



Relatório Gerencial de Acompanhamento da ANAC

Período: 01/02/2022 a 31/12/2022

Sumário

Mensagem dos Superintendentes de Gestão de Pessoas e de Planejamento Institucional	3
Apresentação	4
Objetivo	4
Instituição do Programa ANAC+	4
Total dos participantes e percentual em relação ao quadro pessoal	5
Resultados do ANAC +	6
Redução de despesas, em valores absolutos e percentuais	6
Redução do absenteísmo, em valores absolutos e percentuais	8
Redução da rotatividade da força de trabalho, em valores absolutos e percentuais	8
Desempenho Institucional	9
Desempenho Individual	11
Plano de Trabalho Individual	12
Melhoria na qualidade dos produtos entregues	13
Boas práticas implementadas no Programa de Gestão	15
Facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema ANAC+	17
Sugestões de aperfeiçoamento ao PGD no Executivo Federal	18
Perspectivas para 2023	19
Conclusão	20

Mensagem dos Superintendentes de Gestão de Pessoas e de Planejamento Institucional

Em dezembro de 2022, foi finalizado o primeiro ciclo do Programa de Gestão por Desempenho (PGD) da Agência Nacional de Aviação Civil – ANAC, denominado ANAC+. O Programa foi aprovado por meio da Instrução Normativa nº 176, de 13 de dezembro de 2021, e entrou em vigor em 03 de janeiro de 2023, trazendo inovações na forma de gestão dos resultados da Agência e promovendo uma grande mudança cultural.

A elaboração do normativo considerou os avanços tecnológicos e a constante necessidade de aperfeiçoamento interno dos princípios básicos da Administração Pública (como a Eficiência, por exemplo), além do aprimoramento contínuo de aspectos relacionados à gestão de pessoas e à melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida das equipes da Agência.

O ANAC+ consiste no monitoramento sistemático e contínuo da performance das unidades organizacionais e dos servidores, tendo como referência metas setoriais, gerenciais e individuais, bem como as competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais e individuais, sendo um excelente mecanismo de gestão dos resultados da Agência a partir das entregas realizadas pelas unidades.

Importante destacar que o primeiro ano do ANAC+ foi um período de grande aprendizado e de implementação de melhorias. Um novo sistema foi desenvolvido e implementado, para possibilitar a gestão dos planos de trabalho dos servidores e das metas institucionais e individuais. Diversas reuniões foram realizadas com as chefias e com todos os servidores da ANAC, para orientações, esclarecimentos e sugestões. Novos módulos foram desenvolvidos para integrar o sistema e colocamos no ar um hot site para abarcar todas as informações e normativos relacionados ao ANAC+.

Portanto, após o primeiro ano do PGD da ANAC, apresentamos este relatório com um balanço dos resultados alcançados, das dificuldades enfrentadas e dos aprendizados obtidos. É extremamente gratificante poder compartilhar todo o aprendizado que tivemos ao longo de 2022 como também todos os pontos positivos que identificamos com a implementação do ANAC+.

Destaca-se ainda que temos grandes expectativas de entregas de resultado para o ano de 2023 e que estamos em busca de melhoria contínua de nosso Programa de Gestão por Desempenho ANAC+.

Por fim, apresentamos o Relatório Gerencial de Acompanhamento do Programa de Gestão por Desempenho ANAC+, referente ao exercício de 2022, reconhecendo a responsabilidade por assegurar a integridade (fidedignidade, precisão e completude) das informações ora prestadas com transparência aos órgãos de controle e perante a sociedade brasileira. No mais, as informações contidas neste documento são fruto de um trabalho colaborativo de toda a Agência e, principalmente da Superintendência de Gestão de Pessoas e da Superintendência de Planejamento Institucional.

Apresentação

A Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) foi instituída em março de 2006, logo após a promulgação da Lei nº 11.182/2005, que criou a Agência e trouxe a desafiadora tarefa de regular e fiscalizar o setor de aviação civil.

Para cumprir a sua missão, nesses 17 anos de existência, a Agência promoveu diversas ações para aprimorar sua governança e gestão visando se adequar aos desafios impostos pelos avanços e pelas mudanças do setor.

Em 2022, fruto do amadurecimento e aprendizado dos anos anteriores, a ANAC lançou o Programa de Gestão por Desempenho, denominado ANAC +.

Essa sistemática fortaleceu a integração da dimensão estratégica à dimensão operacional, alinhado os objetivos estratégicos a metas anuais e estas desdobradas em toda a hierarquia organizacional.

Objetivo

Trata-se do relatório referente ao período de 01º de fevereiro de 2022 a 31 de dezembro de 2022 do Programa de Gestão por Desempenho (ANAC+) da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), em cumprimento ao art. 4º do Decreto 11.072, de 17 de maio de 2022.

Objetiva-se com esse relatório dar transparência e conhecimento quanto aos benefícios e resultados decorrentes da implementação do Programa de Gestão por Desempenho (PGD) no âmbito desta agência, além de apresentar informações e dados para análise dos resultados alcançados e apoio à tomada de decisões.

Instituição do Programa ANAC+

A ANAC tem tomado uma posição de vanguarda no aprimoramento e reforço de suas estruturas e no empreendimento de melhorias de gestão, buscando aplicar conceitos modernos no alcance de seus objetivos institucionais de maneira efetiva.

Com a publicação da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, do então Ministério da Economia, que definiu critérios relativos à implementação do Programa de Gestão nos órgãos integrantes do SIPEC (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal), a ANAC identificou a necessidade de revisar seu Programa de Gestão por Desempenho vigente à época, publicando então a Instrução Normativa nº 176, de 13 de dezembro de 2021 (IN nº 176/2021), que revogou o modelo anterior e estabeleceu seu novo Programa de Gestão por Desempenho (ANAC+).

O ANAC+ consiste em uma iniciativa de monitoramento sistemático e contínuo da performance das unidades organizacionais e dos servidores, tendo como referência metas

setoriais, gerenciais e individuais, bem como as competências necessárias para o alcance dos objetivos institucionais e individuais.

Trata-se, portanto, de um mecanismo de gestão dos resultados da Agência a partir do alinhamento estratégico com as entregas realizadas pelas unidades e pelos servidores.

Total dos participantes e percentual em relação ao quadro pessoal

O ANAC+ conta com a adesão de 100% dos servidores e estagiários da Agência, independente do regime de trabalho (híbrido, remoto ou presencial), nos termos da IN 176/2021.

Importante salientar que cabe à chefia e ao servidor definirem a melhor forma de trabalho para a entrega dos resultados, conforme a natureza do trabalho, interesse da Administração e a realidade de cada indivíduo, de modo que a localidade de execução do trabalho não interfira nos produtos entregues. Assim, mesmo os servidores que estejam diariamente executando suas atividades de forma presencial são geridos por desempenho, com pactuação de Planos de Trabalhoⁱ e avaliação das entregas.

Outro aspecto relevante é que não há obrigatoriedade de registro das entregas para ocupantes de cargos gerenciais, que são avaliados com base no atingimento de metas de suas respectivas unidades organizacionais (metas gerenciais e setoriais), as quais podem estar associadas às entregas individuais dos servidores.

Além disso, os estagiários também registram entregas no ANAC+, com as respectivas peculiaridades do Programa de Estágio.

Na tabela abaixo é possível observar a distribuição, em valores absolutos e em percentual, dos participantes do Programa ANAC+.

TOTAL DE PARTICIPANTES DO PGD DA ANAC					
SERVIDORES		ESTAGIÁRIOS		TOTAL	
1.385	95%	73	5%	1.458	100%

Tabela 1: Total de Participantes do Programa ANAC+. Fonte base de dados da SGP

Resultados do ANAC +

2

Redução de despesas, em valores absolutos e percentuais

Com o advento da crise sanitária provocada pela Covid 19, que perdurou por cerca de 2 anos (2020 e 2021), a maior parte dos servidores passaram a trabalhar na modalidade remota, gerando uma redução significativa em algumas despesas de custeio operacional fixas. A implementação do Programa de Gestão, a partir de 2022, e o aprendizado obtido ao longo de 2020 e 2021, possibilitou que tais despesas, como água, energia elétrica, serviços administrativos como copeiragem, impressão e material de almoxarifado e consumo permanecessem em patamares inferiores ao período pré-pandemia e essa variação foi inclusive acentuada em 2022, de maneira imediata e evidente conforme demonstrado na tabela a seguir.

Abaixo apresenta-se comparação dessas despesas da Agência nos exercícios de 2019 a 2022, considerando as variações em função do programa ANAC+.

DESPESAS FIXAS (valores atualizados pelo IPCA)						
Ano	Água e Esgoto	Copeiragem	Impressoras	Energia Elétrica	Material de Consumo	Total Despesas
2019	R\$ 78.966	R\$ 1.434.918	R\$ 543.500	R\$ 1.854.074	R\$ 186.690	R\$ 4.098.148
2020	R\$ 33.969	R\$ 799.243	R\$ 359.047	R\$ 1.253.743	R\$ 237.828	R\$ 2.683.829
2021	R\$ 24.894	R\$ 328.729	R\$ 308.618	R\$ 1.156.162	R\$ 101.658	R\$ 1.920.061
2022	R\$ 23.420	R\$ 237.798	R\$ 287.143	R\$ 1.041.237	R\$ 59.284	R\$ 1.648.883
Média	R\$ 40.312	R\$ 700.172	R\$ 374.577	R\$ 1.326.304	R\$ 146.365	R\$ 2.587.730

Tabela 2: Comparação de despesas fixas no quadriênio 2019 - 2022.

GASTOS EM VALORES PERCENTUAIS*						
Ano	Água e Esgoto	Copeiragem	Impressoras	Energia Elétrica	Material de Consumo	Total Despesas
2019	100%	100%	100%	100%	100%	100%
2020	43%	56%	66%	68%	127%	65%
2021	32%	23%	57%	62%	54%	47%
2022	30%	17%	53%	56%	32%	40%

Tabela 3: Comparação de despesas fixas em percentual

*ano de referência: 2019

Despesas Fixas

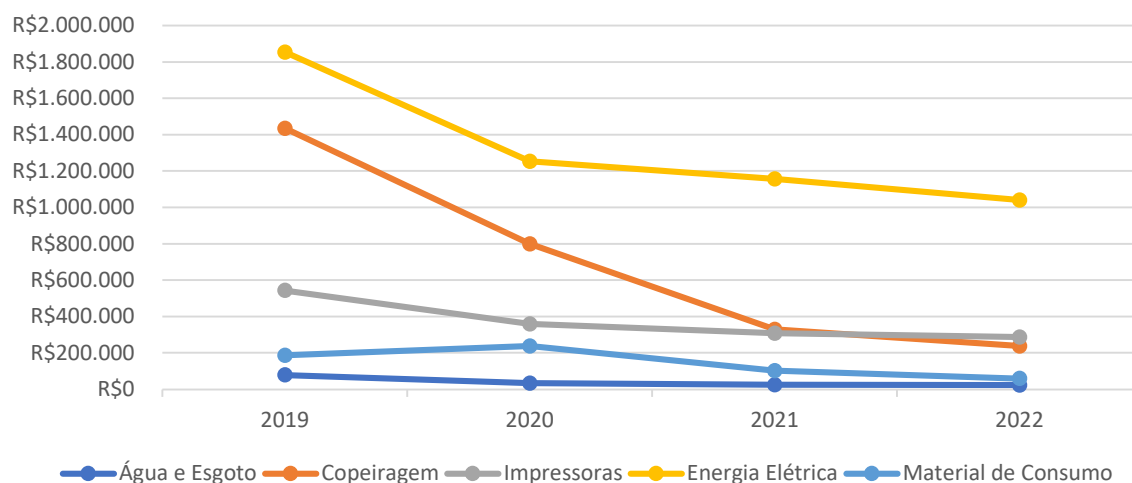


Gráfico 1: Comparação de despesas fixas com Água e Esgoto, Copeiragem, Energia Elétrica, Impressoras, Material de Consumo.

Total de Despesas

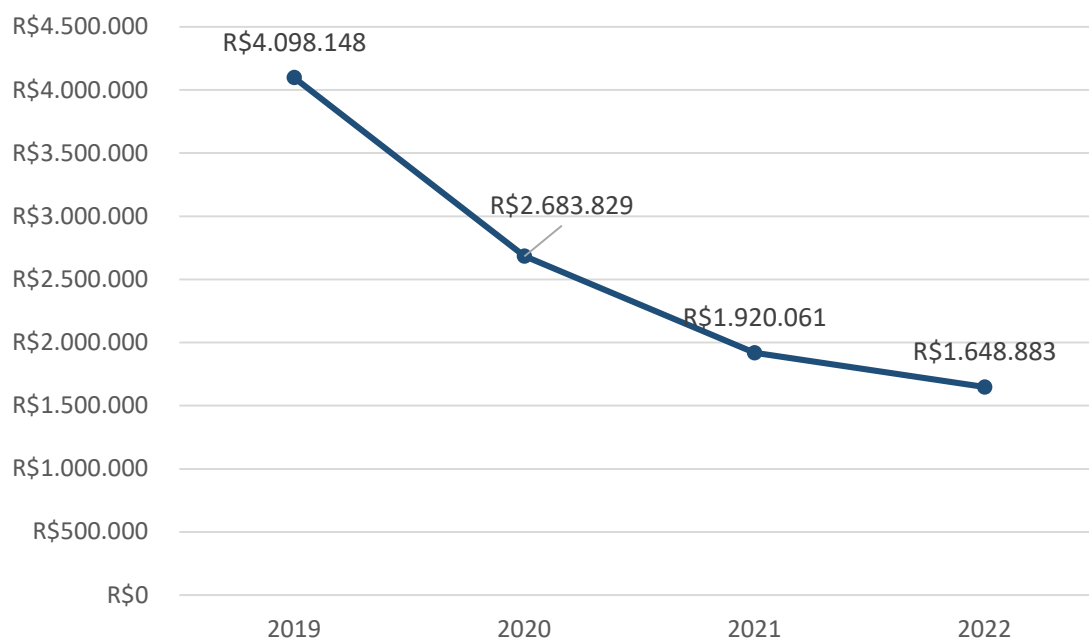


Gráfico 2: Comparação de despesas fixas ano a ano

Os valores apresentados consideram as despesas mensais liquidadas e pagas nos anos a que se referem.

Por fim, tendo em vista a economia de custos observada no último triênio, ressalta-se que foi realizado, em 2022, estudo para fins de redimensionamento da infraestrutura física da Agência. Nesse sentido, devido à maturidade advinda de 11 meses de execução do Programa ANAC+, aquele estudo foi revisto no começo de 2023, considerando a readequação dos espaços

de trabalho na sede da ANAC em Brasília e nas filiais de São Paulo, São José dos Campos e Rio de Janeiro, prevendo uma economia, para 2023, de aproximadamente R\$ 3 milhões.

Redução do absenteísmo, em valores absolutos e percentuais

A ANAC realizou, no ano de 2022, um estudo relativo ao absenteísmo dos servidores na Agência. Para tal, considerou-se como dia de afastamento todas as licenças e os afastamentos gozados pelos servidores, com exceção de licenças educacionais, missões no exterior e aposentadorias.

Na tabela abaixo, consta o comparativo de absenteísmo de 2019 a 2022, em dias e em correspondência percentual. Para o cálculo da variação percentual, utilizou-se o ano de 2019 como ano base, por ser o último ano executado de maneira presencial, sendo os anos de 2020 e 2021 executados de maneira remota em virtude da pandemia global do novo coronavírus, e o ano de 2022 o primeiro ano de execução do Programa ANAC+.

ABSENTEÍSMO		
Ano	Dias de afastamentos	Correspondência percentual
2019	40.486	0%
2020	17.540	-57%
2021	11.110	-73%
2022	10.699	-74%
Total	79.835 dias	

Tabela 4: Absenteísmo na ANAC em total de dias e em percentual

Redução da rotatividade da força de trabalho, em valores absolutos e percentuais

Para o cálculo na variação da rotatividade na força de trabalho, verificaram-se os desligamentos dos anos de 2019 até 2022, considerando-se os cargos efetivos, os cargos comissionados sem vínculo e os desligamentos de estagiários.

Quantidade de Desligamentos				
Ano	Efetivos	Comissionados	Estagiários	TOTAL
2019	18	37	194	249
2020	9	30	122	161
2021	15	24	94	133
2022	15	12	61	88
TOTAL	57	103	471	631

Tabela 5: Quantidade de desligamentos por situação funcional por ano

Variação Percentual da Quantidade de Desligamentos				
Ano	Efetivos	Comissionados	Estagiários	TOTAL
2019	0%	0%	0%	0%
2020	-50%	-19%	-37%	-35%
2021	-17%	-35%	-52%	-47%
2022	-17%	-68%	-69%	-65%

Tabela 6: Variação Percentual da Quantidade de desligamentos por situação funcional e por ano em relação ao ano de 2019

Desempenho Institucional

Um dos pilares do ANAC+ é a definição de metas para a gestão de desempenho das equipes, que são desdobradas do Plano Estratégico e da Cadeia de Valor da Agência. Considerando que os gestores não têm a obrigatoriedade de preenchimento de Planos de Trabalho mensais, a avaliação de desempenho dos ocupantes destes cargos está baseada em metas a serem atingidas ao longo de um ano.

As metas devem ser objetivamente mensuráveis, alcançáveis, relevantes e descritas de forma clara e específica, discriminando os resultados, pesos e prazos que serão observados no seu cumprimento.

A gestão do desempenho institucional tem como objetivo aferir as metas organizacionais e auxiliar o atingimento dos objetivos estratégicos da ANAC. Ela consiste na avaliação das metas setoriais, referentes às metas dos chefes das unidades diretamente vinculadas à diretoria (UDVD) e às gerenciais (metas a serem entregues pelos gerentes).

Em 2022, foram estabelecidas 759 metas gerenciais e 133 metas setoriais, vinculadas à estratégia organizacional, no caso aos objetivos estratégicos e aos macroprocessos componentes da Cadeia de Valor da Agência, o que permitiu a análise do nível de atingimento das metas sob a perspectiva do Plano Estratégico 2020 - 2026.

DISTRIBUIÇÃO DAS METAS POR ÁREA

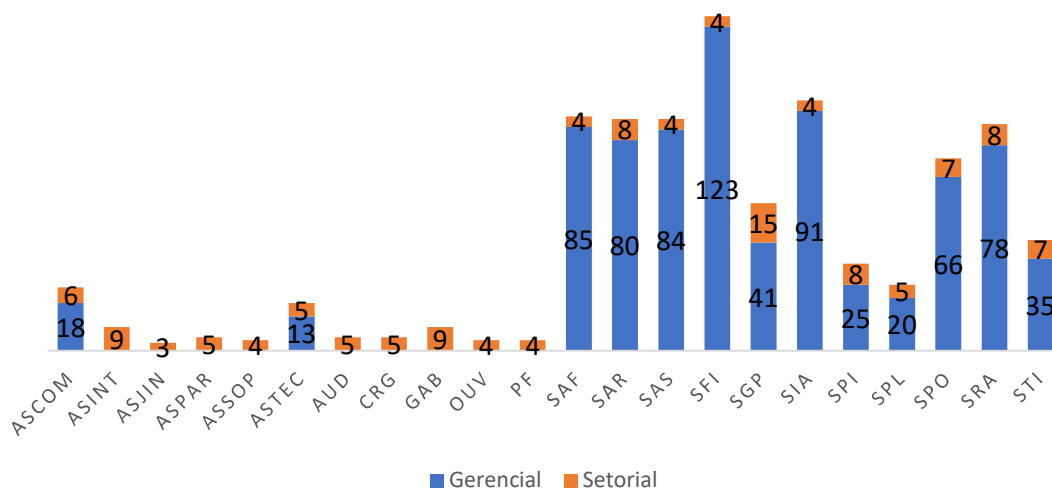


Gráfico 3: Metas setoriais e gerenciais distribuídas pelas unidades da Agência.

Ao final de 2022, foi realizada a avaliação da performance setorial e gerencial, refletida por meio da aferição das metas, conforme informações abaixo. Cumpre destacar que o cálculo do percentual de desempenho utilizou a média simples dos alcances individuais de cada meta.

DESEMPENHO DAS UDVDS (%)

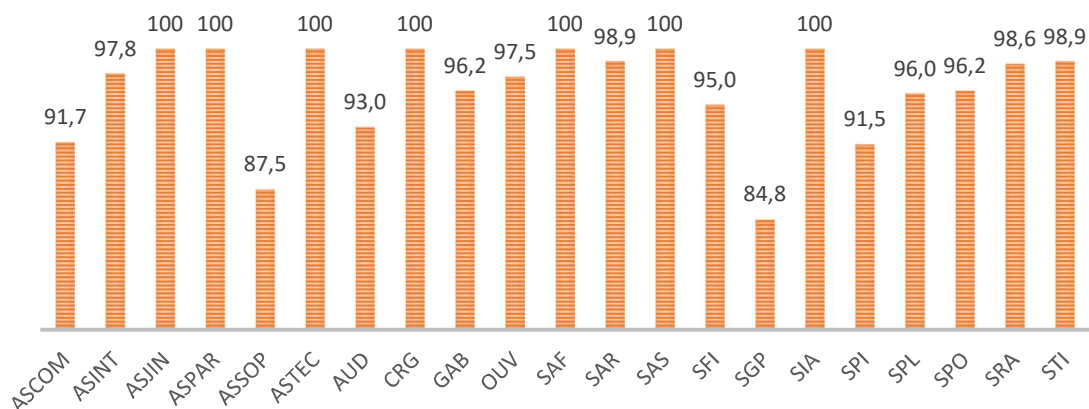


Gráfico 4: Resultado alcançado com a aferição das metas setoriais.

Em se tratando das metas gerenciais e considerando a existência de 102 gerências, a representação gráfica não se mostra adequada. Informa-se, portanto, que o desempenho médio das gerências alcançou o índice de 96,3%. A gerência que apresentou a menor performance

atingiu 76,8% de suas metas, o que demonstra o comprometimento das áreas com suas entregas e melhoria de desempenho.

Desempenho Individual

A Agência tem buscado um modelo de avaliação baseado em parâmetros que traduzam a realidade do desempenho apresentado pelos servidores. Para tal, elaborou-se uma escala de avaliação com base em conceitos, em que cada conceito reflete a avaliação da chefia acerca daquela entrega.

Nesse ciclo avaliativo, foram processadas 1.213 avaliações, média muito parecida com os ciclos anteriores. No entanto, destaque-se que houve um incremento considerável de pedidos de reconsideração, que passou de uma média de menos de 10 para quase 100. Contudo, a quase totalidade dos pedidos de reconsideração foram julgadas pela chefia imediata e apenas 6 foram objeto de recurso, média comparável com ciclos anteriores.

Com relação às avaliações recebidas pelos servidores, houve uma alteração significativa em relação aos demais ciclos. Para fins dessa análise, vejamos um comparativo entre o atual ciclo e os ciclos anteriores, aplicando-se um fator de equivalência para possibilitar a comparação:

FAIXA	CONCEITO	2022		ANTERIORES	
		QTD	%	QTD	%
(9,01 a 10)	Acima do Esperado	294	26,30%	1.127	98,26%
(7,01 a 9)	Dentro do esperado	805	72,00%	18	1,57%
(4,51 a 7)	Abaixo do esperado	16	1,43%	2	0,17%
(1,51 a 4,5)	Não aceita	2	0,18%	0	0,00%
(0 a 1,5)	Não entregue	1	0,09%	0	0,00%
TOTAL		1.118	100,00%	1.147	100,00%

Tabela 7: Comparativo das avaliações de desempenho individual do ano de 2022 com os anteriores

Observando os dados apresentados, verifica-se que a tendência a uma nota máxima foi revertida na avaliação de 2023. Com isso, torna-se possível identificar servidores com desempenho regular, abaixo do regular e acima do regular e, com isso, tornar possível a adoção de uma futura política de reconhecimento e desenvolvimento profissional mais efetiva dentro da Agência. Ademais, dessa comparação, é possível concluir que a avaliação por conceitos trouxe uma melhor segmentação das faixas de avaliação, sendo possível, a partir desses resultados, planejar um Plano de ação em cada faixa.

Cabe ressaltar que as avaliações individuais e institucionais utilizam formas diferentes de avaliação. A avaliação individual é feita por conceitos, enquanto as avaliações institucionais são feitas por uma avaliação numérica. Assim, deve-se levar em conta as distorções relativas ao modelo de avaliação utilizado.

Plano de Trabalho Individual

A agência buscou implementar um modo de trabalho orientado a resultados, agnóstico quanto à forma e ainda mais focado nos clientes e cidadãos, percebeu-se que a metrificação de produtividade em termos de quantidade de documentos produzidos, quantidade de atendimentos ou qualquer outro cálculo matemático simples não era adequada. Nesse sentido, a ANAC optou por não fixar percentual mínimo e máximo de produtividade adicional aos participantes do seu Programa de Gestão por Desempenho e sim avaliar a produtividade da agência em termos de quanto efetiva é a sua atuação, embora mais complexo e suscetível a fatores externos. Seguindo esta linha de raciocínio, a avaliação qualitativa da chefia imediata sobre cada entrega, observando o propósito da sua existência, é capaz de refletir este aspecto da produtividade: o quanto o resultado do trabalho foi efetivo.

Com o ANAC+, esta avaliação tornou-se possível. Contudo, a Agência ainda está formando a sua base histórica e parâmetros de desempenho para diversas atividades, sendo complexo comparar as novas métricas de desempenho com a execução dos anos de controle eletrônico de ponto.

Conforme mencionado acima, cabe ainda ressaltar a opção da ANAC pela mudança da forma de avaliação dentro do Programa ANAC+, passando a utilizar uma avaliação por escalas em contrapartida à avaliação numérica usada historicamente. Assim, as entregas realizadas dentro do Programa ANAC+, bem como as avaliações de desempenho individuais, utilizam conceitos de avaliação que refletem o julgamento da chefia acerca daquela entrega. Na tabela utilizada pela ANAC, a avaliação com os dois conceitos mais baixos, quais sejam, “não entregue” e “não aceito”, não são considerados como entregas realizadas, podendo, com isso, impactar a produtividade da unidade.

Com base na informação supramencionada, apresenta-se a tabela abaixo, que demonstra a quantidade de atividades e de horas entregues pelos colaboradores da Agência e seu percentual perante o total das atividades e entregas. Observa-se que somente 0,19% das entregas realizadas no âmbito da Agência foram consideradas não entregues ou não aceitas.

Relatório de Entregas				
Conceito	Qtd Atividades	%	Horas	%
Acima do esperado	12.949	8,88%	174.652,75	11,22%
Dentro do esperado	132.281	90,69%	1.371.649,25	88,11%
Abaixo do esperado	348	0,24%	4.392,00	0,28%
Não aceita/Não entregue	280	0,19%	6.075,75	0,39%
TOTAL	145.858		1.556.769,75	

Tabela 8: Análise de entregas dos Planos de Trabalho

Melhoria na qualidade dos produtos entregues

A adoção do programa acelerou a digitalização e automatização de muitos produtos e serviços, processo iniciado paulatinamente desde 2016, mas acelerado durante a Pandemia.

Por esse motivo, há uma percepção latente de que houve uma melhoria significativa em muitos dos produtos e serviços entregues à sociedade, por meio da racionalização de recursos, redesenho de fluxos de trabalho, revisão normativa, automatização de processos, dentre outros instrumentos e metodologias.

Um exemplo disso foi a criação e implantação do Grupo de Desenvolvedores da ANAC – GDEV, composto por servidores de diversas unidades da agência que foram capacitados no desenvolvimento de softwares, permitindo o desenvolvimento rápido e efetivo de soluções de TI na Agência, proporcionando uma entrega mais efetiva de serviços às áreas internas, aos regulados e à sociedade.

Outro caso de sucesso foi a digitalização de serviços oferecidos pela área responsável pelo registro de aeronaves no Brasil (Registro Aeronáutico Brasileiro - RAB), que viabilizou a prestação de serviços em prazos mais céleres e de forma automática, gerando aumento de produtividade e redução de custos, fomentando o desenvolvimento do setor aéreo e a oferta e a operação de aeronaves.

Adicionalmente, importante destacar o Programa Voo Simples, iniciativa da ANAC com vistas à modernização, simplificação, melhoria na eficiência e na prestação dos serviços aéreos, aproximando a Agência de seus regulados e fomentando o desenvolvimento do setor.

Além disso, as metas institucionais são associadas aos objetivos estratégicos da Agência, sempre que possível. Em relação às metas setoriais, temos o gráfico abaixo que apresenta a quantidade de metas associadas por objetivo.

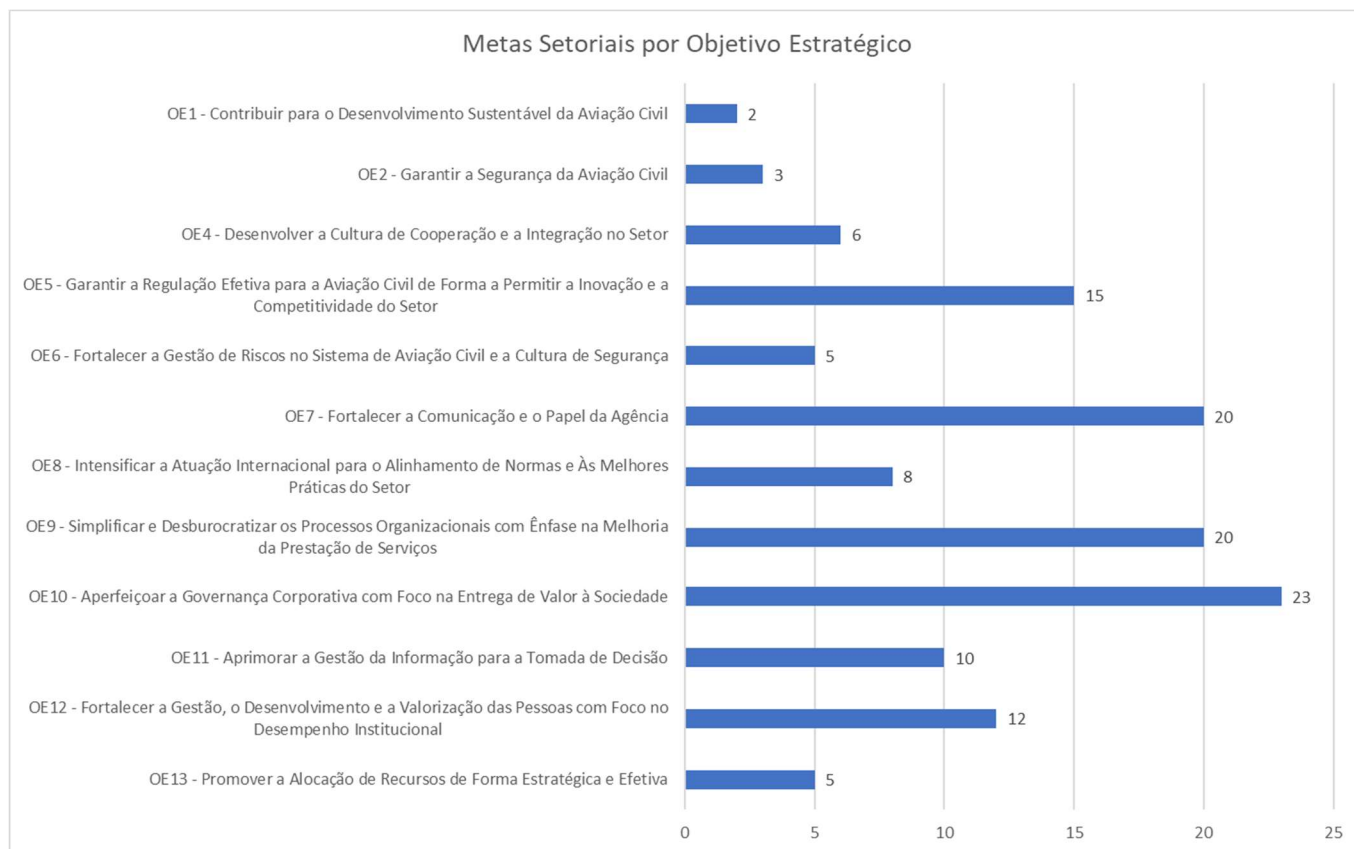


Gráfico 5: Quantidade de metas setoriais de 2022 por objetivo estratégico.

Ademais, pode-se ressaltar que a Agência também possui 28 indicadores estratégicos, cada qual com sua meta, relacionados às perspectivas do Plano Estratégico – Regulados, Processos Internos, Aprendizado e Crescimento, Recursos. Tais indicadores estão diretamente ligados aos objetivos estratégicos e, em sua maioria, relacionam-se às metas setoriais, como destacado em alguns exemplos na tabela abaixo:

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos	Aferição das Metas		Metas Estratégicas	
			2020	2021	2022	2023
Regulados	OE 5 - Garantir a Regulação Efetiva para a Aviação Civil de Forma a Permitir a Inovação e a Competitividade do Setor	Índice de maturidade da qualidade regulatória	65,14	72,14	82	85
		Tempo médio de processamento de processos administrativos sancionadores	798,7 dias	550 dias	544 dias	478 dias
		Índice de manutenção dos processos administrativos sancionadores	88%	89%	92%	92%
	OE 6 - Fortalecer a gestão de riscos no sistema de aviação civil e a cultura de segurança	Percentual de cumprimento das metas do Plano de Supervisão da Segurança Operacional - PSSO	77%	50%	80%	80%
Processos Internos	OE 9 - Simplificar e desburocratizar os processos organizacionais com ênfase na melhoria da prestação de serviços	Índice geral de satisfação com serviços prestados	4,0	4,2	4,1	4,2
		Prazo médio de estoque de pedidos de reequilíbrio econômico financeiro das	64 dias*	61 dias*	180 dias	160 dias
		Tempo médio de certificação de operadores aéreos regidos pelo RBAC 135	-29%	-39%	-10%	-10%
	OE 10 - Aperfeiçoar a governança corporativa com foco na entrega de valor à sociedade	Índice Integrado de Governança e Gestão (iGG - TCU)	**	0,82	**	0,85
Recursos	OE 13- Promover a alocação de recursos de forma estratégica e efetiva	Percentual de execução do orçamento alinhado ao planejado	82,15%	89,06%	95%	95%

Tabela 9: Análise de entregas dos Planos de Trabalho

*Prazos muito reduzidos em comparação com 2019 (215 dias) devido à pandemia de COVID-19

** Aferição do IGG TCU é bianual

Por fim, destaca-se que a melhoria na qualidade dos produtos entregues pela ANAC é um processo constante e não relacionado diretamente com o ANAC+. A Agência, desde sua criação em 2005, vem buscando uma melhoria contínua de seus processos e produtos, aplicando as melhores práticas do mercado e sempre ouvindo seus regulados.

Boas práticas implementadas no Programa de Gestão

O Programa ANAC+ alterou de forma significativa a forma de trabalho da ANAC, tendo reflexos significativos nas relações humanas e até mesmo na cultura organizacional.

Mesmo em um período de adaptação, os resultados obtidos pelo Programa demonstram a evolução e a maturidade da Agência na sua execução. O comprometimento dos servidores foi demonstrado pelo nível de preenchimento do plano de trabalho e pela avaliação das entregas realizadas. O *feedback* recebido dos servidores e gestores das Unidades Organizacionais da Agência são predominantemente positivos, com elogios à utilização do sistema informatizado, à flexibilidade e à possibilidade da utilização do programa como ferramenta de gestão da equipe.

Além disso, o preenchimento do plano de trabalho trouxe a possibilidade de identificar os processos de negócio relacionados às entregas feitas pela Agência. Com isso, passou-se a analisar quais processos demandam mais horas dos servidores e como melhor distribuí-las para atingir entregas eficientes e efetivas. Apresenta-se abaixo análise gráfica com as horas dispendidas em 2022 por macroprocesso:

Horas por Processo de Negócio



Gráfico 6: Horas trabalhadas em 2022 por processo de negócio.

Atualmente, as áreas de apoio e suporte da Agência atuam no desenvolvimento de um Programa denominado ANAC do Amanhã.

Esse programa buscará endereçar diversas questões e desafios identificados ao longo da execução do ANAC+ em 2022, como adequação da infraestrutura física da Agência, seu parque tecnológico, bem como o desenvolvimento da cultura organizacional e do senso de pertencimento em ambientes de trabalho remoto e capacitações necessárias.

Uma sinalização positiva decorrente do Programa é que existem diversos casos em que servidores buscam seus gestores solicitando a inclusão de mais atividades em seu Plano de Trabalho, além do que estava previamente definido, enquanto no modelo anterior a obrigação principal era de cumprir a carga horária.

Adicionalmente, tornou-se premente a criação de uma trilha de capacitação que considerasse a nova realidade da Agência com o Programa de Gestão por Desempenho. Com isso, houve a contratação de licenças rotativas da plataforma ALURA para fomentar conhecimentos na área de tecnologia, inovação e gestão e, mais recentemente, a contratação de uma formação denominada OFFICELESS, visando a capacitação e instrumentalização de servidores e gestores com ferramentas de gestão no ambiente de teletrabalho.

Outra grande preocupação que ficou mais latente neste novo contexto foi a questão da saúde mental e bem-estar dos servidores em ambiente virtual. Portanto, para mitigar possíveis riscos de absenteísmo decorrentes da saúde dos servidores, foram promovidas diversas palestras, ações e campanhas.

Um indicativo do sucesso dessas práticas implementadas foi o reconhecimento da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT), que concedeu à Agência o troféu de segundo lugar na categoria “organizações públicas” no Prêmio SOBRATT de Melhores Práticas em Teletrabalho, conforme consta no link <https://www.gov.br/anac/pt->

br/noticias/2022/agencia-foi-reconhecida-pela-sociedade-brasileira-de-teletrabalho-e-teleatividades-sobratt.

O Programa de Gestão por Desempenho também trouxe para a ANAC a cultura de acompanhamento de indicadores e metas relacionados às principais entregas das superintendências e gerências, de forma integrada, com algumas metas transversais entre as unidades, e de maneira transparente, com a aprovação da diretoria e divulgação para toda a Agência dos resultados alcançados.

Facilidades e dificuldades verificadas na implantação e utilização do sistema ANAC+

Para a operacionalização do Programa ANAC+, a Agência realizou um benchmarking junto a órgãos públicos, objetivando avaliar a forma de implementação do PGD, os sistemas utilizados e a melhor adequação à norma vigente do então Ministério da Economia.

De maneira geral, os aprendizados observados durante o processo levaram a Agência a optar pelo desenvolvimento de seu próprio sistema, adaptado às necessidades específicas do ANAC+.

Inicialmente, vale destacar o modelo de dados e de desenvolvimento adotado pela ANAC recentemente, que permitiu essa opção pelo desenvolvimento interno do sistema. A ANAC implantou, no ano de 2020, o projeto “ANAC Integrada”, cujo objetivo é integrar os dados institucionais em uma base de dados única. Este projeto permitiu a definição do que seriam os dados institucionais, que ficam em uma base de dados integrada administrada pela Superintendência de Tecnologia da Informação – STI, e o que são dados departamentais, que podem ficar em bases de dados administrados internamente pelas demais superintendências. Dentre as iniciativas desse projeto, tem-se a criação do Grupo de Desenvolvedores da ANAC – GDEV, conforme já citado, composto por servidores que foram capacitados no desenvolvimento de softwares em plataforma *low-code*.

Esse modelo de desenvolvimento permitiu à ANAC o desenvolvimento rápido de uma versão inicial do sistema, que demandou cerca de três meses para a sua conclusão. Além disso, a Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP) e a Superintendência de Planejamento Institucional (SPI), com servidores capacitados em desenvolvimento de sistemas e com conhecimento das regras de negócios, puderam realizar manutenções corretivas e evolutivas de maneira independente, gerando um desenvolvimento extremamente célere do sistema.

Desta forma, o sistema foi desenvolvido já totalmente adaptado ao modelo de PGD proposto pela Agência.

Durante a implantação, foram realizadas diversas reuniões com os servidores para resolução de dúvidas, como também foram disponibilizados tutoriais em vídeo e criado um hotsite com todas as informações sobre o Programa e a utilização do sistema.

Adicionalmente, foram criados canais no *Teams*, plataforma de comunicação síncrona e assíncrona adotada pela agência, para que o diálogo entre os servidores e a equipe responsável

pela implantação do sistema fosse mantido ativo, além de estar disponível para solução de problemas e dúvidas a qualquer tempo.

No que tange às dificuldades, o tempo exíguo para o desenvolvimento do sistema, de três meses até o início do programa, foi um desafio enfrentado, mas que tornou as adaptações rápidas e a busca constante pela evolução parte da rotina, mesmo depois de implantado. Desde sua versão inicial, diversas modificações e evoluções foram necessárias, destacando-se a criação de um plano de trabalho específico para compensação de débitos, a reformulação do registro de ocorrências, a criação do módulo de metas organizacionais, a vinculação das entregas com os elementos da arquitetura de processos da ANAC e a criação do módulo de avaliação de desempenho individual contemplando a avaliação de entregas. Atualmente, está sendo desenvolvido um módulo de projetos, o qual, além de possibilitar o acompanhamento do cronograma de todos os projetos ativos da Agência, que hoje é realizado por um sistema independente, vai permitir o apontamento de horas e entregas por projeto, dentro dos planos de trabalho dos servidores, fazendo com que a ferramenta fique cada vez mais integrada e robusta.

Adicionalmente, importante destacar que uma das maiores dificuldades enfrentadas pela ANAC durante a implantação do Programa de Gestão foi a mudança de cultura que o programa propõe. Nesse sentido, a decisão foi de gerir um esforço gradual de convencimento pedagógico para tirar as principais dúvidas, de modo a gerenciar as expectativas e ansiedades dos chefes, das unidades e das equipes.

A mudança gradual de cultura de um modelo de frequência para um modelo de entregas é um grande desafio que tem sido superado considerando a possibilidade de melhor avaliação das equipes e, principalmente, das entregas efetuadas. O sistema armazena informações extremamente importantes para a melhoria da gestão e o direcionamento correto das equipes, o que só foi possível com a implementação do PGD.

Além disso, foi dedicado um esforço maior à comunicação institucional e o atendimento de demandas específicas sobre o ANAC+, ferramentas essenciais para a superação desse desafio.

No quesito sistema, a criação do hábito de utilização do sistema e as correções de eventuais erros de preenchimento também foram um desafio e foi necessária a disponibilização de equipes de plantão para a correção de problemas.

Sugestões de aperfeiçoamento ao PGD no Executivo Federal

Dois dos maiores desafios desse modelo de Programa de Gestão é a melhoria da comunicação e a excelência na gestão de pessoas.

Portanto, uma das práticas que precisam estar em constante aperfeiçoamento é a questão da capacitação de gestores, visando a melhoria da comunicação e tornando o feedback uma prática frequente.

Por mais que o Programa de gestão traga benefícios, como os apresentados nesse relatório, a mudança de cultura e a adesão ao modelo de entregas se dará de forma gradual e lenta.

Ademais, percebe-se pelos resultados comparativos entre a média de avaliações institucionais, que são realizadas em forma numérica, e a média de avaliações individuais, realizadas através de conceitos, que uma avaliação por conceitos pode proporcionar uma avaliação mais realista das entregas efetuadas. Atualmente os conceitos são traduzidos em uma nota de 0 a 10 internamente no sistema, em virtude dos normativos vigentes à época de seu desenvolvimento. Sugere-se, portanto, a possibilidade da realização da avaliação por conceitos de forma integral, sem a necessidade da tradução em uma escala numérica.

Por fim, sugere-se que a norma apresente mecanismos para que a instituição do Programa de Gestão por Desempenho no âmbito da Administração Pública Federal torne-se mandatário, independente da modalidade de trabalho (presencial, híbrido ou remoto), uma vez que a gestão por resultado é muito mais efetiva para se avaliar a produtividade e qualidade de cada instituição.

Perspectivas para 2023

Em 2022, a Agência iniciou a estruturação de um projeto denominado ANAC do Amanhã, que conta com trinta e duas iniciativas com diversos objetivos, dentre eles, a atuação da Agência como referência em gestão por desempenho na Administração Pública.

Considerando isso, é possível destacar as iniciativas relacionadas ao ANAC+ previstas para serem entregues em 2023:

- Novo programa de ambientação institucional (projeto Boas-vindas/*onboarding*: Protocolos para recebimento de servidores e gestores): considerando a nova gestão por desempenho, é necessário revisitar os procedimentos para recebimento de novos profissionais na Agência, para que a adaptação desses recursos seja simples e que seja possível promover a familiarização e aculturação de tais profissionais.
- Estruturação de programa para redução do absenteísmo: a diminuição do absenteísmo melhora o desempenho organizacional, impactando diretamente o ANAC+.
- Aperfeiçoamento de competências de fluência em dados e informações digitais: busca promover o aumento da satisfação e produtividade dos colaboradores da ANAC com uso de ferramentas de colaboração modernas e integradas e contribuindo para a promoção de uma forma de trabalho moderna e satisfatória, alinhada às expectativas dos servidores da ANAC.
- Readequação dos espaços de trabalho da ANAC: objetiva-se gerar espaços e serviços mais funcionais, ergonômicos e que atendam às necessidades dos servidores.
- Investimento em plataforma de eventos híbridos e equipamentos: visa aprimorar a comunicação interna e externa à ANAC por meio de plataforma de interação com audiência em eventos institucionais presenciais ou a distância.

Todas as iniciativas foram pensadas considerando a nova realidade de trabalho da Agência, que deixou de gerir seus servidores com base em controle de frequência, passando para uma gestão de pessoas baseada em resultados, com planos de trabalho individuais em consonância com metas institucionais (setoriais e gerenciais).

Além disso, também é realizado o monitoramento sistemático e contínuo da performance das unidades organizacionais, tendo como referência metas setoriais e gerenciais para o alcance dos objetivos institucionais. Trata-se, portanto, de um mecanismo de gestão dos resultados da Agência a partir das metas pactuadas com as unidades organizacionais.

Adicionalmente, também existe a expectativa de economia gerada pela redução da estrutura física até o fim de 2023, considerando a readequação de espaços físicos, até setembro de 2023, na sede da ANAC em Brasília e nas regionais de São Paulo e São José dos Campos, conforme tabela abaixo:

Localidade:	Economia Mensal:	Economia prevista para 2023 (out/nov/dez)
Brasília	R\$ 683.751,49	R\$ 2.051.254,47
São Paulo	R\$ 259.517,95	R\$ 778.553,85
São José dos Campos	R\$ 106.021,67	R\$ 318.065,02
Total	R\$ 1.049.291,11	R\$ 3.147.873,34

Tabela 10: economia prevista para 2023 com a readequação da estrutura física da Agência

Por fim, destaca-se a necessidade de melhoria contínua no sistema ANAC+. Em 2023 está previsto o lançamento do módulo de projetos, como já mencionado anteriormente, que estará integrado aos Planos de Trabalho, possibilitando a avaliação de horas dispendidas em cada projeto e acompanhamento de suas entregas. Também deve ser entregue uma nova versão do módulo de metas institucionais, que reflete algumas mudanças realizadas em 2023, como a possibilidade de estabelecimento de metas plurianuais. Além disso, alguns painéis para análise de dados estão sendo estruturados com base no banco de dados do sistema, para que se torne mais uma ferramenta de gestão.

Conclusão

O Programa de Gestão por Desempenho na ANAC, o ANAC+, tem sido o instrumento de orientação para uma consolidação de cultura e para a execução da estratégia organizacional, com o intuito de aperfeiçoar a gestão da produtividade e de resultados, estímulo à meritocracia e reconhecimento profissional, aumento da percepção de bem-estar com a instituição e trabalho, bem como o aumento do engajamento e fomento ao desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de governo digital.

Adicionalmente, o ANAC+ também tem contribuído para tornar a Agência mais sustentável, propiciando a diminuição de poluentes e a redução no consumo de água, esgoto, energia elétrica, papel, entre outros, gerando elevada economia de recursos financeiros.

O ANAC+ buscou integrar e alinhar o direcionamento estratégico em toda a Agência, por meio do desdobramento de metas em todos os níveis organizacionais, garantindo que a estratégia da Agência seja percebida e executada no nível operacional. Dessa forma, o ANAC + é um programa orientado a resultados e tornou uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da maturidade e gestão da Agência. Atualmente, é possível conhecer onde os esforços da Agência são empregados, por meio da associação das entregas realizadas com a arquitetura de processos, tornando o processo de tomada de decisões e priorizações de recursos mais robusto e qualificado.

O Programa também possibilitou o retorno ao trabalho de servidores que estavam afastados por diversas licenças, como acompanhamento de cônjuge, agregando recursos ao quadro de pessoal da Agência. Observa-se ainda a diminuição do absenteísmo, conforme dados destacados, sendo esta diminuição referente, principalmente, às licenças relacionadas à saúde (própria ou do dependente).

Diante disso, a ANAC está empenhada em aperfeiçoar de maneira constante o atual Programa de Gestão por Desempenho, consolidando práticas que se mostraram efetivas e revisando aquelas que precisem de melhoramentos ou ajustes.

Destaca-se o papel essencial da comunicação eficaz, em todos os níveis, nesse processo, o qual tem sido fomentado pela Agência. A nível institucional, foram criados grupos em redes sociais para comunicação institucional, realizados eventos interativos, com transmissão instantânea na internet, chamados ANAC TALKS, onde os temas relevantes para a Agência são abordados constantemente. A nível individual, observa-se que a comunicação se tornou menos pessoal, mas por outro lado, mais rápida, mais intencional e mais assertiva. No modelo presencial, as pessoas se encontravam no elevador, ou no café e ali conversavam e discutiam temas relativos à Agência. No modelo atual, as interações são intencionais, objetivas, e permitem um maior alcance, pois não dependem de localização geográfica. Portanto, a ANAC tem investido cada vez mais na comunicação em todos os níveis, de forma a incentivar uma interação constante e propiciar um senso de pertencimento de seus colaboradores, promovendo a cultura organizacional.

Com todo o exposto, espera-se que o presente relatório tenha cumprido o papel de dar transparência aos benefícios e resultados alcançados nestes onze meses de PGD.

ⁱ Plano de Trabalho: relação de atividades e entregas mensais pactuadas entre o servidor e sua chefia imediata, conforme Instrução Normativa nº 176/2021