



INFORME Nº 32/2022/AFPE/SAF

PROCESSO Nº 53500.316024/2022-27

INTERESSADO: MINISTÉRIO DA ECONOMIA (ME)

1. ASSUNTO

1.1. Relatório de Monitoramento da implementação do Programa de Gestão por Desempenho na Anatel.

2. REFERÊNCIAS

2.1. [Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020](#), da Ministério da Economia/Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital/Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão;

2.2. [Portaria nº 1868, de 29 de dezembro de 2020](#), que dispõe sobre procedimentos específicos a serem observados na implementação de Programa de Gestão por Desempenho (PGD) das atividades no âmbito da Agência Nacional de Telecomunicações de forma complementar às regras vigentes estabelecidas pelo órgão central do SIPEC (SEI nº 6384237);

2.3. [Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022](#), que dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional;

2.4. [Normas e Procedimentos Gerais das Unidades da Anatel em PGD](#).

3. ANÁLISE

3.1. Trata-se de relatório de monitoramento da implementação do Programa de Gestão por Desempenho da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), em cumprimento ao art. 17 da [Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020](#), do Ministério da Economia (IN nº 65/2020).

Art. 17. Com a finalidade de conhecer os benefícios e resultados advindos da implementação de programa de gestão, os órgãos e entidades participantes deverão elaborar relatório gerencial contendo, no mínimo, as seguintes informações:

I - de natureza quantitativa, para análise estatística dos resultados alcançados:

- a) total de participantes e percentual em relação ao quadro de pessoal;
- b) variação de gastos, quando houver, em valores absolutos e percentuais;
- c) variação de produtividade, quando houver, em valores absolutos e percentuais;
- d) variação de agentes públicos por unidade após adesão ao programa de gestão;
- e) variação no absenteísmo, em valores absolutos e percentuais;
- f) variação na rotatividade da força de trabalho, em valores absolutos e percentuais.

II - de natureza qualitativa, para análise gerencial dos resultados alcançados:

- a) melhoria na qualidade dos produtos entregues;
- b) dificuldades enfrentadas;
- c) boas práticas implementadas; e
- d) sugestões de aperfeiçoamento desta Instrução Normativa, quando houver.

Parágrafo único. O órgão providenciará o encaminhamento do relatório de que trata o caput ao órgão central do SIPEC, para fins de informações gerenciais, na forma do art. 28, anualmente, até 30 de novembro.

IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO POR DESEMPENHO NA ANATEL

3.2. A possibilidade de realização de um programa de gestão, amparado em resultados que possam ser efetivamente mensuráveis e com a dispensa do controle de assiduidade dos servidores envolvidos, estava prevista no [Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995](#), que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal.

3.3. Diante da possibilidade, em 2015, a Anatel concebeu a sua proposta de Programa de Gestão por Desempenho (PGD), apresentando-a ao então Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovação e Comunicações (MCTIC) e, em 2016, recebeu a autorização ministerial para realizar o seu Programa a título de projeto-piloto, por meio da [Portaria MCTIC nº 6.203, de 28 de dezembro de 2016](#).

3.4. O projeto-piloto do Programa foi normatizado internamente pela [Portaria Anatel nº 935, de 11 de julho de 2017](#), que estabeleceu as condições para a implantação do PGD no âmbito da Agência, prevendo também as atividades que poderiam fazer parte do projeto. O início da execução do PGD, em projeto-piloto, incluindo a modalidade de teletrabalho, deu-se em 1º de agosto de 2017.

3.5. Com a edição da [Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018](#), foi necessário editar a [Portaria Anatel nº 732, de 22 maio de 2020](#), para normatizar os procedimentos gerais de implementação de Programa de Gestão por Desempenho, ainda em experiência-piloto. Na sequência, a IN nº 1/2018 foi alterada pela [Instrução Normativa nº 44, de 12 de junho de 2020](#).

3.6. Em 30 julho de 2020, foi publicada a [Instrução Normativa nº 65](#), que trouxe novas regras para o PGD na Administração Pública Federal, vigentes a partir de 1º de setembro de 2020, revogando a IN nº 1/2018 e a IN nº 44/2020.

3.7. Sob essa nova égide normativa, para regulamentar a implementação do PGD na Anatel de forma complementar às regras vigentes estabelecidas pelo órgão central do SIPEC, foi editada a [Portaria Anatel nº 1.868, em 29 de dezembro de 2020](#), implantando o PGD de forma definitiva na Agência. Na ocasião, também foi autorizado que as unidades participantes do PGD à época em experiência-piloto implementassem o PGD mediante a adaptação aos termos dos novos normativos até 27 de janeiro de 2021. Essa é a data atualmente considerada como implementação efetiva do Programa de Gestão na Anatel.

3.8. É oportuno abordar também o contexto de enfrentamento do estado de emergência de saúde pública de importância nacional decorrente da Covid-19, que na Anatel ensejou a adoção de um regime excepcional de trabalho remoto, cujas hipóteses e requisitos de implementação eram distintas daquelas de PGD.

3.9. A possibilidade do trabalho remoto foi uma das medidas para prevenção à infecção e à propagação do coronavírus no âmbito da Agência. Em virtude da pandemia, o regime excepcional de trabalho remoto se manteve como uma realidade para 82% dos servidores que atuavam na Anatel em dezembro de 2020 e 95%, em dezembro de 2021.

3.10. Destacamos que paralelamente ao regime excepcional de trabalho remoto vigente, ao longo de 2020 e 2021, a Anatel atuou na normatização interna de seu PGD; na adequação do sistema de acompanhamento e controle; nos pedidos de autorização de PGD ao Presidente da Anatel pelas unidades interessadas mediante demonstração de que os resultados de eventuais participantes do programa proposto pudessem ser efetivamente mensurados; e na elaboração das tabelas de atividades e dos procedimentos gerais para cada unidade.

3.11. Por fim, esclarece-se que o presente relatório foi elaborado pela Superintendência de Administração e Finanças, área competente pela gestão de pessoas na Anatel por meio da sua Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas, a partir dos insumos apresentados pelas unidades internas da Agência e de outros estudos e análises elaborados desde a implementação do PGD na Anatel.

INFORMAÇÕES DE NATUREZA QUANTITATIVA

a) Total de participantes e percentual em relação ao quadro de pessoal

Modalidade	Quantidade de Servidores	Percentual
(PGD) Teletrabalho Integral	957	70,58%
(PGD) Teletrabalho Parcial	158	11,65%
(PGD) Presencial	161	11,87%
Sem PGD	80	5,90%
Total	1356	100%

Dados de 15/10/2022.

b) Variação de gastos, quando houver, em valores absolutos e percentuais

3.12. As informações acerca da variação de gastos foram extraídas do Tesouro Gerencial - TG do SIAFI e se referem a valores empenhados. Os montantes estão agrupados por Grupo de Custeio, utilizando-se a metodologia do [Custeio Administrativo](#) para seleção das naturezas de despesas detalhadas, que não contemplam despesas de investimento e as obrigatórias.

3.13. Observou-se reduções nos anos de 2020, 2021 e 2022, em comparação ao exercício de 2019. Vale ressaltar que os exercícios de 2020 e 2021 foram impactados pela pandemia de COVID-19, quando grande parte dos servidores da Anatel já estavam exercendo suas atividades remotamente, e que os valores de 2022 estão contabilizados até a primeira dezena do mês de outubro.

3.14. Entre as variações observadas, também retratadas no [Relatório Anual de Gestão](#) da Agência, estão as reduções na execução dos Grupos de Diárias e Passagens, Locação e Conservação de Bens Imóveis, Serviços de Apoio e Energia Elétrica e Água, cujos percentuais podem ser verificados abaixo. Na tabela anexa [Comparativos Custeio Administrativo](#) (SEI nº [9323943](#)), podem ser consultados na íntegra todos os Grupos de Custeio.

Grupo de Custeio	Execução 2019	Execução 2020	Execução 2021	Execução 2022	Varição(2020 x 2019)	Varição (2021 x 2019)	Varição (2022 x 2019)	%(2020 x 2019)	%(2021 x 2019)
Diárias e Passagens	12.636.016,07	1.868.735,41	1.433.589,75	10.155.114,44	-10.767.280,66	-11.202.426,32	-2.480.901,63	-85,2%	-88,7%
Locação e Conservação de Bens Imóveis	16.990.417,53	12.530.542,87	12.694.118,63	11.276.065,65	-4.459.874,66	-4.296.298,90	-5.714.351,88	-26,2%	-25,3%
Serviços de Apoio	60.346.667,25	45.253.036,96	53.410.002,85	41.253.959,51	-15.093.630,29	-6.936.664,40	-19.092.707,74	-25,0%	-11,5%
Energia Elétrica e Água	6.196.382,62	4.968.863,87	5.706.873,14	5.722.032,00	-1.227.518,75	-489.509,48	-474.350,62	-19,8%	-7,9%

c) Variação de produtividade, quando houver, em valores absolutos e percentuais

ANÁLISE DO DESEMPENHO TÁTICO

3.15. O Plano de Gestão Tático (PGT) da Anatel é o plano institucional em nível tático aprovado pelo Conselho Diretor e contempla as metas e os resultados esperados para determinado período, bem como contém a indicação das iniciativas a serem executadas de forma a alavancar o alcance das metas e dos resultados institucionais. Por se tratar de um plano que já está em seu segundo ciclo de gestão, os indicadores por ele controlados já mantêm uma série histórica que permite cotejar com períodos anteriores à adoção do PGD pela Anatel.

3.17. O PGT 2021-2022, aprovado pela Resolução Interna Anatel nº 2, de 11 de dezembro de 2020, em seu Capítulo 6, dispõe sobre o monitoramento e acompanhamento da execução:

O monitoramento deste Plano será realizado a partir do acompanhamento da execução das iniciativas táticas elencadas para o alcance das metas táticas e dos resultados esperados, a partir das informações reportadas pelas áreas técnicas em solução informacional, na periodicidade definida pelo processo de Planejamento Institucional. O desempenho global de execução deste Plano será mensurado com base nos seguintes indicadores:

- nível de alcance das metas táticas: aferição dos resultados integrais ou parciais dos indicadores das metas táticas, definidas no capítulo 2 deste Plano;
- indicador de esforço tático: percentual médio de esforço quanto ao grau de cumprimento das metas de execução da iniciativa, definido em escala de 0 a 100 da meta de execução no período, ou seja, indicando-se o real esforço realizado pelas áreas para o alcance de suas metas, mesmo que a entrega do período não tenha sido totalmente realizada; e
- indicador de cumprimento das metas das iniciativas: percentual médio de atingimento das metas das iniciativas táticas no período do acompanhamento.

3.19. Para fins de acompanhamento do esforço quanto ao grau de cumprimento das metas de execução das iniciativas contidas no Plano de Gestão Tático, a Gerência de Planejamento Estratégico (PRPE) formulou o Indicador de Esforço Tático (IET), que mensura o esforço médio realizado pelas áreas para o alcance das metas das iniciativas táticas. Esse indicador refere-se ao desempenho dos planos institucionais, estabelecidos em busca da promoção da qualidade dos serviços prestados pela Anatel e do alcance de metas e resultados institucionais, organizados por ambientes da Cadeia de Valor da seguinte forma:

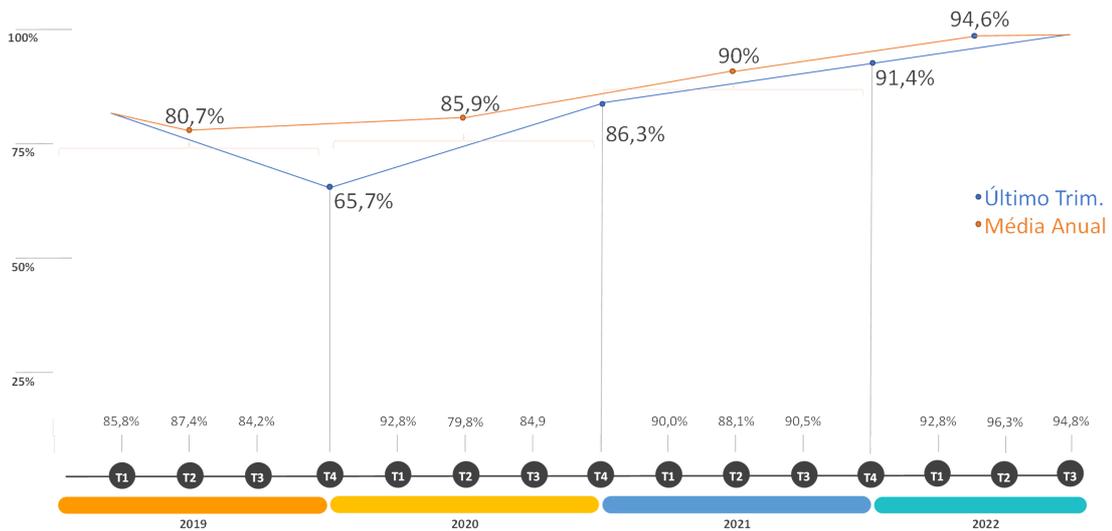
- Governança:
 - Portfólio de Projetos Estratégicos (PPE);
 - Plano de Integridade (PI); e
 - Plano de Gestão de Riscos (PGR).
- Relacionamento e Comunicação:
 - Plano de Comunicação da Anatel (PCA).
- Regulação:
 - Plano de Fiscalização;
 - Agenda Regulatória (AR);
 - Plano de Uso do Espectro;
- Gestão e Sustentação:
 - Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC);

- c) Plano de Dados Abertos (PDA);
- e) Plano Orçamentário Anual (POA);
- g) Plano Anual de Contratações (PAC); e
- i) Plano de Desenvolvimento de Pessoas (PDP).

3.21. Portanto, trata-se de um indicador que demonstra o esforço tático-operacional da Agência em uma visão global para alcance das metas, com boa representatividade do desempenho da Agência.

3.23. Com base na série histórica do indicador - que passou a ser mensurado a partir de 2019, de forma trimestral - houve uma evolução gradual do desempenho das iniciativas táticas, sendo que o último resultado aferido no 3º trimestre de 2022, o valor alcançado foi de 94,8%. Desde o início do ano corrente, verifica-se que o índice tem apresentado um incremento, elevando de 91,4% (resultado do último trimestre pré-PGD) para 94,8% (dado do último trimestre aferido disponível). Para a média dos resultados desse índice ao longo dos anos, enquanto no ano de 2021, subiu de 90% para 94,6% (dados parciais), conforme apresentado no gráfico abaixo:

Série Histórica



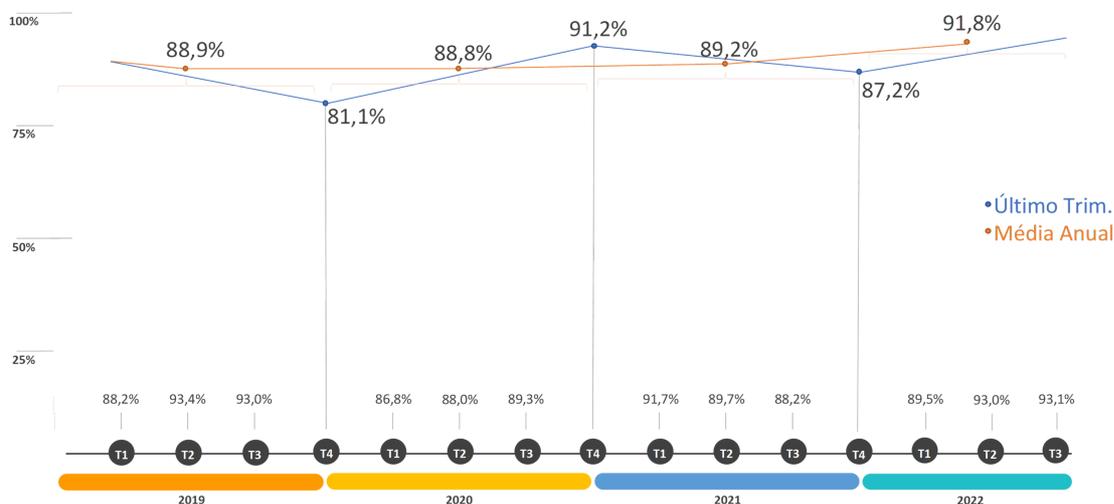
ANÁLISE DO DESEMPENHO OPERACIONAL

3.25. Anualmente, as áreas internas da Agência organizam seu planejamento operacional considerando o conjunto de atividades, os recursos necessários e as metas de desempenho, com vistas a assegurar o cumprimento dos objetivos estratégicos e da missão institucional da Anatel.

3.27. Ressalta-se que nos planos operacionais são definidas apenas as metas prioritárias para as quais o gestor dedica uma maior atenção ao longo do ano, não refletindo, com exatidão, todas as atividades desempenhadas pelas áreas. Cabe esclarecer que, em 2019, os resultados dos planos operacionais eram aferidos somente a partir do cálculo do percentual de cumprimento das metas, ou seja, se as áreas cumpriram ou não as metas estabelecidas. Já para o acompanhamento dos planos de 2020, passou-se a calcular também o índice de esforço empreendido para o cumprimento das metas, ou seja, o quão próximo as áreas chegaram para cumprir suas metas.

3.29. Considerando o início da série histórica, a partir do indicador de esforço, observou-se que a média anual de desempenho permaneceu próximo dos 89% entre 2019 e 2021. Com a implantação do PGD e a manutenção do trabalho remoto, verificou-se que o bom desempenho vem se mantendo. Em nível operacional, observou-se um leve aumento no desempenho das áreas internas. Conforme se obtém do gráfico abaixo, quando se observa para as dimensões de Processos e de Projetos, do período após a entrada a implantação do PGD, os valores tem se mantido elevados e a média do esforço apresenta alta de 89,2% (ano de 2021, pré-PGD) para 91,8% (média parcial dos trimestres disponíveis).

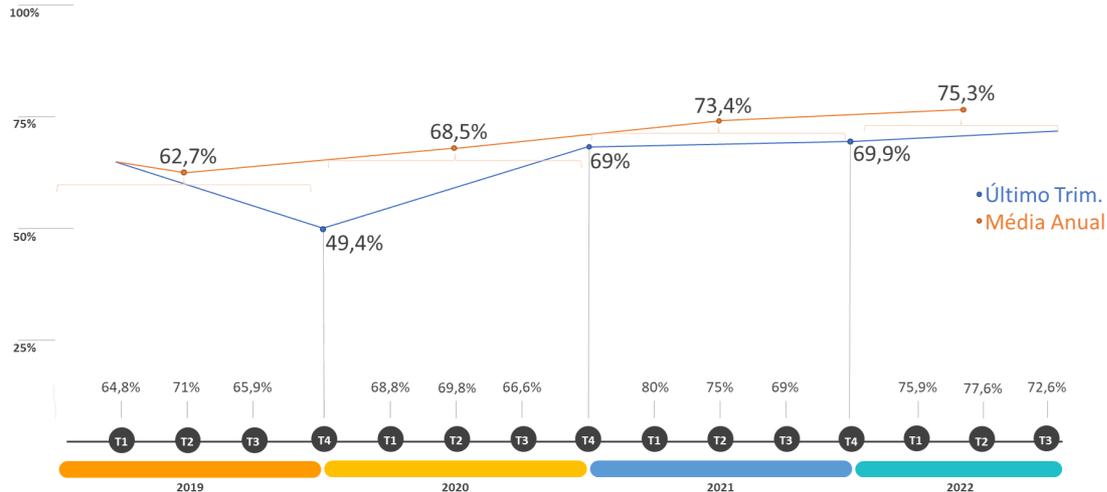
Série Histórica – Esforço



Nota: Os valores de "Esforço" apresentados acima tratam-se de indicador que demonstra o percentual médio de esforço quanto ao grau de cumprimento das metas de execução dos processos e projetos (não se confunde com o IET), definido em escala de 0 a 100 da meta de execução no período, ou seja, indicando-se o real esforço realizado pelas áreas para o alcance de suas meta. Quanto ao "Cumprimento", este indicador se baseia na média de de atingimento metas previstas (onde se atribui o valor 100 ao atingido e zero para o não atingido) para o período.

3.31. Quanto ao cumprimento das metas previstas, verifica-se um crescimento nas médias anuais (de 73,4% de 2021, ano pré-PGD, para 75,3%, valores parciais dos três trimestres já aferidos), conforme gráfico abaixo:

Série Histórica - Cumprimento



3.33. Cumpre ressaltar que estes dois indicadores acompanham a performance de 126 ações (entre processos e projetos) em 2022, e já acompanhou 147 ações em 2021 e 149 ações em 2020. Contudo, os resultados referentes ao plano operacional não refletem a totalidade do esforço empreendido pelas áreas para serem vistos de forma isolada. Outro ponto de atenção é o de que as áreas não possuem a obrigatoriedade de reportar os resultados quando se trata dos processos, o que pode acarretar em valores que não representam com exatidão o desempenho global das atividades da área.

3.35. Por fim, pelo fato de estes indicadores serem calculados de forma trimestral, os dados relativos de outubro a novembro ainda não foram aferidos (serão calculado apenas em janeiro de 2023). Este fato não impede de utilizar os indicadores supracitados para efeitos de comprovação do incremento da produtividade. Por isso, em valores percentuais entre os exercícios 2019-2022, pela média dos valores do IET no ano, como dos indicadores de Esforço e Cumprimento das Metas previstas para processos e projetos, têm demonstrado que o PGD não impôs prejuízo na produtividade, mas sim que houve alta.

d) Variação de agentes públicos por unidade após adesão ao programa de gestão

3.37. A tabela abaixo apresenta a variação de agentes públicos por unidade entre os meses de maio/22 (marco da ampliação mais expressiva do PGD nas unidades da Agência) e outubro/2022. Ressalta-se, contudo, que as variações podem estar associadas a outros fatores não relacionados diretamente à implementação do PGD, tais como desligamentos de servidores e movimentações entre órgãos públicos por cessão, requisição e alteração de lotação para compor força de trabalho.

Órgão	Mai/22	Out/22	Varição percentual
Assessoria Internacional	9	9	0,0%
Assessoria Parlamentar e de Comunicação Social	11	11	0,0%
Assessoria de Relações Institucionais	11	10	-9,1%
Assessoria de Relações com os Usuários*	1	1	0,0%
Assessoria Técnica	6	2	-66,7%
Auditoria Interna	7	8	14,3%
Conselho Diretor	55	54	-1,8%
Corregedoria	8	8	0,0%
Gabinete da Presidência	6	5	-16,7%
Gerência Regional no Estado de São Paulo	124	122	-1,6%
Gerência Regional nos Estados do Rio de Janeiro e Espírito Santo	89	87	-2,2%
Gerência Regional nos Estados do Paraná e Santa Catarina	68	67	-1,5%
Gerência Regional no Estado de Minas Gerais	69	68	-1,4%
Gerência Regional no Estado do Rio Grande do Sul	47	45	-4,3%
Gerência Regional nos Estados de Pernambuco, Paraíba e Alagoas	59	57	-3,4%
Gerência Regional nos Estados de Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Tocantins	70	69	-1,4%
Gerência Regional nos Estados da Bahia e Sergipe	54	50	-7,4%
Gerência Regional nos Estados do Ceará, Rio Grande do Norte e Piauí	61	60	-1,6%
Gerência Regional nos Estados do Pará, Maranhão e Amapá	40	41	2,5%
Gerência Regional nos Estados do Amazonas, Acre, Rondônia e Roraima	52	50	-3,8%
Ouvidoria*	3	4	33,3%
Procuradoria Federal Especializada junto à Anatel*	34	34	0,0%
Superintendência de Administração e Finanças	99	96	-3,0%
Secretaria do Conselho Diretor*	5	5	0,0%
Superintendência de Controle de Obrigações	80	83	3,8%
Superintendência de Competição	39	39	0,0%
Superintendência de Fiscalização	35	38	8,6%
Superintendência de Gestão Interna da Informação	54	55	1,9%
Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação	78	78	0,0%
Superintendência de Planejamento e Regulamentação	23	25	8,7%
Superintendência de Relações com Consumidores	36	41	13,9%

Superintendente Executivo	21	22	4,8%
Unidade Operacional do Distrito Federal	12	12	0,0%
Total	1366	1356	-0,7%
*unidades sem PGD implementado			

e) Variação no absenteísmo, em valores absolutos e percentuais

3.38. Na Anatel, são constantemente acompanhadas as informações sobre absenteísmo em função de licenças médicas dos servidores por meio de um painel chamado de Mapa da Dor. Em resumo, a taxa de adoecimento comportou-se da seguinte forma:

a) No que se refere ao total de pedidos de afastamento de servidores para tratamento da própria saúde, a média para o período anterior à pandemia, ou seja, de 2014 até 2019, era de 1.683 afastamentos ao ano. A partir de 2020, houve uma queda abrupta em tais afastamentos, mesmo com o advento da pandemia de COVID-19, uma doença de alto poder de contaminação. Nos anos de 2020 e 2021, a média de afastamentos foi de 548, representando, portanto, uma queda de 67,44% nas ausências. Para o ano de 2022, a tendência é de manutenção da média dos últimos dois anos, uma vez que até o presente momento (novembro/2022) foram apresentados 422 pedidos de afastamento.

b) O total de dias de servidores afastados para tratar da própria saúde também mostrou impacto nos últimos anos. Enquanto a média de dias de afastamento para os anos anteriores à pandemia foi de 11.473 dias, a média para os anos de 2020 e 2021 foi de 6.900, representando uma queda de 39,9%. Para o ano de 2022, deve-se manter o padrão dos últimos anos, uma vez que até o presente momento temos 3.147 dias de afastamento.

3.39. Diversos fatores podem estar relacionados às reduções apontadas, entre eles: redução do contato social, em virtude de um trabalho realizado fora do ambiente organizacional, que por sua vez diminui a contaminação por diversas doenças; menos necessidade de apresentação de atestado médico para casos de doenças de menor impacto; e maior investimento em qualidade de vida com, por exemplo, diminuição de tempo e esforço de deslocamento para o trabalho, maior flexibilidade no horário de trabalho que permite, por sua vez, maior investimento em saúde física e mental dos servidores.

3.40. Cabe ressaltar que os pedidos de afastamento para cuidar de pessoa da família adoecida também sofreram impacto com o advento do trabalho remoto. A média de pedidos de afastamentos para os anos anteriores à pandemia (de 2014 a 2019) foi de 421 e 1.439 dias de afastamento. Para os anos de 2020 e 2021, a média passou a 90 pedidos com 495 dias de afastamento, ou seja, uma queda de 78,6% e 65,6% respectivamente. Em 2022 os dados sugerem manutenção da queda no número total deste tipo de afastamento, bem como nos dias afastados, com 55 pedidos e 216 dias até o momento registrados.

3.41. A queda de afastamentos por motivo de doença em pessoa da família pode estar influenciada não só por um menor adoecimento dos familiares, mas também pelo trabalho remoto facilitar a administração de alguns cuidados com familiares em conjunto com o cumprimento de atividades profissionais que são agora realizadas no ambiente doméstico.

f) Variação na rotatividade da força de trabalho, em valores absolutos e percentuais

3.42. Ao comparar as bases de maio e outubro de 2022, verificou-se que, entre maio e outubro de 2022, a rotatividade interna foi de 36 pessoas entre as unidades da Anatel, o que corresponde a 3% da força de trabalho. Em relação à rotatividade externa, no mesmo intervalo, houve 6 ingressos e 16 saídas de servidores da Anatel.

INFORMAÇÕES DE NATUREZA QUANTITATIVA

a) Melhoria na qualidade dos produtos entregues

3.43. Desde 2015, a principal motivação que levou a Anatel a propor e a planejar um programa de gestão com a modalidade de teletrabalho estava relacionada à eficiência institucional.

3.44. O aumento da produtividade foi o principal objetivo do Programa, considerando que experiências realizadas em organismos públicos mostravam que o trabalhador à distância tende a ser mais produtivo que o trabalhador convencional, devido a fatores como definição precisa de metas, aumento da qualidade de vida do trabalhador e, sobretudo, maior controle pessoal na organização e realização das atividades.

3.45. Na avaliação da Anatel, desde a implementação do PGD como piloto, em 2017, o projeto foi exitoso no sentido de demonstrar o quanto esse instrumento de gestão é eficaz no aprimoramento dos processos de trabalho e no aumento da produtividade das áreas envolvidas.

3.46. Por meio das etapas de mapeamento, padronização, atribuição de valores às atividades, definição de indicadores e metas de prazo e qualidade — e reavaliação constante dos parâmetros adotados—, foi possível melhorar o desempenho dos servidores e ser mais eficiente, atendendo melhor aos anseios da Administração e da sociedade, em geral.

3.47. Observou-se, ao longo do projeto-piloto que se estendeu entre 2017 e 2020, e posteriormente na implementação definitiva em 2021 e 2022, o amadurecimento das equipes envolvidas. Naturalmente, o foco que antes se resumia à quantidade vem sendo ampliado para contemplar também a qualidade, posto que as alterações fazem parte da natureza do PGD enquanto programa de aprimoramento contínuo do trabalho e da sua gestão.

3.48. Acerca da melhoria na qualidade dos produtos entregues, é preciso ressaltar que o Programa de Gestão por Desempenho não trata somente do trabalho remoto, mas sobretudo de uma nova lógica de organização das atividades e acompanhamento dos resultados, voltados para a efetiva produtividade e desempenho do servidor e da área como um todo.

3.49. Segundo reporte dos gestores da Agência, os resultados do trabalho diante das metas estabelecidas, tanto individuais quanto de processo, tem se mantido em alto patamar, com impactos positivos na qualidade das entregas, refletidos no Plano Operacional e Tático e no próprio PGD. A consequente formalização da mensuração e da avaliação da qualidade das atividades desempenhadas tem proporcionado o acompanhamento *pari passu* dos trabalhos realizados pelos gerentes e coordenadores de processo responsáveis pelas equipes.

3.50. O indicador “Entregas Aprovadas”, que considera a divisão entre as tarefas aprovadas pelos avaliadores e o total de tarefas realizadas em determinado período, teve índice de 99,8% de aprovação pelos gestores dos produtos entregues pelos participantes dos PGDs da Anatel, sendo 9,93 a nota média da Avaliação.

3.51. A maior integração com os servidores lotados nas Unidades Descentralizadas da Anatel, distribuídas em todas as unidades da federação, também foi um grande avanço para as unidades em PGD, pois permitiu que participem de reuniões e da rotina de trabalho independentemente de onde estejam lotados, otimizando o uso da força de trabalho e aumentando da capacidade produtiva e da qualidade do trabalho realizado. Igualmente notou-se maior integração com outra áreas da Agência, uma vez que as interações e reuniões virtuais permitem a participação de um maior número de pessoas e a formação de grupos específicos de acordo com a temática.

3.52. Percebe-se de forma evidente a atratividade e a satisfação dos servidores com o Programa, em especial no regime de teletrabalho, com frequentes relatos sobre a melhora na qualidade de vida e no equilíbrio entre questões profissionais e pessoais, tornando-se um incentivo para manutenção da capacidade produtiva das unidades da Agência.

3.53. De forma geral, verificou-se:

- maior engajamento, aperfeiçoamento dos processos de trabalho e motivação das equipes, reflexo da melhoria na qualidade de vida dos servidores e colaboradores;
- maior facilidade para dedicação a estudos e capacitações que visam a melhoria dos processos e produtos entregues;

- maior engajamento e melhoria na qualidade das entregas da área que exigem interação, devido a melhor comunicação com as diversas áreas da Agência com o uso de recursos tecnológicos disponíveis e a comunicação assíncrona;
- melhora na qualidade dos produtos que exigem foco e estudo, devido à maior facilidade de concentração proporcionada pelo teletrabalho;
- aumento no número e na qualidade das entregas que exigem tempo, em razão da melhora na qualidade de vida dos servidores associada a mais tempo de trabalho, ocasionado em virtude da eliminação do tempo gasto com deslocamento e distrações típicas do ambiente presencial de trabalho;
- maior autonomia nas decisões operacionais de cada processo, que contribuiu para a celeridade dos atendimentos técnicos;
- integração facilitada entre as equipes de trabalho e demais gerências, aprimorando a execução das atividades e as entregas da área;
- foram mantidos os atendimentos às metas e indicadores organizacionais e a qualidade de entrega pelos servidores, apesar do aumento das soluções tecnológicas em operação no ambiente computacional da Agência e da redução da equipe que vem ocorrendo de forma gradual ao longo dos últimos anos;
- apoio de parte da força de trabalho das unidades descentralizadas na realização de algumas atividades executadas nos processos;
- aumento da uniformização dos procedimentos operacionais realizados nas unidades descentralizadas;
- melhora na qualidade dos produtos entregues, devido a facilidade de construção de conteúdo de forma colaborativa por meio de compartilhamento de arquivos; e
- maior agilidade na entrega de produtos e na solução de problemas, devido ao acesso facilitado aos arquivos compartilhados na ferramenta Microsoft Teams, SEI e ao contato rápido e direto, via áudio, texto e imagem, com os servidores lotados nas diversas partes do país.

b) Dificuldades enfrentadas

3.54. Considerando que a IN nº 65/2020 trouxe, entre outras regras, aspectos de sistema e transparência de dados aos quais os órgãos deveriam se adaptar como condição para a implementação do PGD, esse foi o maior desafio encontrado.

3.54.1. Importante destacar que entre as alternativas possíveis para o cumprimento dos normativos estavam:

- a) a utilização do sistema de controle disponibilizado pelo ME em cumprimento ao art. 27 da IN nº 65/2020 por meio da cessão do código-fonte do sistema da CGU/MMA, da documentação e da estrutura de banco de dados no Portal do Software Público;
- b) a utilização de sistema de outro órgão, como o da SUSEP, por exemplo, cujas adaptações para cumprimento da IN nº 65/2020 ainda não estavam concluídas;
- c) a utilização de um sistema específico para o Programa da Anatel, que já vinha sendo desenvolvido desde 2018 para suporte às atividades de PGD como módulo no SEI; e
- d) o desenvolvimento de um novo sistema.

3.54.2. Assim, cada uma das alternativas invariavelmente envolvia algum custo, o que exigiu uma minuciosa análise pelas áreas envolvidas.

3.54.3. Nesse contexto, com o intuito de atender às exigências trazidas pelo referido normativo, as áreas técnicas envolvidas confirmaram o Módulo de Controle de Desempenho do SEI, que estrutura funcionalidades para acompanhamento e avaliação do trabalho realizado, como solução informatizada de que trata o art. 26 da IN nº 65/2020 para ser adotado como solução para controle do PGD na Agência, viabilizando a transparência e o acompanhamento institucional do Programa.

3.54.4. Na Anatel, a avaliação foi de que o Módulo de Desempenho desenvolvido no SEI estava aderente às premissas e atenderia às necessidades da Agência de forma corporativa, mas que seriam necessárias algumas evoluções para ampliação de seu uso.

3.54.5. A ferramenta já estava em produção, alinhava-se ao modelo vigente na Anatel e estava disponível para utilização nos termos gerais estabelecidos na IN nº 65/2020, o que possibilitou o atendimento ao normativo e a ampliação do PGD na Agência.

3.54.6. Contudo, a adaptação quanto ao uso do Módulo e a burocracia quanto ao reporte formal de atividades em um controle baseado em horas foram reportadas como as maiores dificuldades encontradas.

3.55. Em menor escala, principalmente se comparado aos reportes de melhorias das entregas, houve manifestações quanto ao desafio de manter o nível de integração das equipes e o cansaço diante do volume de reuniões agendadas em forma sequencial. Contudo, não foi indicado o comprometimento na efetividade das equipes.

c) Boas práticas implementadas

3.56. Conforme já mencionado, a principal motivação que levou a Anatel a propor e a planejar um programa de gestão com a modalidade de teletrabalho estava relacionada à eficiência institucional. Para o alcance dessa eficiência institucional, foram necessários alguns aprimoramentos, que demandaram um grande dispêndio de esforços por parte de todas as áreas envolvidas, além de mudanças na cultura organizacional:

- a) estabelecimento de regras claras regulando as condições do PGD, definindo as metas, estipulando prazos e a forma como as atividades deveriam ser desenvolvidas pelo servidor;
- b) o aprimoramento do suporte tecnológico, que é a principal ferramenta de apoio para as atividades desenvolvidas no Programa, sendo representado pelos meios informatizados, sistemas de telecomunicações, infraestruturas de rede e aplicações inerentes, que formam um conjunto telemático capaz de suportar a entrega de resultados íntegros e confiáveis. Destaca-se aqui a importância de a Agência ter todos os seus processos incluídos no Sistema Eletrônico de Informações (SEI);
- c) o aprimoramento da comunicação entre gestores e servidores, fator primordial para o sucesso da implantação do Programa, por meio do acompanhamento da produtividade e do nível de comprometimento do servidor, de modo a conhecer as características individuais mais adequadas ao regime de teletrabalho como a autodisciplina, a organização, a qualidade e o comprometimento com o trabalho; e,
- d) uma maior organização dos fluxos processuais internos e dos resultados alcançados, a fim de proporcionar uma comparação equilibrada entre as modalidades, já que a definição das metas e a mensuração dos resultados foram válidas para todos os atores envolvidos no Programa, independentemente da modalidade de trabalho praticada.

3.57. Além disso, novas dinâmicas foram introduzidas em fases distintas do programa de gestão, tal qual a revisão das atividades executadas pelos servidores por seus próprios pares, o que permitiu aos coordenadores e gerentes, que são em regra encarregados da referida correção, executar tarefas de maior complexidade, por exemplo.

3.58. Ademais, houve a padronização de algumas atividades com a criação de Bases de Conhecimento visando o tratamento padronizado também nas unidades descentralizadas da Anatel. A expectativa é de que os ganhos de produtividade sejam ainda maiores, bem como na melhoria da qualidade dos trabalhos executados pela unidade.

3.59. Assim, os ganhos pretendidos à época da concepção do projeto de fato foram observados e relatados pelos envolvidos no Programa naquela experiência, destacando-se:

- a) o esforço das áreas envolvidas para a definição de um fluxo claro, objetivo e mensurável de atividades, o que propiciou um avanço no conhecimento e na organização do processo, com a padronização das atividades e a distribuição mais equânime das tarefas;

- b) o estabelecimento de metas como parâmetro de acompanhamento, considerando-se resultados tangíveis e objetivos, que permitiu não apenas um melhor acompanhamento da produtividade e sua transparência pelo lado dos gestores, mas também um melhor planejamento por parte dos servidores que desempenham as atividades;
- c) a sistemática de avaliação do programa, que propiciou uma avaliação de desempenho direta e objetiva do servidor;
- d) o engajamento dos servidores inseridos em PGD que, de uma maneira geral, aumentou substancialmente. Para eles, saber a carga de tarefas que pode ser distribuída, o desempenho que é esperado, o prazo para entrega das tarefas, o assunto dos processos distribuídos, e como deve ser avaliado, permitiu organizarem-se melhor para a entrega do resultado esperado;
- e) a transparência na gestão dos dados relativos à produtividade;
- f) o aprimoramento da comunicação entre gestores e servidores, que foi essencial para a construção de forma conjunta do fluxo de trabalho para esse novo paradigma de gestão;
- g) a disseminação do conhecimento, considerando que algumas atividades antes da implantação do Programa eram realizadas somente por um grupo de servidores dentro da área e, com o PGD, passaram a ser ensinadas para todos.

3.60. Em outra seara, por considerar a qualidade de vida do servidor um dos objetivos mais importantes do PGD, por meio da qual a Administração pode atingir os seus resultados com maior efetividade, em julho de 2020, foi realizada uma pesquisa de impacto na Qualidade de Vida no Trabalho na Anatel (QVT), visando obter informações quanto ao impacto físico, social e emocional causado pelo isolamento social e pela ameaça de contaminação.

3.60.1. O QVT visou também compreender o atendimento das necessidades psicossociais dos trabalhadores, de forma a elevar seus níveis de satisfação no trabalho buscando garantir uma organização de trabalho em que haja produtividade organizacional aliada à saúde e satisfação pessoal dos envolvidos.

3.60.2. Foram obtidas 758 respostas, equivalendo a 54% do total da força de trabalho da Agência à época. Desse total 97% responderam que estavam em regime excepcional de trabalho remoto, dos quais 74% aderiram de forma opcional e 23% aderiram de forma obrigatória (grupos de risco). Outros 3% responderam que não aderiram.

3.60.3. A pesquisa foi bem abrangente, tendo como fatores de análises:

- condições de trabalho;
- uso e desenvolvimento de capacidades;
- integração social;
- normas e rotinas;
- trabalho e espaço total da vida;
- relevância social da vida no trabalho; e
- gestão do trabalho remoto e aspectos do PGD.

3.60.4. Em termos gerais, a percepção de impacto positivo (89,7% de respostas positivas), com a maioria dos indicadores com favorabilidade acima de 90%, tanto na perspectiva dos gestores quanto na dos servidores em exercício remoto.

3.61. Considerando que o planejamento de ações de Saúde e QVT da Anatel é construído a partir do resultado das pesquisas de clima organizacional, realizadas desde 2017, em 2022, está em andamento a nova pesquisa de QVT, na qual será utilizado como base o instrumento de pesquisa de clima organizacional a Escala de Clima Organizacional (ECO), com modificações elaboradas a partir de minucioso estudo técnico e teórico, no intuito de abarcar questões mais adequadas para a avaliação de uma realidade organizacional em que mais de 90% de sua força de trabalho está aderente ao PGD (Programa de Gestão por Desempenho), com possibilidade de exercer o trabalho em modalidade de home office.

3.62. No dia a dia, as boas práticas reportadas pelos gestores, em geral, tem sido:

- câmeras abertas durante as reuniões *online* minimizam possíveis prejuízos causados pelo distanciamento físico, bem como a realização de encontros presenciais;
- priorização do uso de aplicativos institucionais para comunicação (Microsoft Teams e Outlook) em detrimento aos não oficiais (Whatsapp, Telegram, etc.);
- cultura da comunicação assíncrona;
- interações por *chat* com os envolvidos para comunicação direta, principalmente em *chat* em grupo, evitando reuniões desnecessárias;
- atuação mais objetiva em reuniões, buscando a redução de seu tempo total;
- registro dos projetos na ferramenta institucional para acompanhamento e alinhamento geral da equipe;
- armazenamento de todos os arquivos trabalhados em um local único (ferramenta Microsoft Teams), facilitando sua organização, acesso e compartilhamento;
- criação de equipes na ferramenta Microsoft Teams para debate, compartilhamento de dados, execução de projetos, divulgação de informações, coordenação interna, acompanhamento de demandas, etc; e
- redução/eliminação do uso de ramais telefônicos e celulares corporativos pela substituição da ferramenta Microsoft Teams.

d) Sugestões de aperfeiçoamento desta Instrução Normativa, quando houver

3.63. A IN nº 65/2020, apresentou importantes avanços em relação à regulamentação existente para o PGD, proporcionando, assim, a participação das áreas e servidores interessados e, ao mesmo tempo, ganho de eficiência e produtividade, conforme já mencionado anteriormente.

3.64. Sugere-se, contudo, que a possibilidade de modernização dos instrumentos seja sempre considerada, ao longo do tempo, tendo-se em vista a maturidade verificada dos órgãos e servidores públicos federais que aderiram ao PGD, cujos resultados entregues denotam a habilidade e capacidade de executar suas atribuições com nível de empenho e excelência que justificam a manutenção do programa bem como a flexibilidade inerente a esse novo modelo de trabalho.

3.65. Além disso, dada a publicação do [Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022](#), considera-se importante editar uma nova Instrução Normativa que atualize e aprimore o disposto na IN nº 65/2020 e dê respaldo e orientações para os órgãos e entidades da Administração Pública na condução do PGD sob as novas definições, sobretudo, quanto à substituição dos controles de assiduidade e de pontualidade dos participantes do PGD por controle de entregas e resultados.

3.66. Do ponto de vista conceitual, mostra-se necessário tornar mais clara a separação entre "programa de gestão", que tem caráter mais amplo e versa sobre a forma de organização do trabalho com foco na produtividade e desempenho, e o "teletrabalho", modalidade possível a partir do estabelecimento do modelo de gestão por tarefas e entregas. Dessa forma, ficaria mais simples o entendimento para alguns dos pontos trazidos pela IN.

3.67. Também consideramos importante estabelecer de forma mais evidente as consequências pelo não atingimento de metas e situações que podem caracterizar abandono de cargo público e /ou inassiduidade habitual, infrações disciplinares tratadas pela Lei nº 8.112/90, além de questões relacionadas ao

desconto de remuneração, recesso de final de ano, possibilidade de compensação, que hoje são tratadas em notas técnicas ou portarias do Órgão Central do SIPEC.

3.68. Outro elemento de melhoria refere-se à precificação da atividade, já que a IN nº 65/2020 estabeleceu expressamente a métrica de tempo (horas) como representação do esforço (art. 13, I) e, sobretudo, o conceito de teletrabalho como “modalidade de trabalho em que o **cumprimento da jornada regular** pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão”.

3.68.1. Sobre o ponto, historicamente na Anatel, o teletrabalho estabeleceu-se como um controle por meta, por meio do PGD, afastando-se de qualquer vinculação à jornada. A única exceção é a possibilidade de uma modalidade presencial, na qual é mantido o controle por jornada atrelado ao acompanhamento dos resultados de produtividade especialmente para os casos em que as metas sejam reiteradamente não alcançadas.

3.68.2. Por considerar o PGD uma ferramenta de controle por resultado, buscou-se desvinculá-lo de referências de jornada, utilizando métricas que precisassem bem o esforço das atividades, atrelando absolutamente a metas de resultado dos processos.

3.68.3. Isso porque entende-se que para uma substituição de fato do controle de frequência dos agentes públicos por uma gestão de pessoas baseada em resultados, seria imprescindível desassociá-lo da métrica de tempo, sob o risco de transformar o PGD em um mecanismo de mero abono de horas de trabalho, com possíveis distorções na mensuração objetiva da atividade para garantir o cumprimento da jornada regular.

3.68.4. Assim, entende-se relevante a adequação da IN nº 65/2020, ou outras normas que vierem a substituí-la, de modo a consolidar o conceito de PGD como um modelo de trabalho orientado à entrega de resultados, permitindo claramente que o órgão considere o alcance da meta de desempenho estipulada ao servidor como equivalente ao cumprimento da respectiva jornada de trabalho.

4. CONCLUSÃO

4.1. Diante do exposto, submete-se este Informe para posterior encaminhamento ao Ministério da Economia em observância ao art. 17 da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020.



Documento assinado eletronicamente por **Daniel Martins D Albuquerque, Superintendente de Administração e Finanças**, em 24/11/2022, às 10:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 23, inciso II, da [Portaria nº 912/2017](#) da Anatel.



Documento assinado eletronicamente por **Paula Martins Macedo, Gerente de Administração e Desenvolvimento de Pessoas**, em 24/11/2022, às 15:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 23, inciso II, da [Portaria nº 912/2017](#) da Anatel.



A autenticidade deste documento pode ser conferida em <http://www.anatel.gov.br/autenticidade>, informando o código verificador **9467161** e o código CRC **BOB444E5**.