de cargos de secretários e secretários-adjuntos), tornou-se necessário adaptar a estratégia originalmente prevista. Nesse contexto, foram incorporadas entrevistas individuais como alternativa para viabilizar a participação desse público e assegurar a continuidade da pesquisa.

Para as médias lideranças, optou-se prioritariamente pela realização de entrevistas coletivas, uma vez que esse formato se mostrou mais viável para esse nível hierárquico. Nessas situações, as entrevistas foram conduzidas com mais de um participante simultaneamente, o que possibilitou a identificação de convergências e divergências nas interpretações sobre o uso do sistema.

Em decorrência dessa adaptação, o roteiro foi operacionalizado em dois formatos (individual e coletivo), mantendo-se inalterado o conteúdo substantivo das perguntas. As diferenças entre as versões concentraram-se nas orientações iniciais de condução, de modo a adequar a dinâmica da entrevista a cada formato, preservando a comparabilidade das informações coletadas e a coerência metodológica da pesquisa.

Cada entrevista teve duração média de 40 minutos e buscou estimular a descrição de práticas concretas de gestão e de necessidades informacionais relacionadas aos processos decisórios no âmbito das unidades. Todas as entrevistas foram iniciadas com breve contextualização dos objetivos da pesquisa e esclarecimentos sobre os procedimentos de confidencialidade e uso das informações coletadas. As falas foram analisadas de forma agregada, sem identificação individual

dos participantes. Quando autorizado, as entrevistas foram gravadas para fins de registro e posterior transcrição, assegurando maior fidelidade na interpretação dos conteúdos.

Os convites para participação foram encaminhados a lideranças de órgãos previamente selecionados pelo MGI, com base em critérios de utilização do sistema e elevado percentual de servidores participantes do programa. No âmbito desses órgãos, foram convidados gestores dos níveis de alta e média liderança de diferentes órgãos federais, considerando a estrutura organizacional de cada instituição, de modo a captar percepções provenientes tanto de posições estratégicas quanto de posições mais diretamente envolvidas na gestão cotidiana das equipes.

A participação ocorreu por adesão, a partir da resposta voluntária aos convites encaminhados. Do total de 86 convites enviados, 19 resultaram em entrevistas efetivamente realizadas, entre dezembro de 2025 e março de 2026, conforme disponibilidade dos participantes no período da pesquisa. A Tabela 1 apresenta a distribuição dos participantes por nível de liderança e tipo de órgão.

As cinco primeiras tiveram caráter de entrevistas piloto, realizadas com o objetivo de verificar a clareza das perguntas, a adequação da sequência do roteiro e o tempo médio de aplicação do instrumento. Como não foram necessárias alterações substantivas no roteiro após sua realização, essas entrevistas foram mantidas no corpus analítico da pesquisa.

Do total de entrevistas realizadas, 15 foram entrevistas individuais e 4 foram entrevistas coletivas, conduzidas com dois participantes simultaneamente. Considerando essas entrevistas coletivas, o estudo contou com **23 participantes no total**. As entrevistas foram realizadas de forma síncrona, sendo 15 conduzidas em formato remoto (online) e 4 realizadas presencialmente.

A maior parte dos participantes ocupa posições de alta liderança, como secretários, secretários-adjuntos, diretores e superintendentes, além de gestores de nível intermediário responsáveis pela coordenação de unidades e equipes. O conjunto de participantes abrange, portanto, diferentes níveis de responsabilidade na gestão institucional, incluindo funções de direção superior, gestão intermediária e coordenação de equipes. Os entrevistados atuam em distintos órgãos e entidades federais, como ministérios, agências reguladoras, fundação pública, autarquia e instituição federal de ensino superior, o que contribui para a diversidade de contextos organizacionais representados na pesquisa.

Tabela 1. Perfil dos participantes da pesquisa

Tipo de órgão	Alta liderança	Média liderança	Total de participantes
Ministérios	7	4	11
Agências reguladoras	4	0	4
Fundação pública federal	1	2	3
Autarquia federal	1	1	2
Instituição federal de ensino superior	1	2	3
Total de participantes	14	9	23

Fonte: Elaboração própria.

2.4. Procedimentos de análise

Quanto aos procedimentos de análise, as entrevistas foram integralmente transcritas a partir das gravações realizadas. Após a transcrição, foi realizado o fichamento das entrevistas, com a organização das falas dos participantes de acordo com os blocos e perguntas do roteiro de entrevista. Esse procedimento permitiu sistematizar as respostas por tema.

A partir desse material, a equipe de pesquisa realizou reuniões de análise com o objetivo de discutir o conteúdo das entrevistas e identificar padrões de resposta, percepções recorrentes, dificuldades comuns e demandas convergentes entre os participantes. Com base nessa análise, **os conteúdos inicialmente organizados por perguntas do roteiro foram posteriormente reorganizados em eixos temáticos mais amplos**, que estruturam a apresentação dos resultados.



3. Resultados

A análise das entrevistas, conforme os procedimentos descritos na seção anterior, resultou na organização dos achados em dois eixos principais: **(i) percepções gerais sobre o sistema; e (ii) demandas informacionais mapeadas.**

O primeiro eixo reúne as percepções dos entrevistados sobre o uso do sistema no cotidiano da gestão, contemplando aspectos relacionados às formas de utilização do sistema, às informações disponíveis, às dificuldades encontradas e à relação entre o sistema e as práticas de gestão das unidades.

O segundo eixo reúne as demandas informacionais e sugestões de aprimoramento apontadas pelos entrevistados, organizadas em temas relacionados às informações necessárias para a gestão, à integração entre sistemas institucionais, à qualidade das informações disponíveis e a outras recomendações sobre o uso do sistema como instrumento de apoio à gestão.

De modo geral, **não foram observadas diferenças substantivas entre as percepções de altas e médias lideranças**, sendo possível identificar padrões convergentes na forma de utilização do sistema, nas limitações

percebidas e nas demandas informacionais apresentadas. Quando presentes, diferenças pontuais serão explicitadas ao longo da seção.

De forma semelhante, **as percepções mostraram-se amplamente convergentes entre os diferentes tipos de organização** representados na amostra. Eventuais especificidades associadas a contextos institucionais distintos serão destacadas ao longo da análise, quando relevantes.

Para fins de apresentação dos resultados, as entrevistas serão identificadas por códigos (E1, E2, E3, etc.), correspondentes à ordem de realização de cada uma.

3.1. Percepções gerais sobre o sistema

As entrevistas indicam que, no estado atual, o **PGD PETRVS ocupa posição secundária na gestão cotidiana das equipes**, sendo utilizado predominantemente para cumprir etapas formais do ciclo do PGD, principalmente aprovação e avaliação de planos.

Embora parte relevante dos gestores acesse diretamente a plataforma¹, **esse uso ocorre de forma pontual e concentrada em momentos específicos do ciclo mensal**, sem exploração sistemática do sistema como instrumento de monitoramento contínuo ou apoio à tomada de decisão. Na prática, o acompanhamento das atividades, a priorização de ações e a coordenação das equipes são conduzidos por meio de reuniões e de instrumentos próprios de planejamento, de modo que **o PGD PETRVS tende a operar como instância de formalização *ex-post***, voltada ao registro de decisões previamente construídas em outros ambientes.

1. Na alta liderança, 57,14% (8 de 14) dos entrevistados; na média liderança, 100% dos entrevistados (9 de 9).

Nesse contexto, a percepção predominante é de que **o sistema possui baixa utilidade gerencial**, não se configurando como fonte primária de informação para análise ou suporte às decisões do dia a dia. Ainda que cumpra adequadamente sua função normativa, o PGD PETRVS **é frequentemente associado a custos operacionais adicionais** relacionados à alimentação e manutenção dos registros, sem retorno proporcional em termos de valor para a gestão.

Observa-se, contudo, que, em níveis intermediários, o sistema pode induzir algum grau de organização tático-operacional, ao **estimular momentos periódicos entre gestores e equipes para pactuação e revisão das atividades**. Esse efeito, entretanto, permanece limitado e não se traduz em apoio estruturado à gestão estratégica, evidenciando que o principal desafio não está na ampliação do uso do sistema, mas na sua **capacidade de gerar utilidade gerencial efetiva**, condição necessária para que esse uso se amplie.

No que se refere às informações disponíveis, as entrevistas apontam que, embora o sistema tenha ampliado a visibilidade institucional sobre o trabalho realizado pelas equipes, por meio da indicação de atividades e entregas produzidas ao longo dos ciclos, **persistem limitações relevantes quanto à qualidade e à utilidade gerencial dos dados registrados**. Destacam-se questões relacionadas à baixa tempestividade, com registros frequentemente realizados apenas ao final do ciclo mensal, à forte dependência de preenchimento manual e à ausência de integração com outros sistemas institucionais.

Esse conjunto de fatores resulta em variações na completude e na confiabilidade das informações, **frequentemente descritas como genéricas ou pouco representativas do esforço efetivo das equipes**. Adicionalmente, são recorrentes as dificuldades de filtragem, agregação

e consolidação dos dados, o que eleva o custo de análise e dificulta a construção de visões gerenciais mais abrangentes. Também aparecem limitações relacionadas à consistência operacional e à leitura longitudinal das informações, especialmente no acompanhamento da continuidade de entregas entre ciclos, o que, em alguns casos, leva gestores a recorrer a controles paralelos para reconstrução de históricos.

Esse quadro se insere em um contexto mais amplo de fragmentação das ferramentas de gestão. As entrevistas mostram que o trabalho cotidiano das equipes é sustentado por um **ecossistema paralelo de instrumentos** — como planilhas, sistemas de acompanhamento de projetos, plataformas colaborativas (sendo Teams, Planner e Trello as mais citadas pelos entrevistados) e sistemas institucionais — que **concentram as informações efetivamente utilizadas para monitoramento, coordenação e tomada de decisão** (sendo a Plataforma Veredas, desenvolvida pelo Ministério do Planejamento e Orçamento, um dos exemplos mais citados).

Nesse arranjo, **o PGD PETRVS frequentemente assume papel de espelho desses ambientes**, recebendo registros posteriores ou sintetizados do que já foi acompanhado por outros meios, apenas para cumprimento formal das normas do PGD. A ausência de integração com essas ferramentas é percebida como fator que reforça a duplicidade de esforços, amplia o custo operacional e contribui para o distanciamento do sistema em relação aos fluxos reais de gestão. Essa desconexão evidencia um **desalinhamento entre o sistema e o ecossistema efetivo de gestão das organizações**.

Por fim, as entrevistas indicam que, embora a maior parte das organizações possua planejamento estratégico institucional formalizado, **o alinhamento entre estratégia e execução das entregas não acontece dentro do sistema na maioria dos casos**. Também são apontadas limitações do PETRVS na articulação entre os níveis estratégico, tático

e operacional. Em geral, os gestores não utilizam a funcionalidade de vinculação estratégica e, diante do predomínio de entregas rotineiras e operacionais registradas, a conexão entre a rotina e a estratégia tende a permanecer pouco evidente.

Ademais, o planejamento estratégico e seu monitoramento são conduzidos em outras ferramentas (como Veredas e SisGe), que operam com desdobramentos por metas e projetos, sem integração com o PGD. Mesmo nos casos em que os respondentes percebem algum alinhamento no uso do PGD PETRVS, esse vínculo ocorre de forma limitada e com baixa visibilidade para fins gerenciais. Ainda que exista a funcionalidade de vinculação das entregas aos objetivos estratégicos, seu uso não se traduz na geração de informações estruturadas — como painéis e relatórios — nem permite visualizar o desdobramento em cadeia entre metas, projetos e entregas, o que limita a compreensão integrada entre planejamento e execução.

Todas essas percepções gerais sobre o sistema emergiram ao longo das entrevistas, tanto nas respostas às perguntas específicas do roteiro quanto nas manifestações de caráter mais técnico, que evidenciaram a visão dos respondentes sobre a ferramenta. A partir dessas percepções, foram identificadas demandas informacionais e oportunidades de aprimoramento, que são detalhadas a seguir.

3.2. Demandas informacionais mapeadas

As demandas informacionais mapeadas referem-se, sobretudo, à geração de informações gerenciais consolidadas, à necessidade de integração entre sistemas e ao aprimoramento da qualidade das informações e das funcionalidades da plataforma, aspectos detalhados nas subseções a seguir.

3.2.1. Gestão orientada a projetos e agendas estratégicas

As entrevistas evidenciaram uma demanda recorrente por informações gerenciais consolidadas, analíticas e tempestivas que apoiem a tomada de decisão em nível gerencial e estratégico. Embora concentre dados relevantes sobre o trabalho realizado, as informações do sistema nem sempre retornam aos gestores na forma de sínteses gerenciais que permitam o acompanhamento estruturado do trabalho, o que restringe seu uso para fins de monitoramento, planejamento e definição de prioridades.

Nesse contexto, foi recorrente a menção à necessidade de **disponibilização de painéis analíticos que permitam a visualização consolidada das informações** sobre entregas, equipes, prazos e andamento dos trabalhos. Os entrevistados destacaram que esse tipo de visualização permitiria ao gestor compreender, de forma integrada, diferentes dimensões do trabalho, como a execução das entregas, a disponibilidade da equipe e o andamento de processos.

“Eu gostaria de um dashboard que mostrasse, por exemplo, quem está presente presencialmente, quem está disponível remotamente e quem está em férias ou afastamento [...] além da quantidade de processos em análise no SEI e das licenças previstas no SouGov [...] também seria importante visualizar a evolução das entregas ao longo dos últimos meses [...] hoje, para obter essas informações, é necessário acessar diferentes sistemas e consolidar manualmente os dados.”

E6, Alta liderança, Autarquia Federal

Na percepção dos participantes, esse tipo de visualização permitiria um monitoramento mais sistemático e tempestivo do trabalho. **Na ausência desses recursos, o acompanhamento tende a se apoiar em instrumentos paralelos ao sistema**, como planilhas de controle — utilizadas como base para organização de entregas, prazos e responsáveis —, além de reuniões periódicas de alinhamento e ferramentas colaborativas, que sustentam o acompanhamento cotidiano das atividades.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas refere-se ao fato de que, especialmente no nível das altas lideranças, o monitoramento do trabalho não se estrutura a partir da **gestão de entregas individualizadas, mas sim da gestão de agendas mais amplas, como projetos estratégicos, processos críticos, metas institucionais e políticas públicas** sob responsabilidade das unidades. Nesse nível, o acompanhamento gerencial tende a se orientar pelo andamento dessas agendas, organizadas em projetos, etapas e marcos críticos de execução, que constituem o principal objeto de interesse da gestão estratégica. As entregas individuais, nesse contexto, são compreendidas sobretudo como meios de viabilização dessas agendas, e não como unidade central de monitoramento.

Esse descompasso evidencia uma limitação estrutural do sistema, uma vez que o PGD PETRVS está organizado predominantemente em torno de planos de entrega individuais e de unidades, e não de estruturas de projetos ou agendas estratégicas. Como consequência, **para as altas lideranças, o sistema tende a não se configurar como instrumento central de acompanhamento gerencial**, sendo percebido mais como ferramenta de registro do que como suporte efetivo à gestão estratégica.

Esse direcionamento é consistente com experiências recentes na administração pública federal, como a Plataforma Veredas, que estrutura o acompanhamento gerencial a partir de projetos e agendas estratégicas,

reforçando a aderência desse tipo de abordagem às demandas da alta liderança.

“A gestão estratégica hoje se dá muito mais no Veredas [...] é ali que a gente acompanha os projetos e as prioridades da secretaria [...] o PGD não entra nesse processo [...] ele acaba ficando mais como um registro formal [...] existe um descasamento entre o que a gente reporta no PGD e o que a gente acompanha na gestão dos projetos.”

E6, Alta liderança, Autarquia Federal

Essa necessidade também se expressa, por exemplo, na **difículdade de vincular o trabalho realizado às políticas públicas** às quais ele deveria contribuir, o que limita a capacidade de análise sobre o alinhamento entre desempenho individual e resultados institucionais.

“Hoje eu não consigo enxergar a qual política pública cada pessoa ou entrega está vinculada [...] seria importante marcar no sistema essa relação, para entender o volume de trabalho alocado em cada política [...] porque você pode ter pessoas com bom desempenho individual, mas atuando em algo que não contribui para o resultado da política.”

E8, Alta liderança, Ministério

3.2.2. Integração entre sistemas e bases de dados institucionais

A dificuldade de obtenção de informação gerencial consolidada e tempestiva, discutida na subseção anterior, aparece nas entrevistas diretamente associada à **fragmentação dos sistemas institucionais e à ausência de integração entre as bases de dados utilizadas na gestão do trabalho**. Como consequência, as informações necessárias ao acompanhamento gerencial encontram-se distribuídas em múltiplos sistemas que não se comunicam entre si, o que **obriga gestores e equipes a realizarem consultas em diferentes plataformas e a organizarem manualmente os dados** para obter uma visão mais abrangente da situação das unidades.

Foram mencionados, pelos entrevistados, diferentes sistemas e ferramentas, como o SEI, para acompanhamento de processos administrativos, o SouGov, para informações sobre férias, afastamentos e situação funcional dos servidores, além de soluções internas utilizadas pelas unidades para acompanhamento de demandas e do trabalho das equipes, como sistemas de relacionamento com o usuário — a exemplo do SGO (Sistema de Gestão de Ouvidoria), utilizado por uma das autarquias federais participantes — que permitem a geração de relatórios e o acompanhamento do passivo de demandas por servidor.

“Eu já tenho as informações no SEI e no SGO, que geram relatórios e indicadores [...] e depois preciso alimentar o PETRVS manualmente.”

E6, Alta liderança, Autarquia Federal

“Muitas vezes eu preciso fazer um print ou transferir informações para uma planilha para conseguir fazer as conexões e entender a sequência das iniciativas e das entregas [...] o sistema não me fornece essa funcionalidade.”

E3, Alta liderança, Ministério

“A planilha é utilizada para alimentar o PETRVS [...] o PETRVS funciona como espelho dessa planilha.”

E7, Média liderança, Ministério

Além do retrabalho, os relatos também apontaram a ocorrência de inconsistências entre as bases, especialmente em situações em que informações registradas em sistemas distintos não estão alinhadas ou exigem ajustes manuais para sua utilização. Foram relatadas situações em que registros de frequência e afastamentos, por exemplo, apresentam codificações distintas entre sistemas, exigindo retrabalho para sua consolidação e uso gerencial.

“O SouGov não se integra plenamente ao PETRVS, o que faz com que as informações fiquem desencontradas [...]. Na utilização do SouGov, é necessário refazer a codificação dos dados conforme o formato exigido pelo sistema.”

E4, Média liderança, Ministério

As entrevistas também trouxeram sugestões sobre como essa integração poderia ocorrer. Alguns participantes mencionaram, por exemplo, a **possibilidade de o sistema incorporar automaticamente informações sobre férias e afastamentos das equipes a partir do SouGov, bem como dados sobre o andamento de processos a partir do SEI.**

Além disso, foi destacada a importância de integrar informações sobre a disponibilidade da força de trabalho, permitindo ao gestor identificar, em tempo real, quem está em atividade, em regime remoto ou presencial, ou em situação de afastamento. **Na ausência de mecanismos sistemáticos de registro e acompanhamento da presença física**, os gestores enfrentam dificuldades para monitorar o cumprimento dos regimes pactuados, bem como para compreender como a disponibilidade presencial impacta a distribuição das demandas cotidianas, especialmente aquelas que exigem resposta imediata e tendem a recair sobre os servidores presentes fisicamente.

“O sistema não registra adequadamente o trabalho no modelo híbrido [...] não há um mecanismo para acompanhar as idas presenciais [...] muitas demandas acabam ficando com quem está fisicamente na unidade, o que dificulta a gestão e o equilíbrio na distribuição do trabalho.”

E6, Alta liderança, Autarquia Federal

Nesse sentido, a **integração de informações sobre disponibilidade e regime de trabalho ampliaria a visibilidade gerencial e contribuiria para maior equidade na alocação de tarefas**, além de favorecer o acompanhamento mais consistente das dinâmicas de trabalho em contextos híbridos.

3.2.3. Aprimoramento da qualidade das informações e das funcionalidades do PGD PETRVS

As entrevistas também evidenciaram limitações relacionadas à qualidade das informações registradas no sistema e às funcionalidades disponíveis para sua utilização gerencial, especialmente no que se refere à tempestividade, à completude, à confiabilidade e à comparabilidade dos dados. Em diversos relatos, foi mencionado que o registro mensal das informações nem sempre acompanha o ritmo real de execução das atividades e das decisões gerenciais, o que pode gerar **defasagem entre o que está sendo realizado pelas equipes e o que está efetivamente registrado no sistema** em determinado momento.

“O PETRVS não é algo que a gente acesse diariamente para acompanhar como está a execução [...] o feeling do gestor é muito mais atual do que o que aparece no sistema [...] ele só vai registrar isso no PETRVS quando termina o trabalho, daqui a duas ou três semanas.”

“Nós, como gestores, sabemos que o servidor está produzindo, está entregando. Mas o PETRVS dele pode estar bastante desatualizado em termos de registro dessas informações [...] o lançamento é feito apenas nos períodos em que é exigido, para fins de avaliação.”

E6, Alta liderança, Autarquia Federal

Também foram apontadas limitações relacionadas à qualidade do conteúdo registrado nos planos de trabalho mensais, com **descrições consideradas, em alguns casos, vagas ou excessivamente formais**, o que dificulta a compreensão do trabalho efetivamente realizado apenas com

base nas informações disponíveis no sistema. Isso gera consequências diretas para a avaliação pelo gestor, que passa a se basear em informações desatualizadas ou pouco representativas da execução real. Como resultado, **reduz-se a capacidade de identificar desvios, reconhecer desempenhos e realizar ajustes em ciclos posteriores**. Nesse contexto, a baixa qualidade da informação compromete a efetividade do próprio programa, limitando seu uso como instrumento de gestão e tomada de decisão.

“Eu não acho muito fidedigno o que está registrado ali em relação à realização do trabalho da pessoa [...] os dados são muito gerais.”

E18, Média liderança, Autarquia Federal

Além disso, a **confiabilidade das informações foi apontada como fortemente dependente do esforço individual de preenchimento**, uma vez que os dados são inseridos manualmente e há poucos mecanismos de validação automática ou de padronização mais estruturada dos registros. Foram mencionadas dificuldades no preenchimento e interpretação dos percentuais de execução dos planos, sobretudo pela ausência de critérios padronizados para sua mensuração. Em muitos casos, esses **percentuais não são autoexplicativos e dependem de descrições individuais e qualitativas**, o que limita seu uso em análises gerenciais.

Neste sentido, foram apontadas sugestões de que **o sistema passe a oferecer opções pré-cadastradas de tipos de entrega ou atividades**, com base em padrões gerais e de planos anteriores. Essa funcionalidade poderia facilitar o preenchimento e induzir maior padronização, **especialmente em relação a entregas recorrentes**.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas refere-se à **baixa comparabilidade das informações entre unidades**, decorrente da heterogeneidade na forma de registro das entregas e da ausência de critérios mais padronizados para definição e mensuração das entregas e dos percentuais de execução. Segundo os relatos, a interpretação das informações tende a ser mais simples quando realizada dentro da própria unidade, que conhece o contexto das entregas registradas, mas se torna mais difícil quando se analisam informações de outras unidades, o que limita a utilização do sistema para análises comparativas ou para a construção de uma visão institucional mais ampla, especialmente para a alta gestão, que precisa de informações consolidadas de diferentes unidades e suas respectivas equipes.

“Se eu não tiver algum nível de padronização [...] fica difícil reportar essas informações e conseguir compará-las no futuro [...] se cada um faz de um jeito.”

“Se cada equipe tem a sua forma de organizar as informações e de medir as coisas, isso complexifica muito a gestão [...]”

E3, Alta liderança, Ministério

Também foram relatadas limitações relacionadas à visualização e à consolidação das informações, incluindo **dificuldades de navegação, ordenação inadequada dos registros, limitações nos mecanismos de filtro e busca e dificuldade de localizar registros específicos**, especialmente quando se trata de distinguir registros de planejamento, execução e avaliação. Alguns relatos também mencionaram instabilidades pontuais do sistema e mudanças na interface ao longo do tempo, que

geraram dificuldades adicionais de utilização e interpretação das informações.

“Eu não consigo ordenar [...] não é cronológica [...] eu tenho que olhar um a um [...] eu quero ver agora se foi em determinado mês [...] às vezes não está onde deveria [...] tenho que procurar.”

“Se eu quiser ver só o mês atual eu não consigo [...] não consigo ordenar nada [...] fica tudo misturado [...] polui.”

E4, Média liderança, Ministério

“Uma usabilidade muito ruim [...] muito difícil no próprio sistema para encontrar as informações [...] aparecem informações do início do ano, de pessoas que nem estão mais lá [...] a visualização das informações eu acho muito ruim [...] me pareceu confuso e trabalhoso.”

E1, Alta liderança, Ministério

“Toda vez eu me perco [...] várias vezes eu preciso chamar alguém [...] onde é que eu vi tal coisa mesmo [...] não lembro onde que é [...] acho que podia ser mais intuitivo.”

“Eu tenho que entrar [...] fazer o filtro por todas as unidades [...] clicar no botão [...] depois clicar em filtrar [...] é muito botão [...] para aparecer [...] isso desestimula o uso.”

E15, Média liderança, Fundação Pública Federal

Além das questões relacionadas à qualidade dos dados e à usabilidade do sistema, também foi mencionada a possibilidade de **desenvolvimento de funcionalidades de alertas automáticos que sinalizem situações que demandem atenção gerencial**. As entrevistas indicam que esses alertas poderiam assumir diferentes funções, desde alertas operacionais — como ausência de preenchimento, pendências de avaliação, prazos próximos do vencimento e atrasos na atualização de planos — até alertas relacionados a riscos de não cumprimento de entregas, queda de produção, descumprimento do planejado ou desequilíbrios na distribuição de trabalho.

Alguns entrevistados também mencionaram a utilidade de **alertas voltados ao acompanhamento de projetos e atividades estratégicas específicas**, permitindo o monitoramento de iniciativas prioritárias, etapas relevantes de projetos e atividades vinculadas ao planejamento estratégico institucional. Esse tipo de funcionalidade poderia contribuir para um acompanhamento mais ativo das entregas e do trabalho das equipes, permitindo a identificação antecipada de riscos e a correção de rumos antes da ocorrência de atrasos ou problemas de execução.

“Esse tipo de alerta, de atraso na inserção das entregas, de não cumprimento dos períodos combinados e de não atingimento dos quantitativos de entrega esperados, ajudaria muito as camadas de gestão a entender como está a realidade da operação.”

E6, Alta liderança, Autarquia Federal

Também foi mencionada a possibilidade de **integração desses alertas a ferramentas de comunicação institucional**, como e-mail ou plataformas corporativas de comunicação, de modo a tornar o sistema mais presente no cotidiano dos gestores e das equipes e reduzir a necessidade de controles paralelos e comunicações informais para acompanhamento de prazos e pendências.

Além dos alertas relacionados a prazos, atrasos e pendências, os entrevistados também mencionaram a possibilidade de o sistema **identificar inconsistências entre os resultados alcançados em projetos, agendas estratégicas ou planos de entrega e as avaliações atribuídas aos planos de trabalho vinculados**. Segundo os relatos, situações em que projetos ou entregas institucionais relevantes não atingem os resultados esperados, mas os planos de trabalho associados recebem avaliações máximas, poderiam gerar alertas ou demandar justificativas adicionais por parte das lideranças, especialmente quando decorrentes de fatores externos ou não controláveis pela equipe. Na percepção dos participantes, esse tipo de funcionalidade poderia contribuir para maior coerência entre planejamento, execução e avaliação, além de favorecer o aprendizado institucional ao longo dos ciclos e a construção de planos de trabalho mais aderentes aos resultados efetivamente esperados.

3.2.4. Outras recomendações

Os entrevistados também trouxeram percepções e recomendações relacionadas a possibilidades futuras de uso das informações do sistema, especialmente no que se refere ao **uso de recursos de inteligência artificial e ao apoio à gestão da força de trabalho em diferentes modalidades de trabalho**.

No que se refere ao uso de inteligência artificial, os entrevistados reconhecem que **o sistema concentra um volume expressivo de dados e informações sobre entregas, atividades, equipes e processos**, o que amplia o potencial de uso de ferramentas analíticas mais avançadas. Entre as aplicações mencionadas, destacam-se: (i) a síntese de informações relacionadas a entregas, atividades, alocação de pessoas e histórico de execução das equipes; (ii) a consolidação e análise de dados atualmente dispersos em diferentes sistemas, incluindo a recuperação de históricos e a resposta a consultas gerenciais; e (iii) a identificação de padrões de alocação da força de trabalho, com apoio à análise longitudinal das entregas e do desempenho das equipes.

“É muita informação para trabalhar sem uma ferramenta de análise consolidada [...] de repente, com uma IA, você consegue fazer perguntas como ‘quem está trabalhando com o quê’ ou ‘quem está disponível em determinado período’, em vez de ficar abrindo planilhas, softwares e sistemas.”

E10, Alta liderança, Autarquia Federal

Para além do uso analítico dessas informações, os entrevistados também apontaram o potencial da IA para apoiar diretamente o processo de planejamento. Nesse caso, os padrões históricos de execução passariam a subsidiar a definição de parâmetros futuros, como estimativas de prazos, volumes de entrega e distribuição de carga de trabalho. Foi mencionada, ainda, a possibilidade de identificar entregas semelhantes realizadas por outras unidades e apoiar a construção de planos de trabalho mais consistentes, reduzindo a definição manual desses parâmetros e aumentando a coerência entre planejamento e execução.

“Ela começa a dar dicas para os gestores [...] como ele está organizando a força de trabalho [...] a ferramenta tem que dizer [...] como ele vai organizar o trabalho dele.”

E5, Alta liderança, Ministério

Em outro nível, alguns relatos indicam que a inteligência artificial poderia ser utilizada para **apoiar a execução de tarefas operacionais e repetitivas associadas ao uso do sistema**, especialmente aquelas relacionadas a rotinas burocráticas e ao tratamento de grandes volumes de informação.

“Eu acho válido para questões que envolvem rotinas muito burocráticas [...] a IA serve para coisas desse tipo [...] ajuda com questões burocráticas, o servidor não precisa ter que fazer.”

E14, Alta liderança, Agência Reguladora

Nesse sentido, foram mencionadas possibilidades de apoio à organização de registros e ao preenchimento de informações no sistema, bem como à maior consistência das descrições e conteúdos inseridos, reduzindo o esforço operacional das equipes e liberando tempo para atividades de natureza mais analítica e gerencial.

Apesar do reconhecimento desse potencial, as entrevistas também indicam que **a utilidade prática de ferramentas de inteligência artificial está condicionada à existência de bases de dados estruturadas e integradas**. Nesse sentido, a melhoria da qualidade e da padronização das informações registradas foi apontada como condição necessária para

geração de valor analítico, sendo a inteligência artificial compreendida como etapa posterior ao amadurecimento desses aspectos.

Outro aspecto mencionado refere-se à necessidade de que eventuais soluções de inteligência artificial sejam desenvolvidas em **ambiente institucional seguro**. Alguns entrevistados relataram que servidores já utilizam ferramentas de inteligência artificial de forma individual e não padronizada, o que pode gerar riscos relacionados ao tratamento de informações institucionais sensíveis. Assim, foi apontado que o desenvolvimento de soluções institucionais próprias poderia ampliar os benefícios do uso da tecnologia, ao mesmo tempo em que reduziria riscos associados ao uso de ferramentas externas.

Por fim, as entrevistas também indicaram que as informações registradas no sistema podem subsidiar a gestão da força de trabalho em diferentes modalidades de trabalho, incluindo o trabalho presencial, híbrido e em teletrabalho. Nesse contexto, os dados sobre entregas e alocação de pessoas podem apoiar decisões relacionadas à distribuição de atividades entre equipes, à identificação de sobrecarga ou ociosidade e à organização do trabalho em ambientes nos quais a presença física não é contínua. Trata-se, portanto, de um uso que ganha relevância em contextos de trabalho remoto ou híbrido, nos quais a gestão depende menos da observação direta e mais de informações sistematizadas sobre a execução do trabalho.



4. Síntese de recomendações para aprimoramento do PGD PETRVS

As entrevistas realizadas permitiram identificar não apenas percepções sobre o uso atual do PGD PETRVS, mas também um conjunto consistente de demandas informacionais e oportunidades de aprimoramento relacionadas ao sistema e ao uso das informações para fins de gestão. Os achados evidenciam a necessidade de evolução do sistema, passando de uma lógica predominantemente voltada ao registro das entregas para uma abordagem orientada à geração de informação gerencial integrada e ao apoio à tomada de decisão.

Com base nesses resultados, **apresenta-se a seguir (Quadro 1) uma síntese dos principais problemas identificados e das propostas de aprimoramento**. As recomendações foram organizadas segundo uma lógica de priorização, considerando o nível de complexidade de implementação e o potencial de impacto das ações propostas. Nesse sentido, a tabela inicia com melhorias de implementação mais imediata, relacionadas à usabilidade e ao monitoramento, e avança para iniciativas que demandam maior maturidade institucional, como a integração entre sistemas e o uso de inteligência artificial.

Eixo	Problema identificado	Proposta de aprimoramento	Benefício esperado
 Usabilidade	Dificuldade de navegação, filtros e localização de informações	Melhorar a interface do sistema, com aprimoramento dos mecanismos de busca e filtros	Maior usabilidade e facilidade de acesso às informações
 Monitoramento	Acompanhamento depende de controles paralelos	Criar alertas automáticos (prazos, atrasos, pendências e desequilíbrio de carga de trabalho), com envio de notificações integradas ao e-mail institucional e a outros canais de comunicação	Monitoramento mais tempestivo e redução da dependência de controles paralelos
 Qualidade dos dados	Registros heterogêneos, incompletos ou de difícil interpretação	Estabelecer padrões mínimos de registro com base em similaridades entre tipos de entrega, criar campos estruturados e mecanismos de validação	Melhoria da comparabilidade e confiabilidade dos dados
 Integração de sistemas	Informações distribuídas em múltiplos sistemas e necessidade de consolidação manual	Integrar o PETRVS a sistemas institucionais (como SEI, SouGov e ferramentas de planejamento), permitindo o intercâmbio automatizado de dados	Redução de retrabalho e aumento da confiabilidade e tempestividade das informações
 Gestão da força de trabalho	Dificuldade de visualizar a alocação de equipes e a distribuição da carga de trabalho	Utilizar dados do sistema para análises de alocação, sobrecarga e distribuição do trabalho entre equipes e atividades	Apoio ao planejamento e à gestão da força de trabalho
 Gestão orientada a projetos e agendas estratégicas	Dificuldade de obter visão consolidada do trabalho e de acompanhar projetos, processos, metas e entregas em um único ambiente	Reorganizar a estrutura de informação do sistema e desenvolver painéis gerenciais com visualização consolidada por unidade, projeto, processo, metas e entregas	Apoio ao monitoramento gerencial e à tomada de decisão
 Inteligência artificial	Grande volume de dados não analisado	Desenvolver ferramentas de IA para síntese de informações, consultas gerenciais e identificação de padrões, com base em dados estruturados e integrados	Apoio à gestão e ampliação da capacidade analítica sobre os dados do sistema

5. Apêndice

Apêndice A. Roteiro de entrevista

Informações Entrevistados

Nome(s):

Cargo(s):

Órgão:

Bloco 1 - Abertura e contextualização

(Consentimento e alinhamento de objetivos)

1. Boas-vindas e apresentação

Obrigado(a) pela presença. O objetivo desta conversa é compreender, a partir da perspectiva das lideranças, como o sistema PGD PETRVS é utilizado hoje e em que medida ele apoia a gestão e a tomada de decisão no cotidiano.

Reconhecemos que, em seu estágio atual, o sistema cumpre sobretudo um papel de registro e conformidade com os normativos do programa. No entanto, a intenção do Ministério com este projeto é também compreender, de forma prospectiva, quais funcionalidades, informações e integrações poderiam permitir que o sistema gere mais valor para altas e médias lideranças, tornando-se, no futuro, um instrumento mais efetivo de apoio à gestão.

2. Formato e duração

- A conversa terá duração aproximada de 60 minutos.

- O foco é compreender quais decisões você(s) toma(m) e quais informações seriam mais úteis para embasá-las.
- Não há respostas certas ou erradas, nosso interesse é compreender a realidade da gestão e as necessidades informacionais sob o ponto de vista das lideranças. Quanto mais específicos vocês forem, melhor para a nossa pesquisa.

3. Ética e confidencialidade

- Todas as informações serão tratadas de forma confidencial e anônima.
- As falas serão analisadas em conjunto, sem identificação individual.
- A gravação (quando autorizada) servirá apenas para garantir a fidelidade das análises.
- Caso seja empregada inteligência artificial exclusivamente para transcrição do áudio, o uso será restrito a essa finalidade e seguirá os mesmos princípios de segurança e confidencialidade.
- O uso dos dados será exclusivamente institucional.
- A participação é voluntária, e qualquer pessoa pode interromper sua participação a qualquer momento sem necessidade de justificativa.

4. Regras da entrevista coletiva

- Uma pessoa fala por vez
- Divergências são bem-vindas
- O foco é em decisões e informações
- Buscamos exemplos concretos do dia a dia gerencial

Bloco 2 - Uso de sistemas de gestão na tomada de decisões

(Entende como a liderança usa hoje o sistema PGD PETRVS, quais suas principais limitações e interseções com outros sistemas de gestão)

1. Em sua rotina de gestão, você utiliza o sistema PGD PETRVS, seja acessando diretamente a plataforma ou utilizando os dados e informações gerados por ele? *(Em caso negativo, direcionar a entrevista para o bloco 4)*
2. Quais tipos de informações, relatórios ou indicadores você mais consulta nesse sistema? Como essas informações te ajudam a gerenciar sua equipe no dia a dia?
3. Com que frequência você acessa as informações, relatórios ou indicadores citados anteriormente?
4. De modo geral, como você avalia a qualidade das informações disponíveis no PGD PETRVS?
 - Tempestividade
 - Completude
 - Confiabilidade
 - Comparabilidade entre unidades
 - Facilidade de visualização e interpretação
5. Que dificuldades você enfrenta hoje para acessar, consolidar ou entender as informações necessárias às suas decisões dentro do PGD PETRVS? *(Exemplos: atraso, inconsistência, falta de cruzamento, falta de filtros)*
6. Quais outras ferramentas de gestão você utiliza para acompanhar as equipes?
 - Elas se alinham ou conversam com o PGD PETRVS? Se sim, como?

- Elas são mais ou menos úteis que o PGD PETRVS para a gestão de sua equipe no dia a dia? Por que?

7. Que melhorias pequenas e rápidas (quick wins) já fariam diferença na sua rotina de gestão? Dentre as que você mencionou, se tivesse que priorizar apenas até três, quais seriam as mais importantes?

[Essas perguntas estavam separadas na versão pré-piloto e foram reunidas na versão final]

Bloco 3 - Contexto da gestão e alinhamento estratégico

(Entende como a liderança pensa e executa o planejamento e alinhamento estratégico institucional e setorial)

1. Sua secretaria/diretoria/área possui planejamento estratégico? Se sim:
 - A. De que forma ele se alinha ao planejamento estratégico do órgão?
 - B. De que maneira esse alinhamento estratégico aparece hoje no uso do sistema PGD PETRVS?
2. Os referenciais estratégicos do órgão e da sua unidade (secretaria/diretoria/área) estão refletidos nos Planos de Entrega e Planos de Trabalho cadastrados no sistema PGD PETRVS? Como isso ocorre na prática?

Bloco 4 - Demandas e lacunas informacionais

(Identifica o que falta nos sistemas)

1. Quais informações você ainda não consegue obter, dentro ou fora do sistema PGD PETRVS, que seriam relevantes para apoiar decisões críticas e estratégicas da sua atuação? Pensando de outra forma, se você tivesse um único sistema que você acessasse no início do dia, o que você gostaria de ver que te ajudaria a fazer gestão? Se possível, seja específico em relação ao tipo de informação, seu nível de granularidade e frequência de atualização (ex.: por unidade, por equipe, por tipo de entrega, por macroprocesso, por modalidade de trabalho, etc.).
2. Você enxerga potencial de uso de recursos de inteligência artificial no sistema para apoiar sua atuação gerencial?
3. Há alguma informação, seja sobre riscos, oportunidades ou marcos relevantes, para a qual você gostaria de receber um alerta automático ou uma notificação? Se sim, por que? Como esse alerta te ajudaria a tomar decisões estratégicas de forma mais tempestiva?

Bloco 5 - Outras recomendações

1. Você tem alguma outra demanda/recomendação de como o PGD e o PETRVS pode facilitar o trabalho das lideranças na gestão orientada a resultados que não foi mencionado nas respostas anteriores?

[Entrevista-Teste]

1. Você considera que ficou algum ponto importante sem ser abordado no roteiro?
2. As perguntas do roteiro são claras e úteis para a coleta? Há algo que você gostaria de ajustar, incluir ou retirar, seja por clareza, relevância ou repetição?
3. A ordem dos blocos e das perguntas faz sentido para você? Há alguma sugestão de reorganização que possa tornar a conversa mais lógica, fluida ou confortável para o entrevistado?

Bloco 1 - Abertura e contextualização

Bloco 2 - Uso de sistemas de gestão na tomada de decisões

Bloco 3 - Contexto da gestão e alinhamento estratégico

Bloco 4 - Demandas e lacunas informacionais

Bloco 5 - Outras recomendações



República.org



**Programa de Gestão
e Desempenho**

MINISTÉRIO DA
GESTÃO E DA INOVAÇÃO
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

GOVERNO DO
BRASIL
DO LADO DO POVO BRASILEIRO