



SAUS, Quadra 6, Bloco H, 10º Andar, Ala Sul - Bairro Asa Sul, Brasília/DF, CEP 70070-940
Telefone: (61) 2312-2003 - <http://www.anatel.gov.br>

Referência: Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 53500.055513/2021-16

Importante: O Acesso Externo do SEI (www.anatel.gov.br/seiusuarioexterno) possibilita o Petição Eletrônico para abrir Processo Novo e Intercorrente, podendo utilizar a segunda opção para responder este Ofício. Página de Pesquisa Pública do SEI: www.anatel.gov.br/seipesquisa

Ofício nº 14/2021/PR-ANATEL

Ao Senhor

PAULO ROBERTO NUNES GUEDES

Ministro de Estado da Economia

Ministério da Economia (ME)

Esplanada dos Ministérios - Ministério da Economia, Bloco P, 5º andar

CEP: 70297-400 – Brasília/DF

Assunto: **Relatório de Monitoramento da implementação do Programa de Gestão por Desempenho na Anatel.**

Senhor Ministro,

1. Em cumprimento ao art. 17 da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020, do Ministério da Economia (IN nº 65/2020), encaminho, para conhecimento e providências, o Relatório de Monitoramento da Implementação do Programa de Gestão por Desempenho da Anatel (PGD), nos termos do Informe nº 24/2021/SAF (SEI nº 7736848), anexo.
2. O relatório foi elaborado pela Superintendência de Administração e Finanças (SAF) a partir dos insumos apresentados pela Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação (SOR), órgão da Agência que implementou o Programa de Gestão por Desempenho da Anatel, assim como de outros estudos e análises elaborados desde a implementação do PGD na Anatel, em observância ao art. 5º da Portaria Anatel nº 1.868, 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.

Anexos: I - Informe nº 24/2021/SAF (SEI nº 7736848); e
II - Resultado da Pesquisa do Trabalho Remoto (SEI nº 7736895)

Atenciosamente,



Documento assinado eletronicamente por **Raphael Garcia de Souza, Presidente, Substituto**, em 01/12/2021, às 10:32, 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 **7749578** e o código CRC **E06A35C9**.

Referência: Caso responda este Ofício, indicar expressamente o Processo nº 53500.055513/2021-16

SEI nº 7749578





INFORME Nº 24/2021/SAF

PROCESSO Nº 53500.055513/2021-16**INTERESSADO: AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES - ANATEL****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. Portaria nº 1900, de 27 de janeiro de 2021, que institui o Programa de Gestão de Desempenho na Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação.

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; e
- 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.

I - 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, está 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.

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 a serem observados na implementação de Programa de Gestão por Desempenho. 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.

3.8. Diante da autorização, a única unidade admitida em PGD em 27 de janeiro de 2021 foi a Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação (SOR) com duas de suas Gerências: Gerência de Certificação e Numeração (ORCN), em seus processos de homologação de produtos, e a Gerência de Outorga e Licenciamento de Estações (ORLE), em todos os seus processos.

3.9. As atividades a eles relacionadas estão descritas no Anexo da [Portaria Anatel nº 1900, de 2021](#), alterada pela [Portaria nº 2055, de 30 de agosto de 2021](#). Nesta última alteração da Portaria, foram inseridas as atividades dos processos de numeração, contemplando integralmente a ORCN, e dos processos de recursos à prestação, da Gerência de Espectro, Órbita e Radiodifusão (ORER). Assim, ao longo de 2021, foi concluída a adaptação de todos os processos e gerências da SOR. No entanto, para fins do presente monitoramento, só foi possível concluir a aferição dos dois núcleos admitidos em janeiro de 2021.

3.9.1. A atividade de análise de requerimentos de homologação de produtos para telecomunicações, inseridas no Macroprocesso Certificar e Homologar, compreende a verificação do cumprimento, pelo solicitante da homologação e pelo Organismo de Certificação Designado, do atendimento às normas aplicáveis ao produto, objeto da avaliação da conformidade. A atividade é realizada em atendimento à demanda tanto de novos requerimentos de homologação, quanto pedidos de alteração dos requerimentos já homologados. Nesse cenário, o indicador definido para a atividade, no âmbito do PGD, é a quantidade de análises realizadas por servidor inserido no programa. Foi escolhido um escopo bem definido para a atividade objeto de avaliação do programa, considerando-se somente as atividades que pudessem produzir algum resultado direto para o requerente, de forma objetiva, mensurável e rastreável.

3.9.2. A atividade de análise de processos de outorga e licenciamento de estações, inseridas no Macroprocesso Outorgar, abarca grande número de atividades, tais como o tratamento das solicitações de outorga para exploração de serviços de telecomunicações, o exame dos projetos técnicos de instalação de estações, uso de equipamentos e licenciamento para funcionamento de estações dos serviços de radiodifusão sonora e de sons e imagens e suas alterações, o atendimento das solicitações de adaptação em relação às concessões, permissões e autorizações concedidas, das solicitações de autorização para uso de radiofrequência e a instrução do processo de autorização de uso temporário de radiofrequências, requerendo, por vezes, a elaboração de minutos de atos, termos, contratos. Além disso, é necessária a elaboração de respostas aos usuários externos por meio do canal de comunicação institucional da Agência (Anatel Consumidor), e dos e-mails corporativos. Todas essas atividades estão mapeadas e encadeadas em fluxos de trabalho que permitem auferir os resultados alcançados pelos processos de outorga e licenciamento de estações, assim como mensurar a produtividade dos servidores responsáveis por cada uma delas.

3.10. Os servidores integrantes do PGD da SOR assinaram os Planos de Trabalho a partir do dia 27 de janeiro de 2021, constando dos processos nº [53500.005007/2021-86](#) (ORLE) e [53500.005183/2021-18](#) (ORCN).

3.11. É importante ressaltar que a implementação do PGD na Anatel ainda é muito limitada a parte de uma única Superintendência, o que se justificou pela necessidade de adaptações decorrentes das mudanças normativas e também pelos desafios impostos pelo cenário de pandemia. Assim, as informações requeridas para o relatório de monitoramento de PGD ainda possuem baixa materialidade, que é reflexo dessa implementação em um núcleo bastante restrito. Posteriormente, em seção específica, serão abordados aspectos adicionais acerca do regime excepcional de trabalho remoto.

3.12. 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 pela Superintendência de Outorga e Recursos à Prestação no Relatório de Atividades SOR (SEI nº [7372637](#)) 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

3.13. No total são 8 servidores da ORCN que desempenham as atividades afetas à certificação e à homologação de produtos para telecomunicações e 11 servidores da ORLE que desempenham atividades afetas à outorga e ao licenciamento. Conforme mencionado anteriormente, trata-se de uma implementação restrita diante da força de trabalho ativa na Anatel no total de 1.380^[1] servidores.

3.14. Considerando que a SOR conta com 82 servidores lotados na sede, em relação à unidade, a adesão ao PGD representa um total de 23,75% da força de trabalho, e pouco mais de 1% do órgão.

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

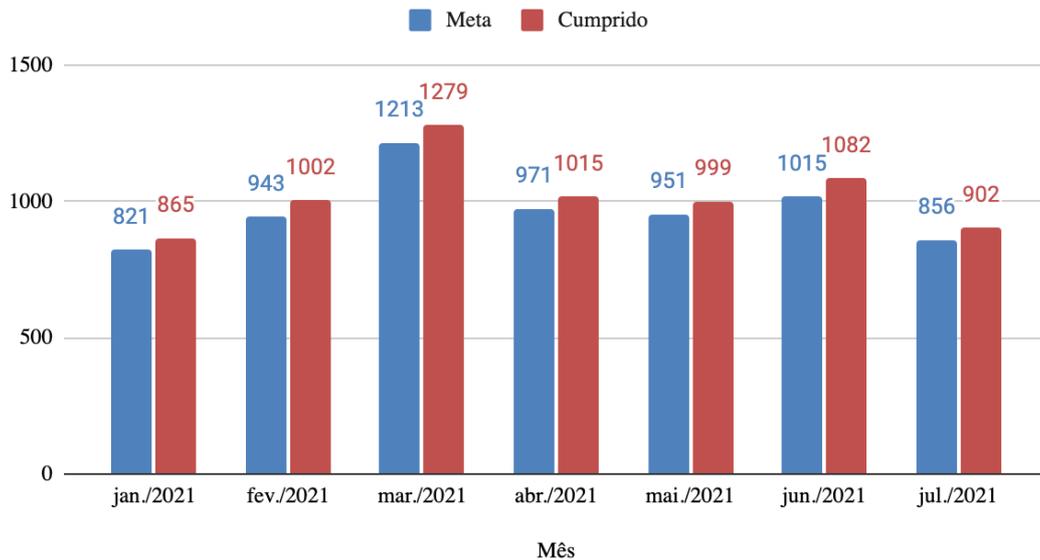
3.15. Considerando a implementação ainda restrita, não foram verificadas variações de gastos de correlação direta com o PGD. Contudo, mais adiante, em seção específica sobre os impactos orçamentários e financeiros da pandemia de Covid-19, constam elementos que nortearão as aferições relacionadas ao PGD em futuros relatórios de monitoramento.

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

3.16. Com o PGD, a SOR pôde tratar um número expressivo de requerimentos de homologação, totalizando 7.144 análises (correspondente a 342.912 minutos ou 5.715 horas trabalhadas), e de atividade de análise de processos de outorga e licenciamento de estações, totalizando 19.969 análises (correspondente a 521.313 minutos ou 8.689 horas trabalhadas) no período compreendido entre janeiro de 2021 a julho de 2021.

3.17. Sobre os processos de homologação da ORCN, os indicadores atuais apontam para um aumento na análise de processos cerca de 5,5% acima da meta estabelecida para o teletrabalho, que já é de 25% superior à meta em regime presencial. Para a atividade de análise de requerimentos de homologação de produtos para telecomunicações o comportamento do indicador entre janeiro de 2021 a julho de 2021 está representado na figura abaixo:

Meta x Cumprido



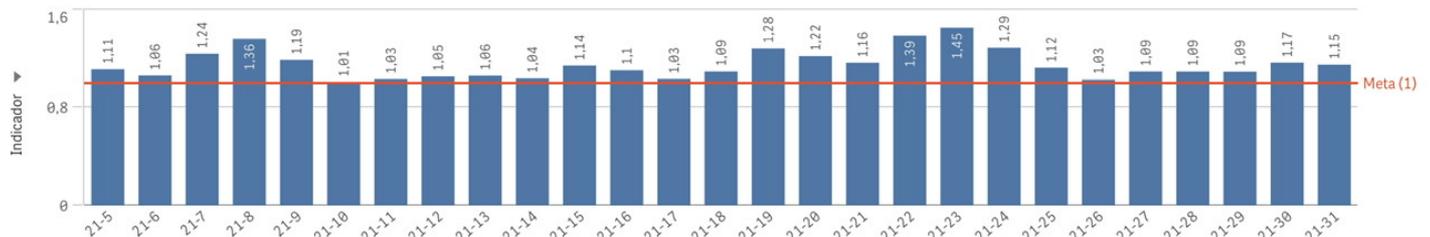
3.18. Os resultados apresentados são compostos da soma dos resultados individuais dos servidores comparados com a soma dos resultados individuais esperados dos servidores. O indicador avaliado no PGD desta atividade é a quantidade de análises realizada por servidor inserido no programa. A meta é semanal e ela é alcançada quando os servidores que estiverem trabalhando em regime presencial realizarem no mínimo 40 (quarenta) análises de requerimentos de homologação. Para os servidores trabalhando exclusivamente em regime de teletrabalho, a meta é alcançada com, no mínimo, 50 (cinquenta) análises.

3.19. Cumpre salientar que, antes da implantação do programa de gestão, a média de análises realizada por servidor era em torno de 5 (cinco). Para se chegar ao valor da meta a ser atingido presencialmente, todos os servidores que já estavam envolvidos na atividade ficaram dedicados exclusivamente para a análise de requerimentos de homologação.

3.20. No período que corresponde à ambientação do PGD da atividade de análise de requerimentos de homologação, contabilizaram-se 7.144 análises, o que corresponde a 342.912 minutos ou 5.715 horas trabalhadas. Vale ainda citar a meta de prazo de análise de novos requerimentos de homologação estabelecida em Plano Operacional da Agência, qual seja 80% em até 30 dias, e, adicionalmente, a meta estabelecida como Indicador Institucional, qual seja de 88% em até 45 dias. Ambas foram atendidas, em 91,28% e 97,14%, respectivamente.

3.21. Ademais, conforme definido no Plano de Trabalho, computou-se a análise da natureza qualitativa das entregas. A média final global obtida para o período em tela foi de 10 (dez) visto que não foram identificadas falhas nas análises ou nos procedimentos por parte dos servidores.

3.22. Sobre os processos de outorga e licenciamento da ORLE, no gráfico abaixo pode-se acompanhar a evolução da relação da carga de trabalho esperada e a carga de trabalho efetivamente executada, por meio da comparação do tempo esperado *versus* tempo executado. Sendo assim, observa-se que a carga efetivamente executada esteve acima da meta de carga de trabalho a ser executada em todas as semanas do período.



3.23. Por fim, destaca-se que, quanto à natureza qualitativa das entregas, a nota final da ORLE, que leva em consideração o Fator de Correção definido no Plano de Trabalho, esteve acima de 9,9 durante todo o período.

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

3.24. No primeiro semestre de 2021 não houve variação no quantitativo de servidores da ORLE e na ORCN participantes do PGD.

e) Variação no absenteísmo, em valores absolutos e percentuais

3.25. No período entre 27 de janeiro a 31 de julho de 2021, houve 127 dias úteis de serviço. Nesse período, foram registrados 8 dias de ausências por motivos de saúde por meio da apresentação de atestado médico.

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

3.26. No primeiro semestre de 2021 não houve rotatividade da força de trabalho da ORLE e na ORCN com os participantes do PGD.

INFORMAÇÕES DE NATUREZA QUANTITATIVA

a) Melhoria na qualidade dos produtos entregues

3.27. Na avaliação da Anatel, desde a implementação do PGD como piloto, 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.

3.28. 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.

3.29. Observou-se, ao longo do projeto-piloto que se estendeu entre 2017 e 2020, e posteriormente na implementação definitiva em 2021, o amadurecimento das equipes envolvidas e dos planos de trabalho. Naturalmente, o foco que antes se resumia à quantidade foi 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.

3.30. Em ambos os casos atualmente implementados, a nota final dada aos servidores pelas entregas efetuadas leva em conta a qualidade do produto entregue, além do alcance das metas quantitativas e da observância ao prazo. Para tanto, são parametrizados atributos como Fatores de Correção, por exemplo, em casos de falha na análise ou falha procedimental, para basear as notas de qualidade dos produtos.

3.31. No processo de certificação e homologação de produtos para telecomunicações, com relação ao desempenho qualitativo das entregas dos servidores, a nota média final foi de 10. Já no âmbito do processo de outorga e licenciamento de estações, com relação ao desempenho dos servidores, a nota final da Gerência foi de 9,9.

b) Dificuldades enfrentadas

3.32. 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 primeiro desafio encontrado.

3.32.1. 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 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 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.

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

3.32.3. Nesse contexto, com o intuito de atender às exigências trazidas pelo referido normativo, a Superintendência de Gestão Interna da Informação e a Superintendência de Administração e Finanças 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. Na Anatel, a avaliação foi de que o Módulo de Desempenho desenvolvido no SEI estava aderente às premissas e atenderia às necessidades da Anatel de forma corporativa, mas que seriam necessárias algumas evoluções para ampliação de seu uso.

3.32.4. Atualmente a ferramenta já está em produção, alinha-se ao modelo vigente na Anatel e está disponível para utilização nos termos gerais estabelecidos na IN nº 65/2020, possibilitando o atendimento ao normativo e a ampliação do PGD na Agência. Além disso, os dados registrados no módulo possuem lastro detalhado e rigoroso, o que permite ampla auditoria em todos os seus níveis (gestor da unidade, auditoria interna e externa, e alta administração). Salienta-se que o módulo é parametrizável e está disponível para atendimento a outros processos além dos que já o utilizam.

3.32.5. Em um processo de melhoria contínua, ao longo de 2021, as duas Superintendências, em conjunto com diversas áreas que utilizavam o sistema cotidianamente, trabalharam nas evoluções no Módulo de Desempenho para ampliar a governança sobre o Programa e para tornar o sistema mais amplo, mais leve e mais aderente às novas definições estabelecidas pela IN nº 65/2020. Nesse ciclo, foram criadas 212 estórias de usuário, das quais 36 estão atualmente em *backlog* para desenvolvimento.

3.32.6. Isso posto, a única pendência para total aderência aos normativos refere-se à disponibilização de Interface de Programação de Aplicativos para o órgão central do SIPEC com o objetivo de fornecer informações atualizadas no mínimo semanalmente, registradas no sistema informatizado. Ocorre que a documentação com requisitos da API foi disponibilizada em homologação em meados de agosto de 2021. Assim, os requisitos estão em análise por essa Agência para posterior evolução da solução.

3.33. Um outro aspecto que também foi desafiador para a Agência refere-se ao conceito de plano de trabalho, bem como a sua operacionalização.

3.33.1. Analisando os conceitos dispostos na IN nº 65/2020, percebe-se que o “plano de trabalho” transformou-se no documento de distribuição das atividades para o programa de gestão, em uma mudança de acepção significativa em relação àquela que constava na Instrução Normativa nº 1, de 2018, com impactos operacionais e tecnológicos.

IN nº 1, de 2018

(...)

VIII - plano de trabalho: **documento preparatório** aprovado pelo dirigente da unidade que delimita a atividade, estima o quantitativo de servidores públicos participantes e define as modalidades, as metas e a metodologia de mensuração efetiva de resultados para implementação do programa de gestão, inclusive na fase de experiência-piloto;

(...)

IN nº 65, de 2020

(...)

Seção III

Execução do programa de gestão

(...)

Do plano de trabalho

Art. 13. O candidato selecionado pelo dirigente da unidade para participar do programa de gestão deverá assinar o plano de trabalho, que conterá:

I - as atividades a serem desenvolvidas com as respectivas metas a serem alcançadas expressas em horas equivalentes;

II - o regime de execução em que participará do programa de gestão, indicando o cronograma em que cumprirá sua jornada em regime presencial, quando for o caso;

(...)

3.33.2. Em resumo, no modelo até então vigente, o plano de trabalho possuía o caráter de documento preparatório de cada unidade.

3.33.3. Atualmente, é entendido como documento de execução de PGD para cada servidor individualmente, por meio do qual são distribuídas de fato as atividades a serem realizadas, pressupondo um passivo previamente conhecido. É nesse momento também que é celebrado o compromisso com o servidor selecionado, com definição da data final do plano, o que também pressupõe uma vigência predefinida do exercício em PGD.

3.33.4. Ocorre que esse entendimento e os requisitos de dados que ele requer desconsidera a distribuição dos processos inseridos em PGD, baseados em um fluxo contínuo de atividades conforme elas surgem, para servidores participantes de PGD sem definição de uma data final para essa relação. Assim, na Anatel, considera-se que o conceito de plano de trabalho trazido pela IN e aplicado ao modelo da Agência não tem o caráter personalíssimo e individual, nem é o instrumento de distribuição de atividades.

3.33.5. Tal distinção foi importante para as definições formais acerca do PGD na Agência, mas também será para a construção das regras de negócio do sistema e do mecanismo de exportação de dados para o Ministério da Economia, cujo análise dos requisitos está em andamento.

3.34. Por fim, outro elemento que impôs dificuldades foi a questão da precificação da atividade, já que a IN nº 65/2020 estabeleceu expressamente a métrica de tempo (horas) como representação do esforço (art. 13, I).

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

3.34.2. 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.

3.34.3. 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, é 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 das 40 horas semanais.

3.34.4. Apesar disso, considera-se que já existe campo específico no módulo do SEI desde a sua concepção para ser utilizado para a mesma finalidade, tendo sido promovida assim uma adaptação dos programas que já estavam vigentes.

c) Boas práticas implementadas

3.35. 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.

3.36. 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.

3.37. 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 mudança na cultura organizacional:

a) o 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 da 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.

3.38. 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, que eram encarregados da referida correção, executar tarefas de maior complexidade, por exemplo.

3.39. Ademais, houve a padronização de algumas atividades com a criação de Bases de Conhecimento visando o tratamento padronizado também nas unidades descentralizadas da Anatel. Assim, espera-se que ganhos de produtividade ainda maiores, bem como na melhoria da qualidade dos trabalhos executados pela unidade.

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

- 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;
- 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;
- o incremento na qualidade dos dados relativos à produtividade, que subsidiaram de forma clara e objetiva as decisões gerenciais relacionadas à gestão de pessoas e de prazos. Em outras palavras, a sistemática de avaliação do programa propiciou uma avaliação de desempenho direta e objetiva do servidor;
- o engajamento dos servidores inseridos em PGD que, de uma maneira geral, aumentou substancialmente. Para eles, saber a carga de tarefas que poderá ser distribuída, o desempenho que é esperado, o prazo para entrega das tarefas, o assunto dos processos distribuídos, e como será avaliado, permitiu organizarem-se melhor para a entrega do resultado esperado;
- a transparência na gestão dos dados relativos à produtividade;
- 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;
- 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;
- a dedicação exclusiva ao processo, que orientou o foco para o aumento da eficiência administrativa em algumas áreas da Agência, mas que também trouxe dificuldades de gestão em outras. Tal fato ocorreu devido à falta de homogeneidade entre as diversas unidades onde o programa foi implantado.

3.41. Outro ponto a ser destacado refere-se ao aspecto qualitativo dos trabalhos entregues e produzidos pelos servidores em PGD. Ao longo da implementação do projeto-piloto, foi evidenciada a necessidade de instituição de pontos de controle cujo foco seja o incremento da qualidade dos trabalhos produzidos em PGD, de forma concomitante com os controles quantitativos já consolidados, para todas as unidades que integram ou venham a integrar o Programa.

3.42. Entretanto, por se tratar de uma grande mudança cultural, ainda serão necessárias ações de comunicação a fim de alinhar o entendimento de todos os servidores da Casa a esse novo modelo de gestão.

d) Sugestões de aperfeiçoamento desta Instrução Normativa, quando houver

3.43. A partir do relato das principais dificuldades enfrentadas pela Anatel diante das regras para implementação do PGD, acima disposto, buscou-se fundamentá-las e endereçá-las como sugestões de aperfeiçoamento da Instrução Normativa.

3.44. Além delas, vislumbramos a adequação da redação da IN nº 65/2020 as ocasiões em que o termo "programa de gestão" esteja referindo-se à modalidade de teletrabalho e não à ferramenta de gestão que inclui a possibilidade de modalidade presencial.

3.44.1. Vislumbramos que a Instrução Normativa, que inovou ao trazer a possibilidade de programa de gestão em modalidade presencial, parece resumir "programa de gestão" à modalidade de teletrabalho em situações específicas, principalmente no Capítulo II, Seção III, Subseção I (Seleção de participantes) e no Capítulo III (Vedações e desligamento do programa de gestão). O mesmo ocorre o artigo que trata do termo de ciência e responsabilidade (art. 10, VII e art. 13, III).

II. IMPLEMENTAÇÃO DO REGIME EXCEPCIONAL DE TRABALHO REMOTO DECORRENTE DA PANDEMIA DE COVID-19

3.45. Em que pese o foco do relatório ser a implementação do PGD, cuja modalidade mais notória é o teletrabalho, 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. As hipóteses e requisitos de implementação são distintas daquelas de PGD, contudo, certos elementos da análise têm resultados que podem ser interpretados como equivalentes para fins de projeção em uma esperada ampliação do modelo de PGD na Anatel, como exemplo, a variação de gastos e de absenteísmo.

3.45.1. Desde o dia 12 de março de 2020 esta Agência formalizou os procedimentos e as regras para fins de prevenção à infecção e à propagação da Covid-19, de modo a preservar a saúde e a segurança de servidores, terceirizados, estagiários e visitantes, conforme [Portaria nº 320, de 12 de março de 2020](#).

3.45.2. A edição desse normativo teve por fundamento a classificação da situação mundial do novo Coronavírus (2019-nCoV) como pandemia. Na ocasião, a Agência reconheceu que a saúde e a segurança de servidores, terceirizados e estagiários são prioridade e que se fazia necessário formalizar os procedimentos e as regras para fins de prevenção à infecção e à propagação da Covid-19 no âmbito da Anatel, de modo a preservar a saúde e a segurança de seus colaboradores.

3.45.3. Desde então, foram analisados os impactos da implementação do regime excepcional do trabalho remoto na Anatel sob os aspectos de pessoal e de orçamento e finanças.

3.45.3.1. Nesse contexto, 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. 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.

3.45.3.2. Foram obtidas 758 respostas, equivalendo a 54% do total da força de trabalho da Agência à época. Desse total 97% responderam que estavam em trabalho remoto instituído pela Portaria Anatel nº 334 de 2020, dos quais 74% aderiram de forma opcional e 23% aderiram de forma obrigatória (grupos de riscos), outros 3% responderam que não aderiram.

3.45.3.3. 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.

3.45.3.4. 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. Os detalhes da pesquisa seguem anexos a este Informe (Resultado de Pesquisa do Trabalho Remoto - SEI nº 7736895).

3.45.3.5. Em outra frente, foram acompanhadas informações sobre 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 os anos de 2017 a 2019 foi de 1.728,67 pedidos. Em 2020, houve 613 pedidos, ou seja, uma queda de 64,54% no número total de pedidos. Em 2021, foram apresentados, até novembro, 436 pedidos, ou seja, uma queda de 74,78% em relação à média dos anos anteriores ao advento do trabalho remoto.

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 de 2017 a 2019 foi de 11.816,67 dias, para 2020 foram, ao total, 8.113 dias (-31,34%) e, em 2021, até o momento, 5.050 dias (-57,26%).

3.45.3.6. Tais reduções podem estar associadas a diversos fatores, entre os quais destacam-se: o isolamento social diminui a contaminação por vários tipos de doenças e, em virtude do trabalho remoto, não há necessidade de apresentação de atestado médico em casos de doenças de menor impacto.

3.45.3.7. Cabe ressaltar que os pedidos de afastamento para cuidar de pessoa de família adoecida também sofreram impacto com o advento do trabalho remoto. A média de pedidos de afastamento, nesse caso, para os anos de 2017 a 2019 foi de 467,67. Em 2020, foram 117 pedidos, uma queda de 74,98% em relação à média dos anos anteriores. Em 2021, foram apresentados, até o momento, 52 pedidos, uma queda de 88,88% em relação aos anos anteriores ao trabalho remoto.

3.45.3.8. Também para os cuidados com familiar adoecido houve impacto no número de dias de afastamento. Enquanto a média de dias de afastamento para os anos de 2017 a 2019 foi de 1.537,67 dias, para 2020 tivemos um total de 505 dias de afastamento (-67,16%). Em 2021, até o presente momento, foram 430 dias de afastamento (-72,04% em relação aos anos anteriores ao trabalho remoto).

3.45.3.9. 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 por ora são realizadas no ambiente doméstico.

3.45.3.10. Em uma outra perspectiva de análise, também foram avaliados os impactos da implementação do regime excepcional do trabalho remoto na Anatel sob o aspecto orçamentário e financeiro, buscando-se entender o comportamento das despesas a partir de uma visão global de Agência, por meio dos dados inseridos no SIAFI, incluindo as 26 unidades descentralizadas e uma seara de 350 contratos vigentes distribuídos entre os diversos órgãos.

a) Em decorrência dos desafios impostos pelas restrições de atividades autorizadas durante a situação excepcional de pandemia vigente, tais como a limitação de viagens internacionais, de eventos de capacitação e de missões de fiscalização presenciais, foram identificadas significativas reduções na execução orçamentária^[2] em comparação ao ano de 2019: 83% (R\$ 5,4 mi) com diárias, 92% (R\$ 5,3 mi) com passagens, 76% (R\$ 3,8 mi) com despesas relacionadas à capacitação dos servidores e 12% (R\$ 1,4 mi) com serviços de locação de veículos^[3].

b) De forma geral, com relação à gestão de contratos de prestação de serviços continuados e/ou essenciais, buscou-se a adaptação visando a manutenção da prestação de serviços, considerando a dificuldade de criar definições a longo prazo.

c) Ainda assim, no que se refere aos custos de funcionamento^[4], também se observou economia em comparação com o ano de 2019, com a redução de 18% (R\$ 0,9 mi) com despesas de energia elétrica, de 56% (R\$ 9,4 mi) em demais serviços prediais, como manutenção e conservação de bens imóveis, e de 32% (R\$ 0,3 mi) com material de consumo.

3.46. Para os próximos relatórios de monitoramento, com o fim das restrições relacionadas à pandemia e com a ampliação do PGD na Anatel, as análises serão realizadas novamente, visando aferir, de forma objetiva e fidedigna, os impactos diretamente correlacionados ao exercício em teletrabalho.

[1] Total de servidores cadastrados, incluindo quadro próprio de pessoal, mais os requisitados/cedidos de outros órgãos e os nomeados em cargo comissionado, menos os servidores requisitados/cedidos para outros órgãos.

[2] Valores empenhados no exercício. Fonte: Tesouro Gerencial.

[3] Códigos das Naturezas de Despesas Detalhadas: Diárias (33901414, 33901416, 33903602, 33909214); Passagens (33903301, 33903302); e Locação de veículos (33903303, 33903309). Para capacitação foram utilizados os valores no respectivo plano orçamentário.

[4] Conjunto de itens de custo gerais necessários para que as organizações estejam minimamente aptas ao desenvolvimento de suas atividades, conforme Manual do Portal de Custos do Governo Federal. Os valores apresentados observam a correlação definida pela STN na composição dos itens de custos.

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 **Isadora Moreira Firmino, Superintendente de Administração e Finanças**, em 29/11/2021, às 17:10, 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 **7736848** e o código CRC **EE3A573A**.

Trabalho Remoto: Pesquisa de impacto na Qualidade de Vida no Trabalho

Anatel/2020

Superintendência de Administração e Finanças – SAF
Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas – AFPE
Coordenação de Saúde e QVT – AFPE5

Contextualização

- Impacto físico, social e emocional:
 - pelo isolamento social
 - Pela ameaça de contaminação do COVID-19
- QVT: compreende o atendimento das necessidades psicossociais dos trabalhadores, de forma a elevar seus níveis de satisfação no trabalho
 - análise para garantir uma organização de trabalho em que haja produtividade organizacional aliada à saúde e satisfação pessoal dos envolvidos

Fatores de Análise

Condições de trabalho

refere-se à saúde e ao ambiente físico em que o trabalhador está inserido.

Uso e desenvolvimento de capacidades

relativo às oportunidades que o trabalhador possui para utilizar no seu cotidiano o seu conhecimento e suas aptidões profissionais.

Integração social

visa mensurar a integração social e a ausência de diferença entre os trabalhadores.

Normas e Rotinas

meio que a organização estabeleceu suas normas e rotinas, pelo qual influenciam o desenvolvimento do trabalhador como um todo

Fatores de Análise

Trabalho e espaço total da vida

trata-se do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do trabalhador

Relevância social da vida no trabalho

percepção do trabalhador sobre a organização que trabalha, inclui a imagem da organização e sua responsabilidade social com os empregados.

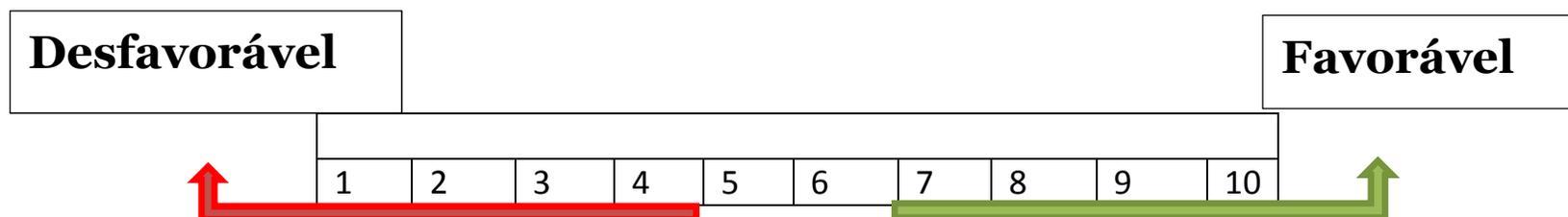
Gestão do trabalho remoto

Direcionada apenas aos comissionados com gestão de equipe. Procura compreender facilidades e dificuldades da nova rotina de trabalho vivenciados pelos gestores.

Aspectos do PGD

Compreensão do conhecimento e expectativas dos servidores quanto ao PGD na Agência.

Escala de Favorabilidade



% de Favorabilidade	Classificação	Prioridade
80,01%-> 100%	Totalmente favorável	Longo prazo
60,01%-> 80%	Favorável	Médio prazo
40,01% -> 60%	Pouco favorável	Curto prazo
20,01%-> 40%	Desfavorável	Curtíssimo prazo
0% -> 20%	Totalmente desfavorável	Emergencial

Dados Gerais

* Dados retirados em 25/08/2020

* Força total de trabalho: 1.403 * Em trabalho remoto: 1.298 (92,51%)

Casos confirmados de servidores com COVID-19: 24

Óbitos de servidores por COVID-19: 2

Taxa de adoecimento em relação aos meses de abril, maio e junho dos últimos 3 anos:

Abril: ↓ 97% em relação à média dos meses de abril

Maior: ↓ 89% em relação à média dos meses de maio

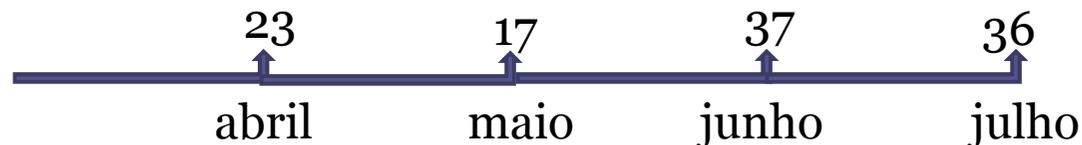
Junho: ↓ 77,8% em relação à média dos meses de junho

Julho: ↓ 75,6% em relação à média dos meses de julho

Realidade de pandemia faz com que o servidor procure menos o sistema de saúde para doenças de menor impacto

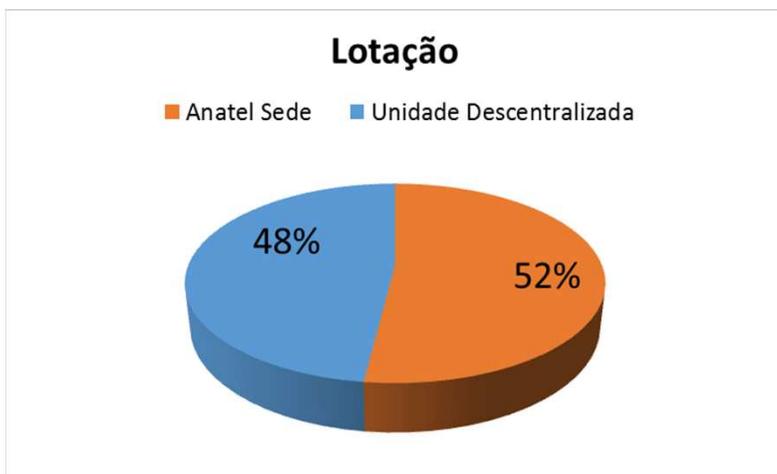
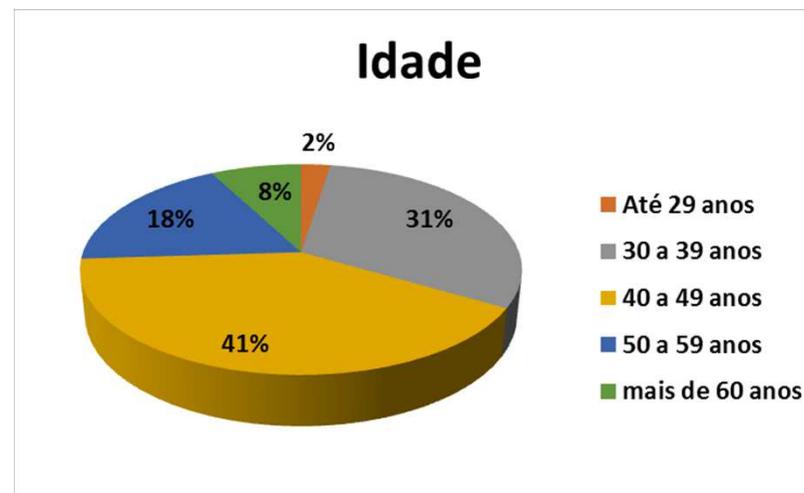
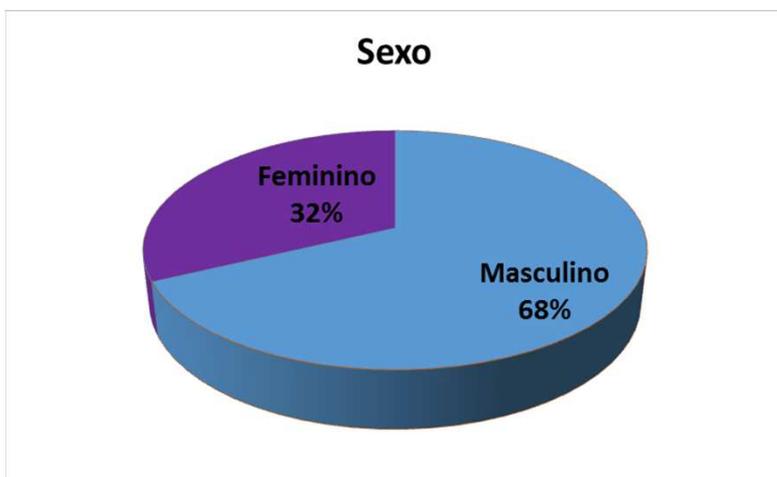
Isolamento social diminui a contaminação por vários tipos de doenças

Número de atestados apresentados em 2020



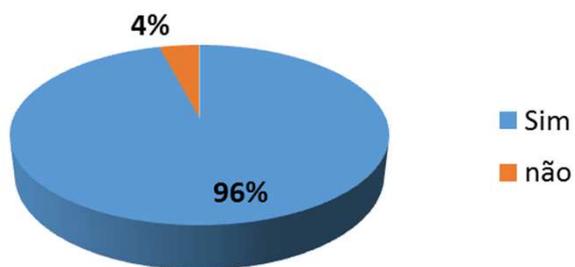
Resultados

758 respostas – 54% do total da força de trabalho

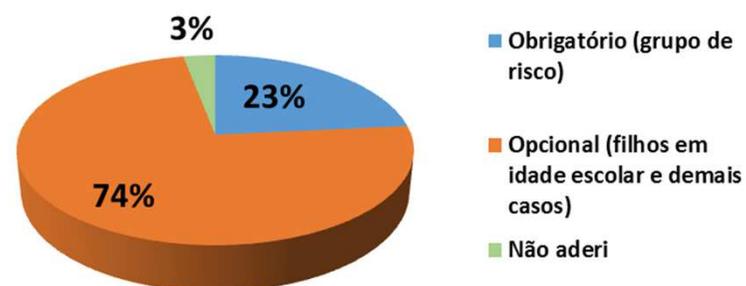


Resultados

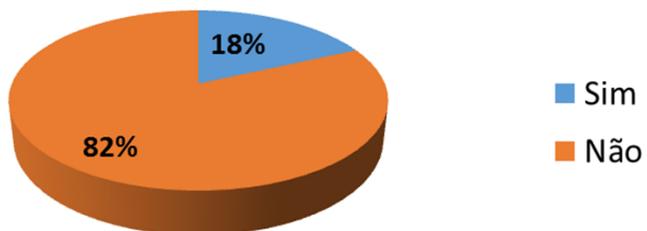
Você aderiu ao regime extraordinário de trabalho remoto estabelecido pela Portaria 334?



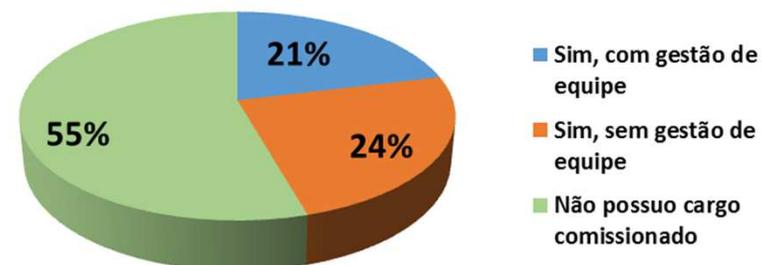
Justificativa para estar em trabalho remoto



Você já tinha alguma experiência de trabalho remoto anterior?

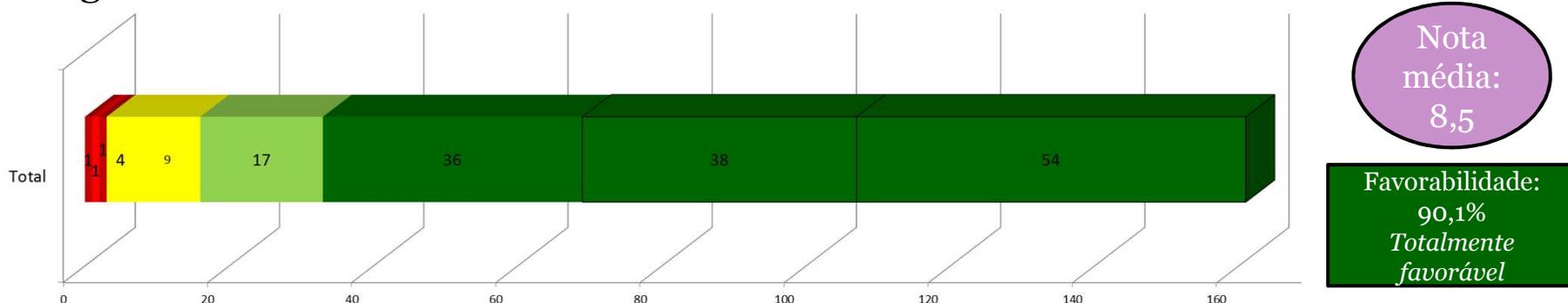


Possui cargo em comissão?

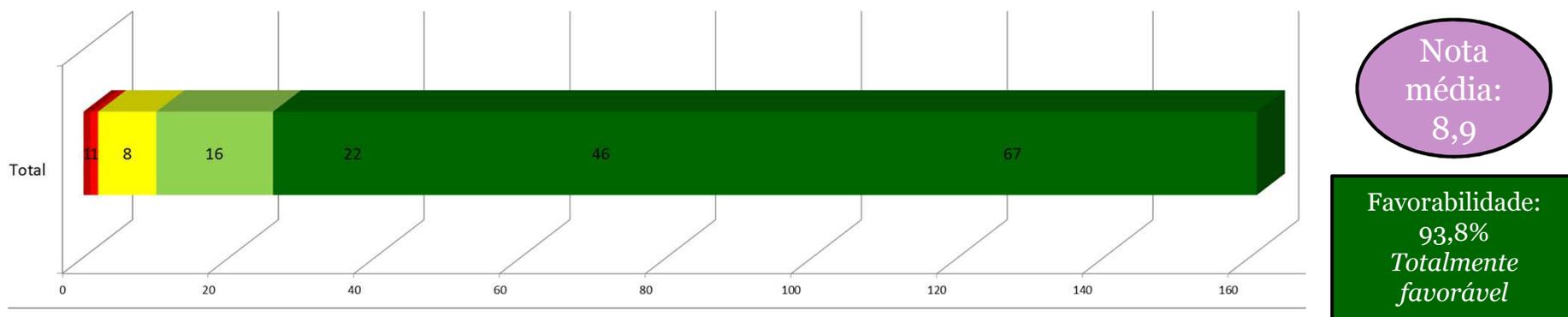


Impressões dos gestores

Senti facilidade na gestão de outros servidores e/ou de terceirizados durante o regime extraordinário de trabalho remoto.

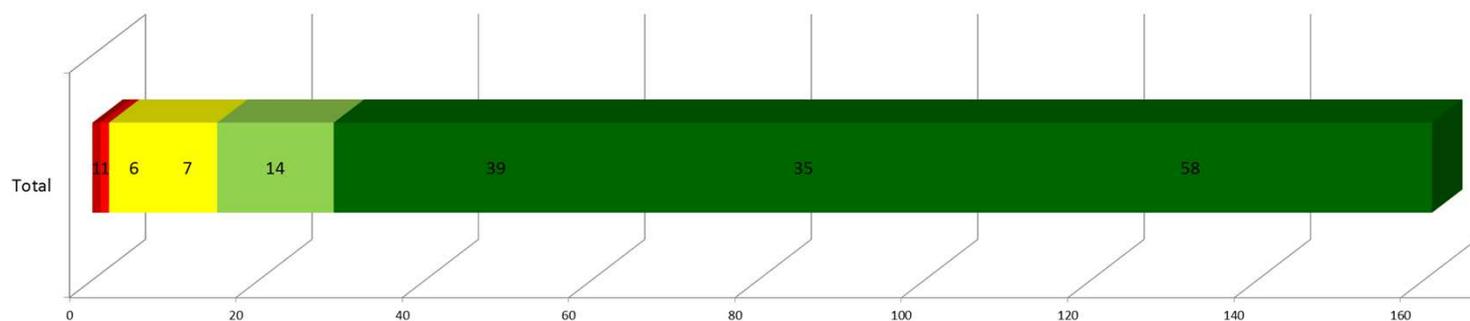


Tenho facilidade para me comunicar com a equipe e realizar a gestão, mesmo com o distanciamento.



Impressões dos gestores

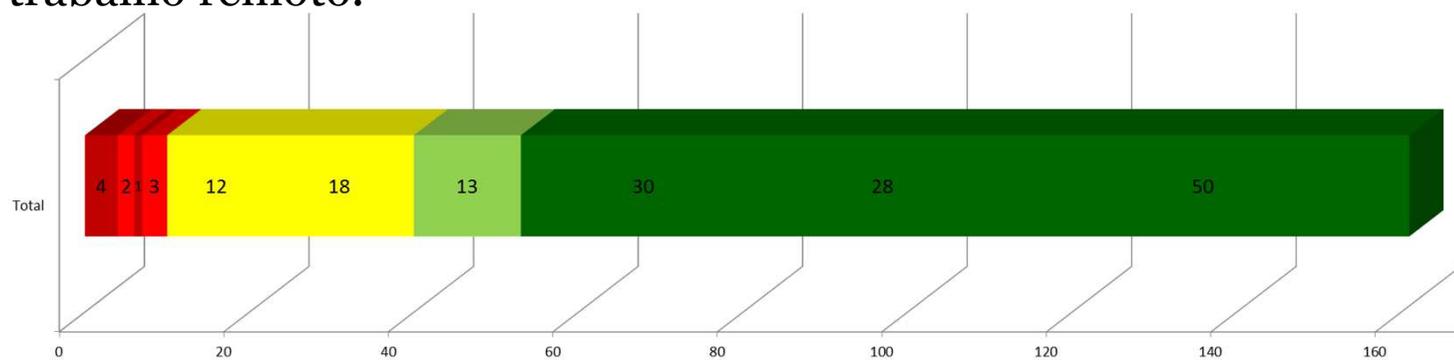
De uma forma geral, os servidores e terceirizados da minha equipe mantiveram seu comprometimento e cumpriram todas as tarefas, sem necessidade de acompanhamento periódico ou cobranças.



Nota
média:
8,6

Favorabilidade:
90,7%
Totalmente
favorável

A produtividade da minha equipe aumentou durante o regime extraordinário de trabalho remoto.

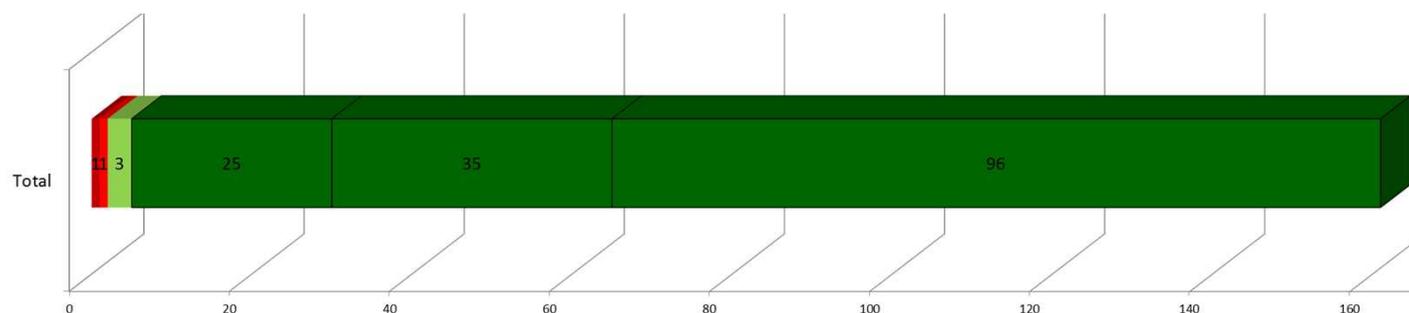


Nota
média:
7,9

Favorabilidade:
75,2%
Favorável

Impressões dos gestores

Sinto-me capaz de distribuir tarefas aos integrantes da minha equipe considerando as habilidades e as condições de trabalho de cada um.



Nota
média:
9,3

Favorabilidade:
98,8%
*Totalmente
Favorável*

Impressões dos gestores

- Percepção geral de impacto positivo – 89,7% de respostas positivas
- Maioria dos indicadores com favorabilidade acima de 90%
 - Os aspectos analisados (comunicação, interação com equipe, habilidade de gestão) mostram adequação a longo prazo
 - Respostas subjetivas dos gestores quanto à experiência do trabalho remoto seguem o padrão de avaliação positiva
 - Único indicador com favorabilidade abaixo de 90% se refere ao aumento de produtividade dos servidores
 - Ainda dentro de uma impressão positiva e tendente a de maior produtividade
 - Não há compromisso legal com aumento de produtividade em trabalho remoto, ao contrário do PGD

Impressões dos gestores

Questão subjetiva

- “Como gestor de equipe, deixe aqui suas percepções adicionais sobre o trabalho remoto”
- Classificação pelo método de Reinert

Visa obter classes de segmentos de texto (ST) que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente dos ST das outras classes. Esta análise é baseada na proximidade léxica e na ideia que palavras usadas em contexto similar estão associadas ao mesmo mundo léxico e são parte de mundos mentais específicos ou sistemas de representação.

- Cinco classes encontradas: 3 de maior inter-relação e 2 de representações mais específicas

Impressões dos gestores

Questão subjetiva

- **Classe Contextualização e realidade social (27,6%):** trata da realidade social e epidemiológica envolvendo o atual trabalho remoto, com considerações acerca da pandemia, da proximidade familiar e das razões que levaram ao trabalho remoto.
- Envolve termos como: *pandemia, casa, único, realidade, situação.*

“Entendo que o trabalho remoto imposto pela pandemia tem uma característica diferente de um trabalho remoto em condições normais pois as crianças estão em casa e com atividades escolares que dependem do auxílio dos pais e atenção”

“caso estivéssemos em uma situação de normalidade, penso que a experiência como um todo seria melhor, menos estressante e mais produtiva”

Impressões dos gestores

Questão subjetiva

- **Classe Ferramentas e recursos tecnológicos (11,7%):** se refere às ferramentas e recursos tecnológicos utilizados pelos gestores e subordinados na realização do trabalho remoto
- Envolve termos como: *ferramenta, teams, acesso, whatsapp.*

“As ferramentas disponibilizadas pela Anatel permitem a correta e devida gestão da equipe e dos trabalhos”

“Com os atuais recursos de comunicação, por meio de e-mail, do teams e do whatsapp não há qualquer dificuldade em contatar os membros da equipe”

Impressões dos gestores

Questão subjetiva

- **Classe novas rotinas e práticas de trabalho (23,3%):** se refere às práticas e rotinas de trabalho desenvolvidas para a realidade do trabalho remoto.
- Envolve termos como: *estabelecer, reunião, horário, objetivo.*

“há necessidade de se ter muito controle para não deixar que tudo se resuma a trabalho. Assim, deve-se estabelecer um horário base e seguir esse horário.”

“as reuniões passaram a ser mais rápidas e eficientes, porém os horários de interação passaram a ser em qualquer hora do dia, inclusive em períodos incomuns ao trabalho presencial.”

Impressões dos gestores

Questão subjetiva

- **Classe gestão da equipe(20%):** se refere aos comportamentos dos subordinados advindos da modalidade de trabalho remoto.
- Envolve termos como: *conseguir, mostrar, dar, equipe.*

“o trabalho remoto trouxe flexibilidade à equipe de modo que as tarefas estão sendo muito bem executadas e as pessoas conseguiram adequar bem a vida profissional com as demandas pessoais”

“a equipe tem funcionado bem e entregado as atividades programadas , entretanto, em toda equipe sempre tem aqueles 1 ou 2 que mais dão trabalho do que fazem o trabalho, mas isso não decorre do trabalho remoto”

Impressões dos gestores

Questão subjetiva

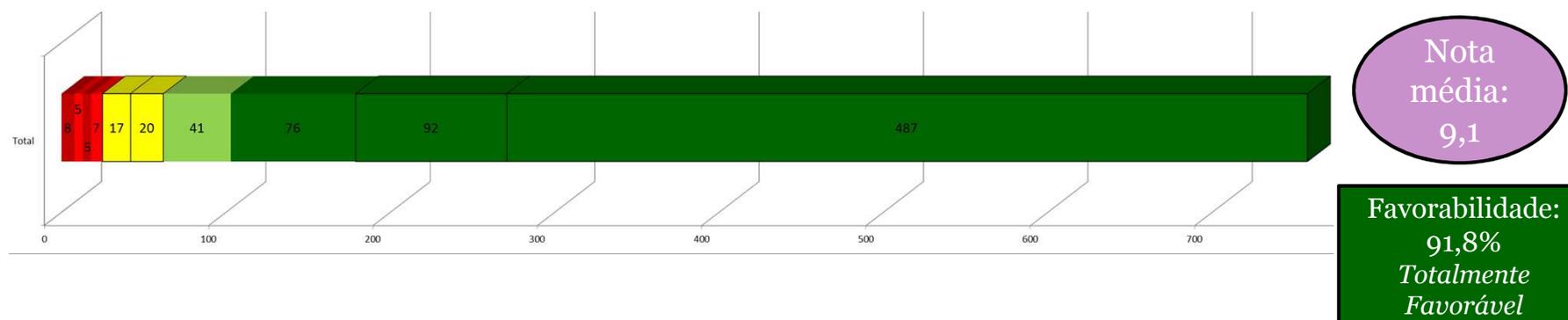
- **Classe produtividade e rendimento(17,4%):** se refere à forma como ocorrem as entregas e produtividade advindos do trabalho remoto.
- Envolve termos como: *rendimento, dedicar, regime, produtividade.*

“verifica-se que os servidores ficam menos propensos a adotarem posturas de procrastinação pois não há obrigatoriedade de cumprimento de horas diárias, o que aumenta o foco e o rendimento”

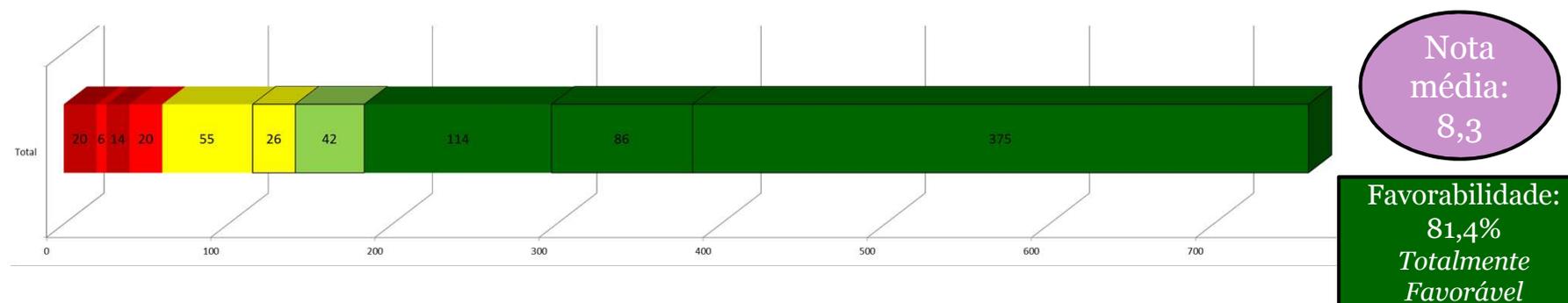
“é uma oportunidade fantástica para o aumento da produtividade desde que algumas regras básicas sejam estabelecidas. Ainda que haja uma flexibilidade de horário de trabalho, alguns marcos temporais para entrega do trabalho têm que existir.”

Fator: Condições de Trabalho

O trabalho remoto me permite maior flexibilidade no horário de trabalho.

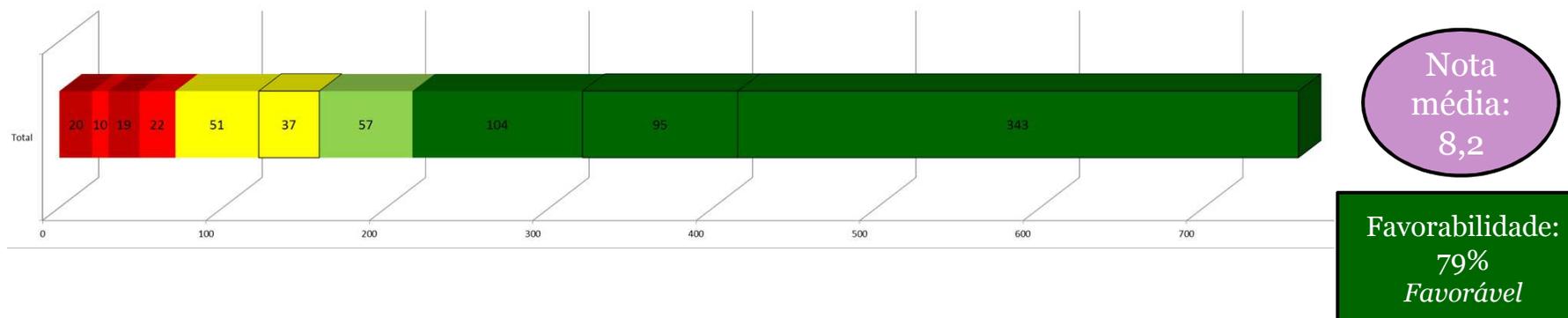


Tenho me alimentado de forma mais saudável desde que entrei em trabalho remoto.

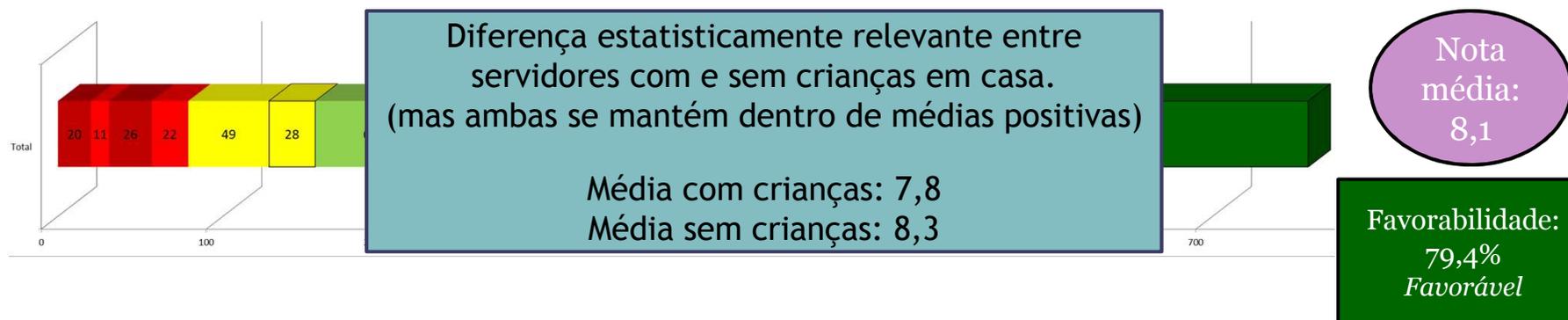


Fator: Condições de Trabalho

Tenho tido melhor qualidade de sono desde que entrei em trabalho remoto.

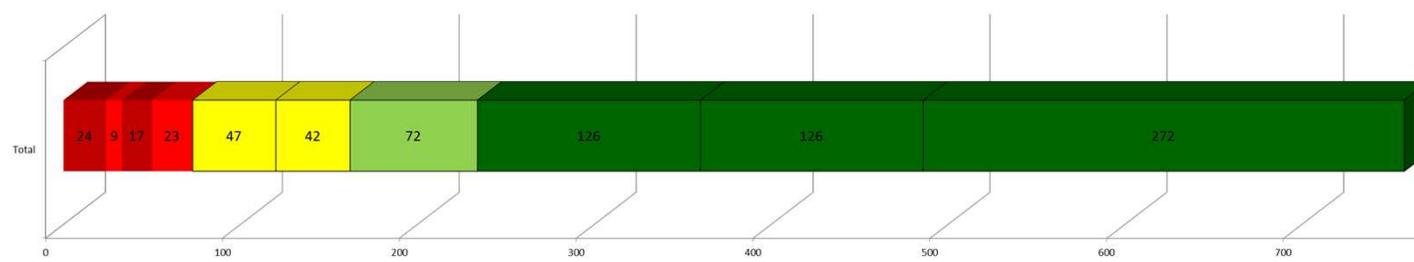


Tenho maior facilidade de concentração no desenvolvimento do trabalho estando em trabalho remoto.



Fator: Condições de Trabalho

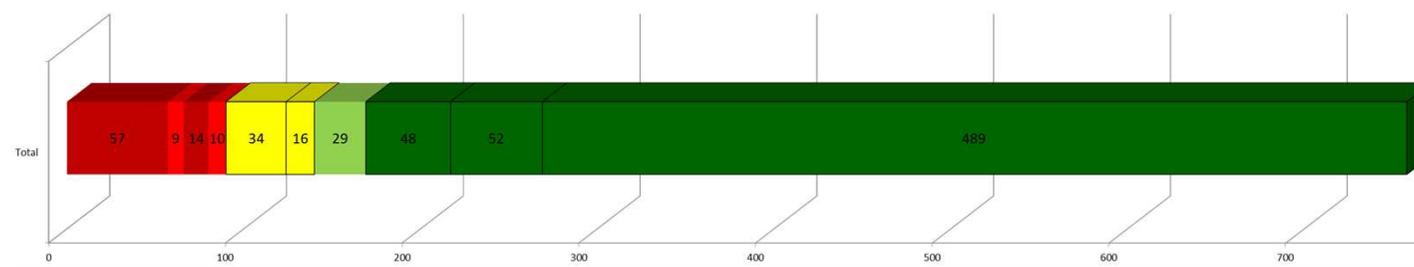
Minhas instalações do local de trabalho remoto são adequadas com relação à ergonomia e conforto.



Nota
média:
8,0

Favorabilidade:
78,6%
Favorável

Tenho computador próprio e exclusivo para realizar as atividades profissionais.

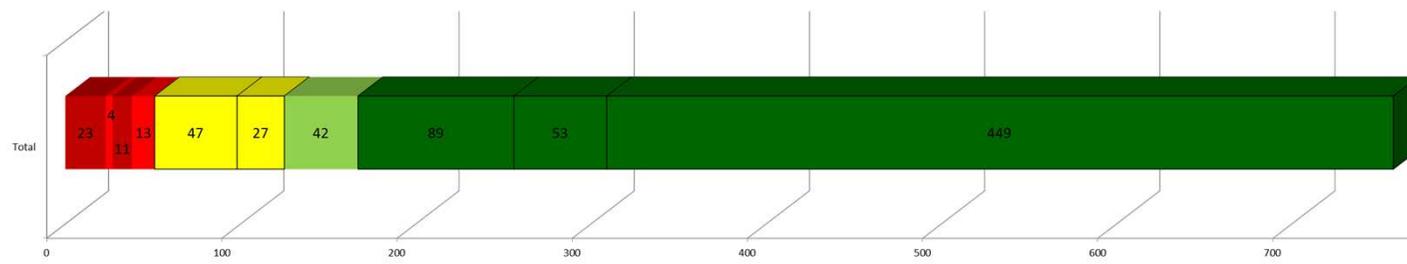


Nota
média:
8,4

Favorabilidade:
81,5%
*Totalmente
Favorável*

Fator: Condições de Trabalho

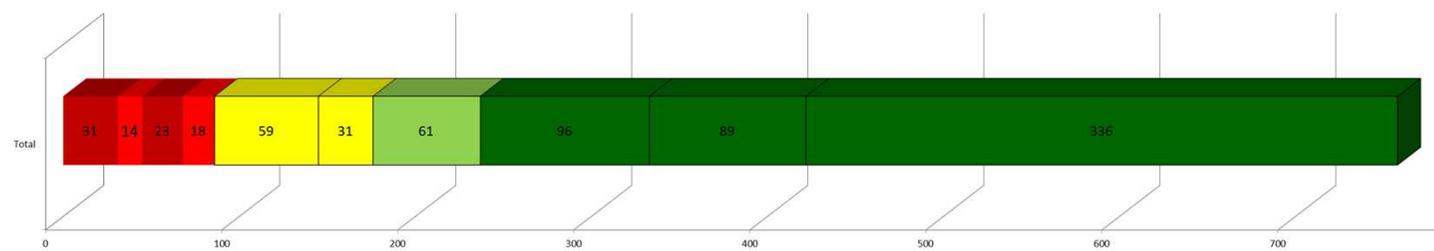
O trabalho remoto, no geral, reduziu custos para mim.



Nota média: 8,6

Favorabilidade: 83,5%
Totalmente favorável

Em termos relacionados exclusivamente à atividade de trabalho, sinto-me menos estressado desde que passei a realizar o trabalho remoto.



Nota média: 8,0

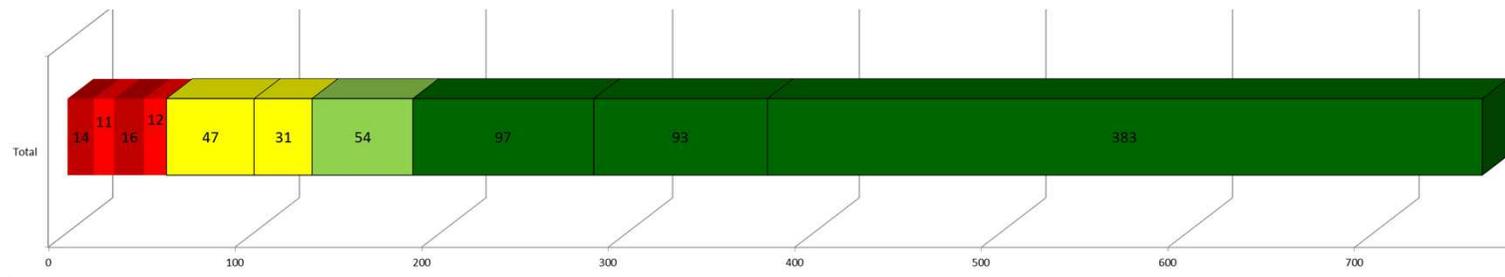
Favorabilidade: 76,8%
Favorável

Fator: Condições de Trabalho

- Fator, como um todo, apresentou-se positivamente – 81,5% de respostas positivas
- A médio prazo é preciso atentar aos seguintes aspectos que impactam na saúde física e mental dos servidores:
 - Situações vivenciadas de estresse
 - Ergonomia
 - Possibilidade de concentração (especialmente no caso de servidores com filhos)
 - Qualidade do sono

Fator: Uso e desenvolvimento de capacidades

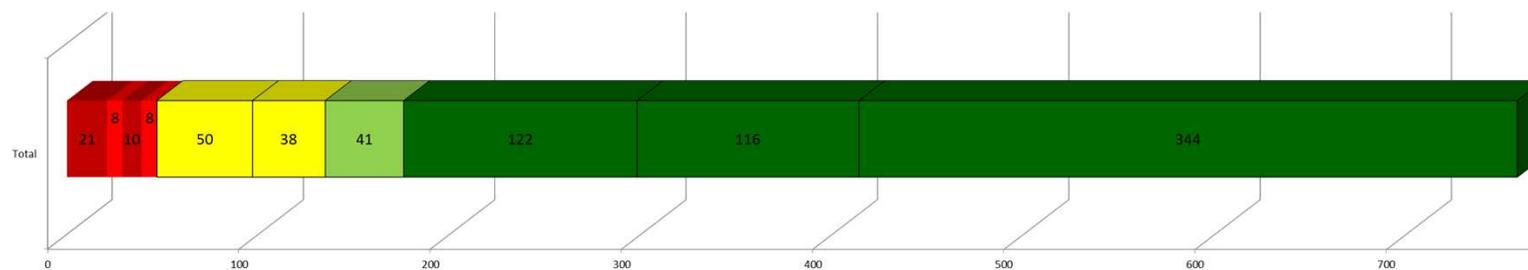
Sinto-me mais produtivo trabalhando remotamente.



Nota
média:
8,4

Favorabilidade:
82,7%
Totalmente
Favorável

Com o trabalho remoto, tenho maior autonomia no desenvolvimento de minhas tarefas.

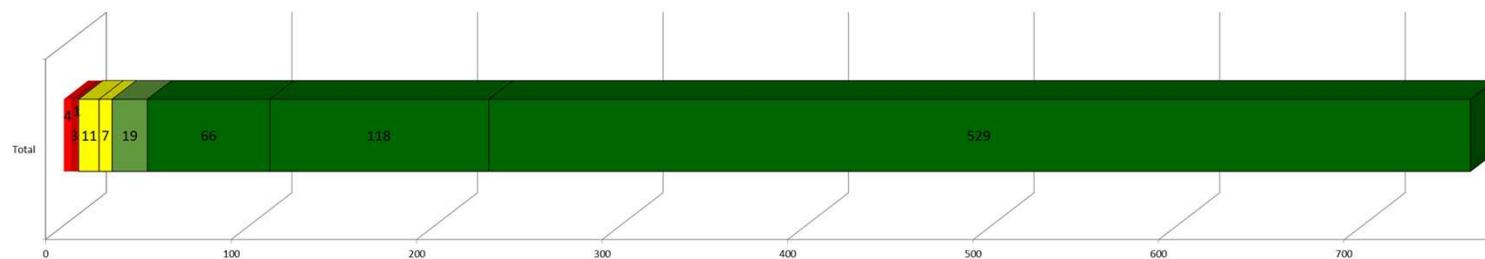


Nota
média:
8,3

Favorabilidade:
82,2%
Totalmente
Favorável

Fator: Uso e desenvolvimento de capacidades

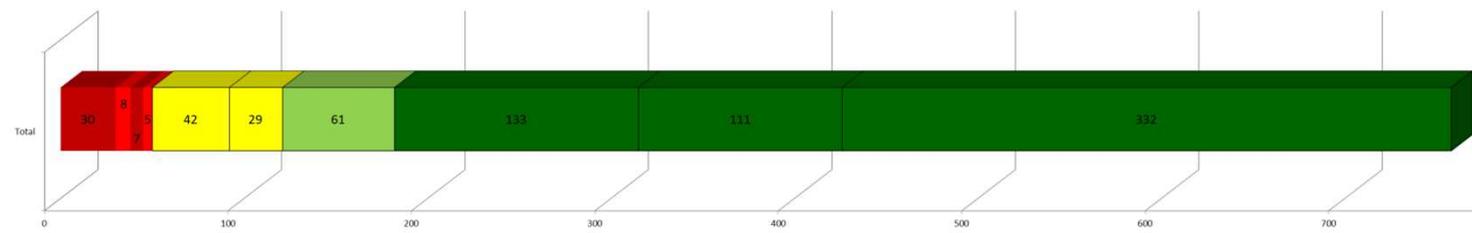
Tenho competência para desenvolver todos os processos que me foram distribuídos durante o trabalho remoto.



Nota
média:
9,4

Favorabilidade:
95,3%
*Totalmente
Favorável*

Tenho recebido feedbacks acerca dos resultados da minha atividade em trabalho remoto.



Nota
média:
8,3

Favorabilidade:
84%
*Totalmente
Favorável*

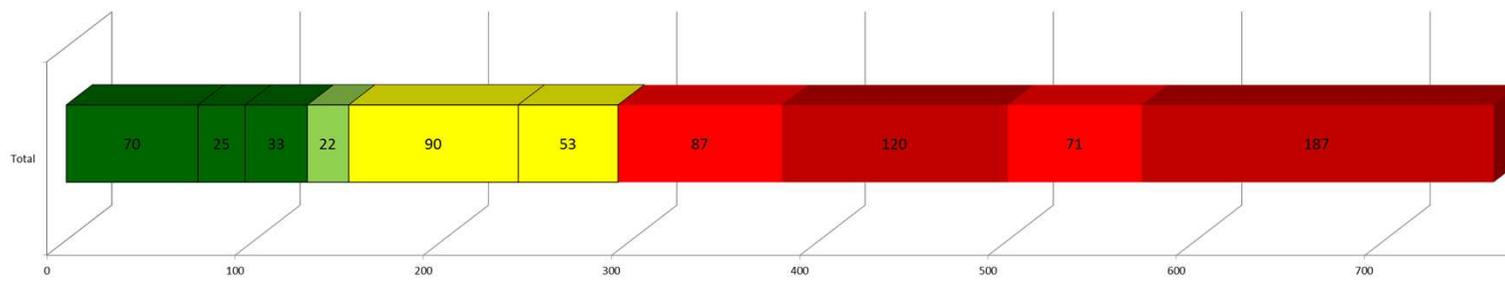
Fator: Uso e desenvolvimento de capacidades

- Fator, como um todo, apresentou-se positivamente - 86,4% de respostas positivas
- Percepção dos servidores quanto ao aumento da produtividade própria é maior que aquela percebida pelos gestores, ainda que ambas estejam com avaliação positiva.
- Maior autonomia vivenciada no trabalho agrega satisfação
 - Indicador frequentemente avaliado de forma negativa na pesquisa de clima organizacional
 - Valor demandado por servidores em estudo de Cultura Organizacional
- Percepção positiva quanto ao feedback em tarefas realizadas
 - Experiência de gestão que pode agregar em futuras práticas organizacionais, mesmo que presenciais.

Fator: Integração Social*

**fator inversamente proporcional*

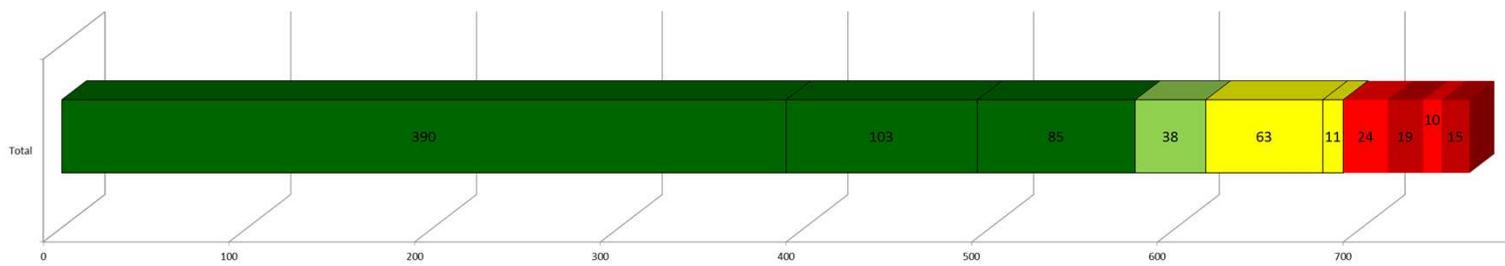
Sinto falta da convivência com os colegas de trabalho.



Nota média: 6,8

Favorabilidade: 19,8%
Totalmente Desfavorável

Acredito que o trabalho remoto aumenta os conflitos profissionais pela diminuição do contato presencial.



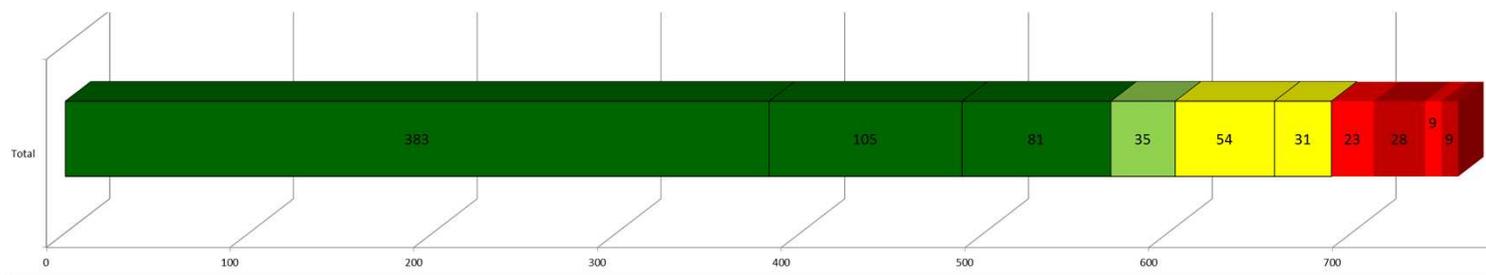
Nota média: 2,6

Favorabilidade: 81,3%
Totalmente Favorável

Fator: Integração Social*

**fator inversamente proporcional*

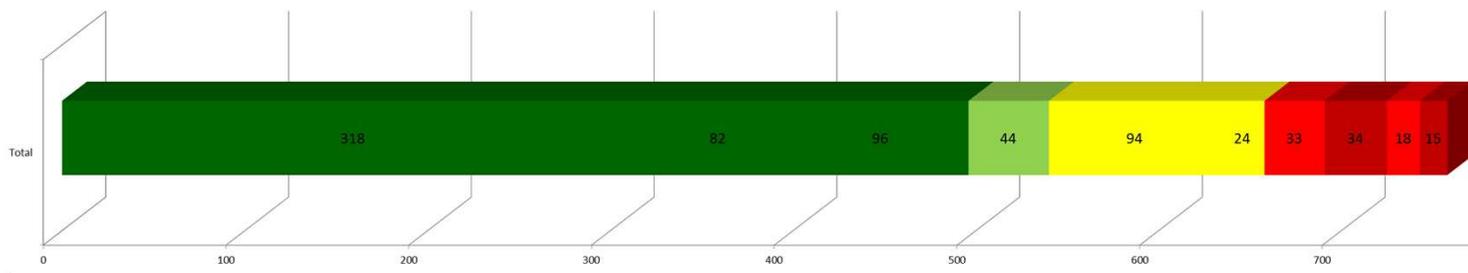
O trabalho remoto dificulta a confiança entre equipes e gestores.



Nota média:
2,6

Favorabilidade:
79,7%
Favorável

O afastamento da figura de chefia é uma consequência do trabalho remoto.



Nota média:
3,1

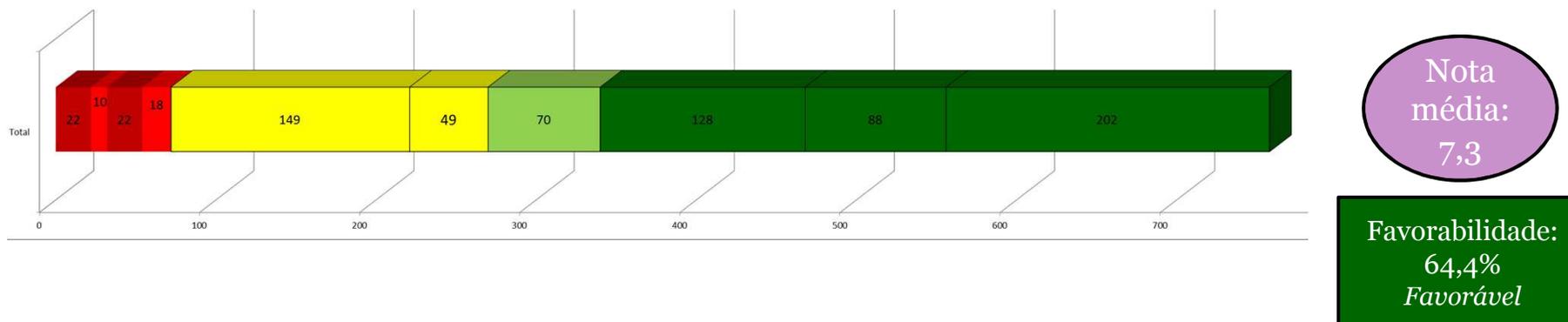
Favorabilidade:
71,2%
Favorável

Fator: Integração Social

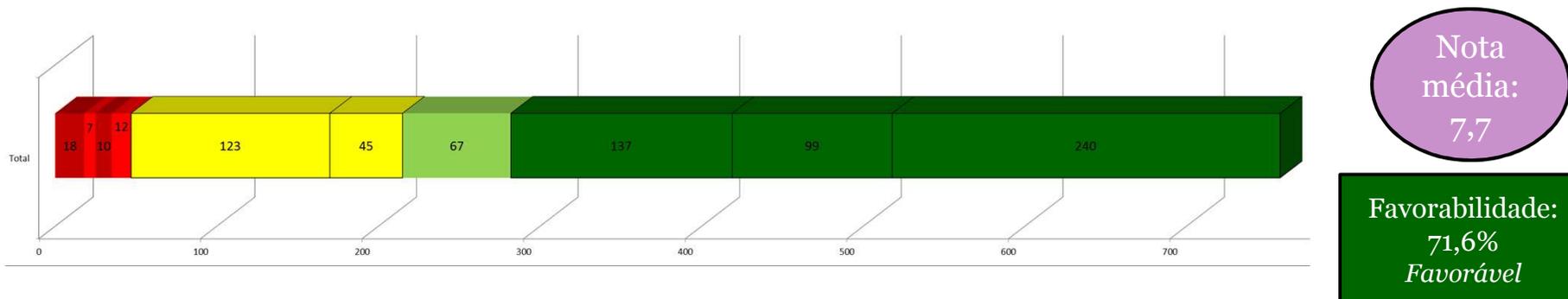
- Fator, como um todo, apresentou-se positivo, mas com menor impacto– 60,3% de respostas positivas
- Indicador sobre falta de convivência social com favorabilidade extrema negativa
 - Necessidade de ação emergencial
 - Sofre influência da necessidade de isolamento social como um todo
 - Convivência interpessoal harmônica historicamente importante nas pesquisas de QVT
- Indicadores sobre convivência e interação com equipe e gestores tem favorabilidade indicam necessidade de ações no médio prazo
- **Recomendação: ações dos gestores para favorecimento do contato social da equipe, mesmo que a distância.**

Fator: Normas e rotinas

O trabalho remoto facilita a supervisão dos trabalhos por parte da Anatel.

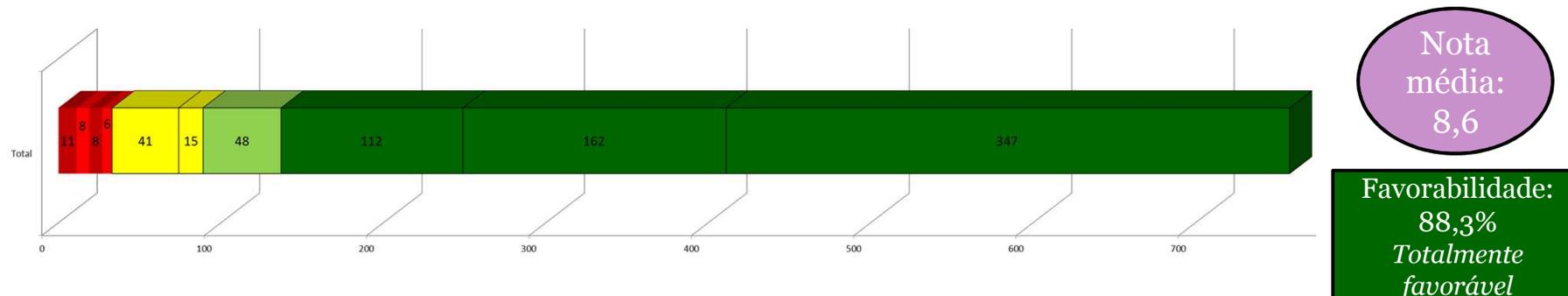


O trabalho remoto permite melhor planejamento das rotinas de trabalho setoriais.

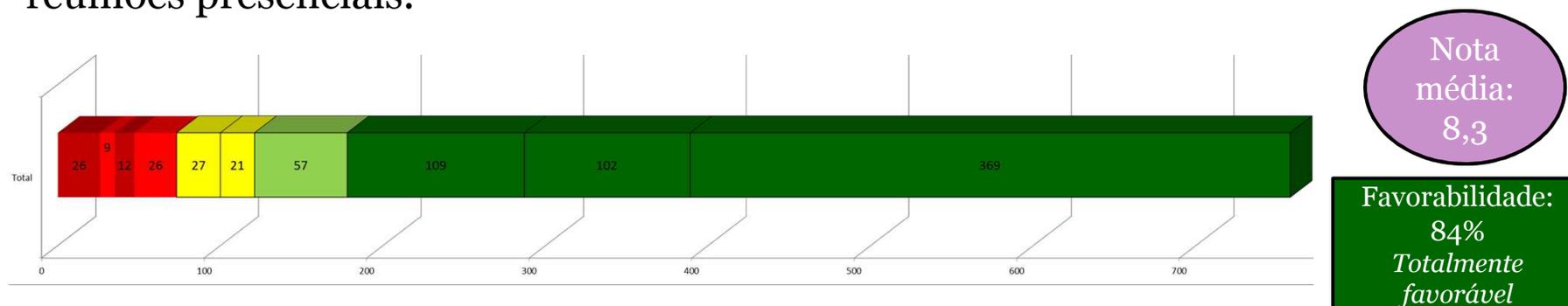


Fator: Normas e rotinas

As metas estabelecidas pelo meu setor dentro do trabalho remoto são razoáveis.



Reuniões virtuais realizadas no trabalho remoto são tão adequadas quanto reuniões presenciais.

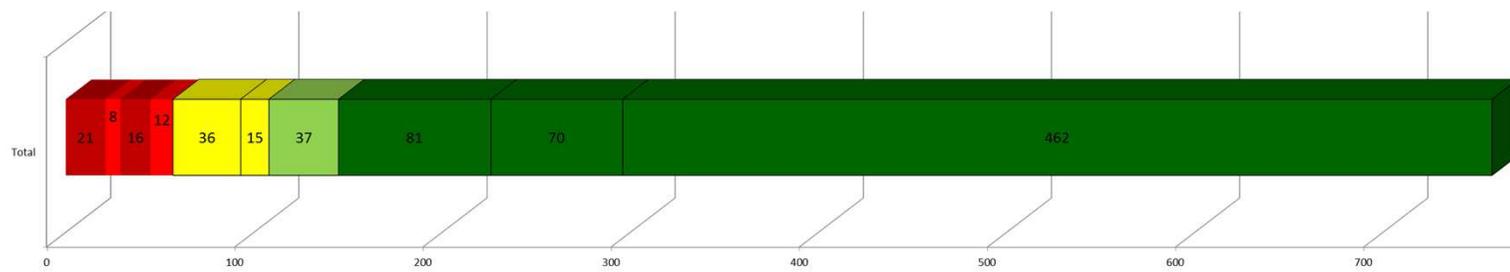


Fator: Normas e rotinas

- Fator, como um todo, apresentou-se positivamente - 77% de respostas positivas
- Planejamento e supervisão de tarefas figuram com necessidade de atenção de médio prazo
 - Necessidade inesperada do trabalho remoto dificulta preparação
 - Aspectos que tratados na pesquisa de clima organizacional tradicional já não possuem avaliação geral positiva

Fator: Trabalho e espaço total da vida

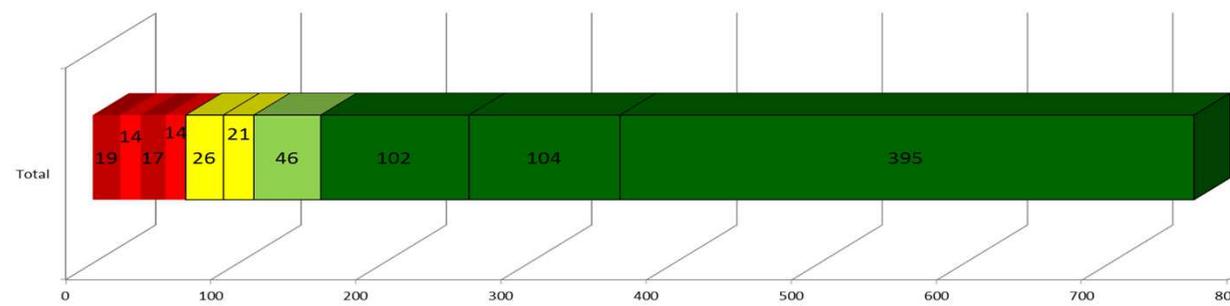
O trabalho remoto me possibilita balancear melhor vida pessoal e trabalho.



Nota média:
8,7

Favorabilidade:
85,8%
Totalmente favorável

Tenho facilidade para gerenciar meu tempo de trabalho em casa estando em trabalho remoto

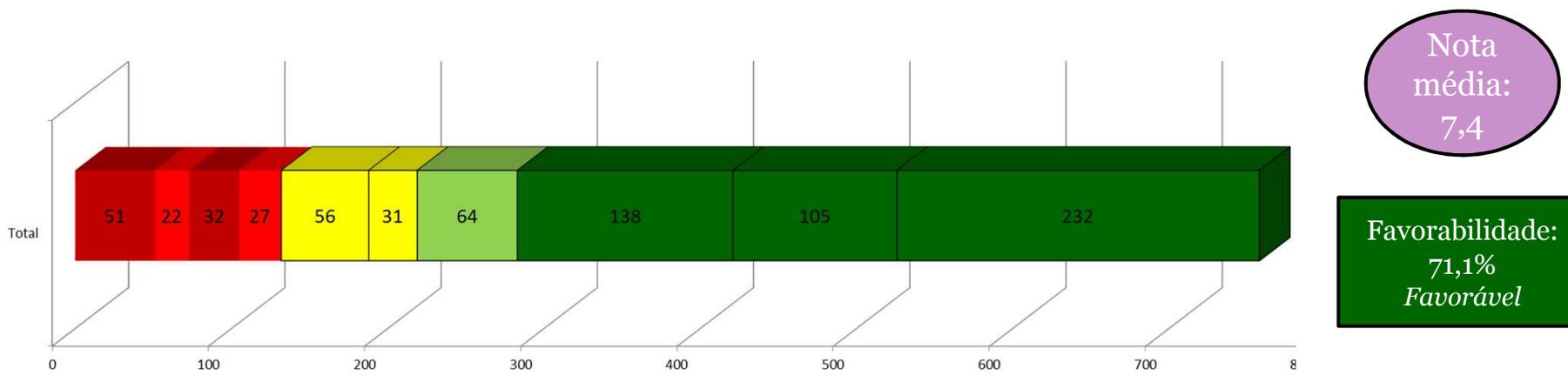


Nota média:
8,5

Favorabilidade:
85,4%
Totalmente favorável

Fator: Trabalho e espaço total da vida

Existe uma divisão clara entre tempo de trabalho e tempo familiar estando em trabalho remoto.

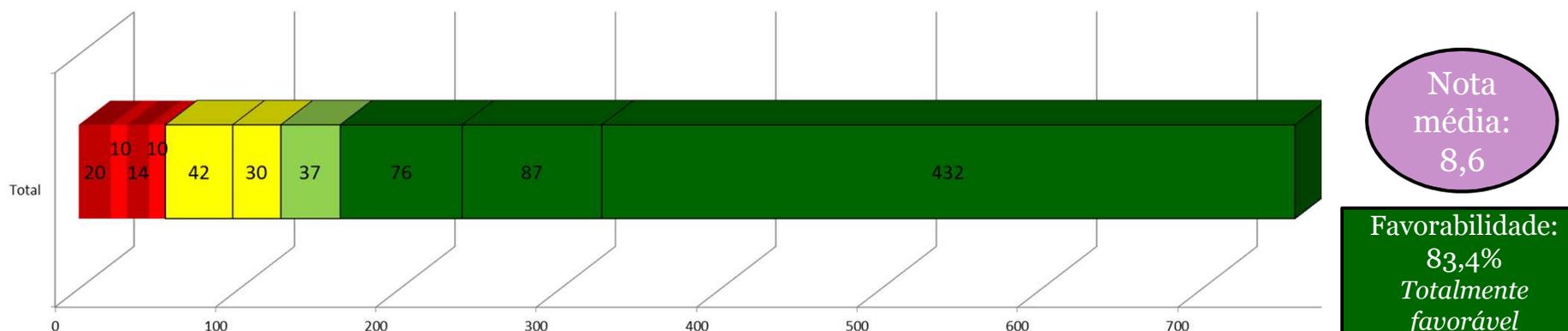


Fator: Trabalho e espaço total da vida

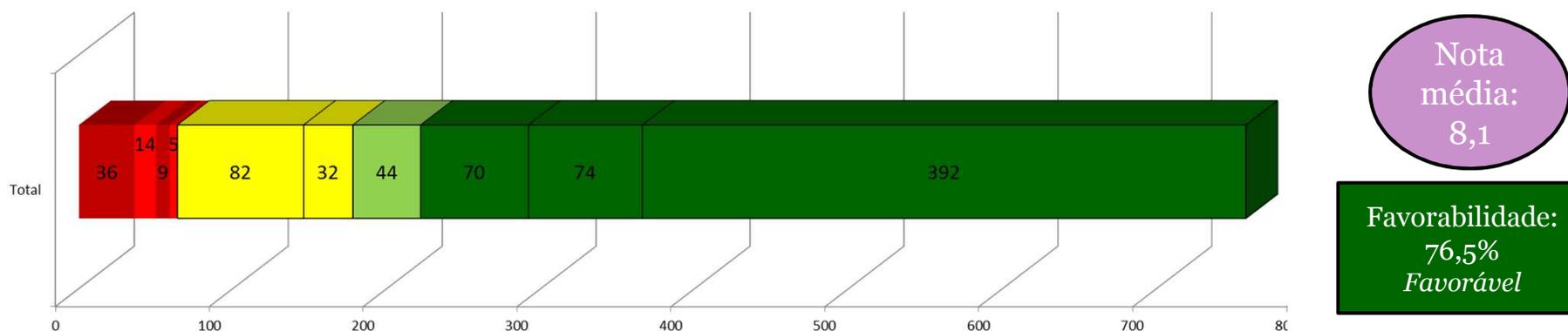
- Fator, como um todo, apresentou-se positivamente – 80,7% de respostas positivas
- Dificuldade de estabelecer uma divisão entre tempo familiar e tempo de trabalho pode, a médio prazo, impactar na QVT
 - Influência de aspectos do isolamento social (maior convivência com outros familiares)
 - Impacto da diferença de horários estabelecidos para realização do trabalho pela equipe

Fator: Relevância social da vida no trabalho

Sinto-me mais motivado ao trabalho por estar em um local que permite realizar o trabalho remoto.

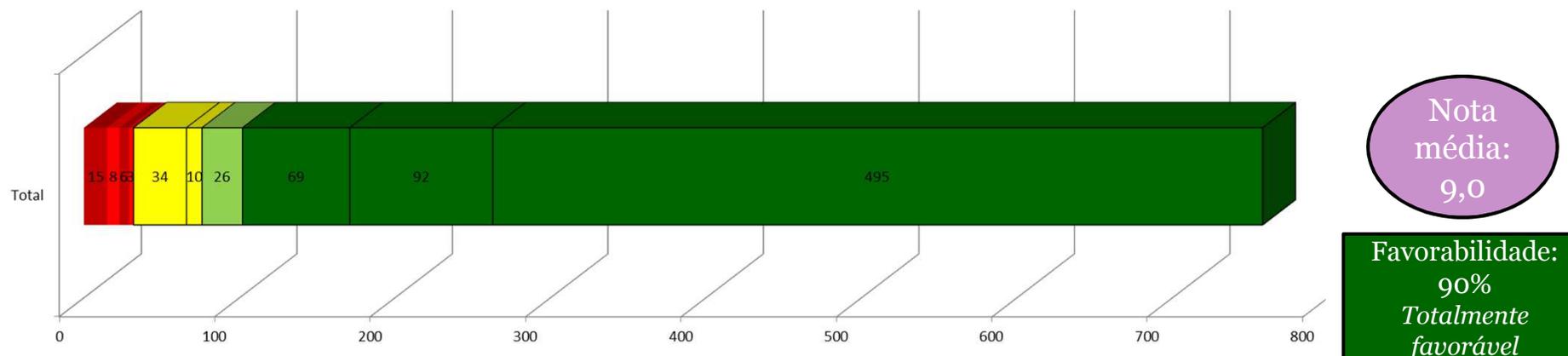


Tenho mais orgulho de trabalhar na Anatel por estar em trabalho remoto.

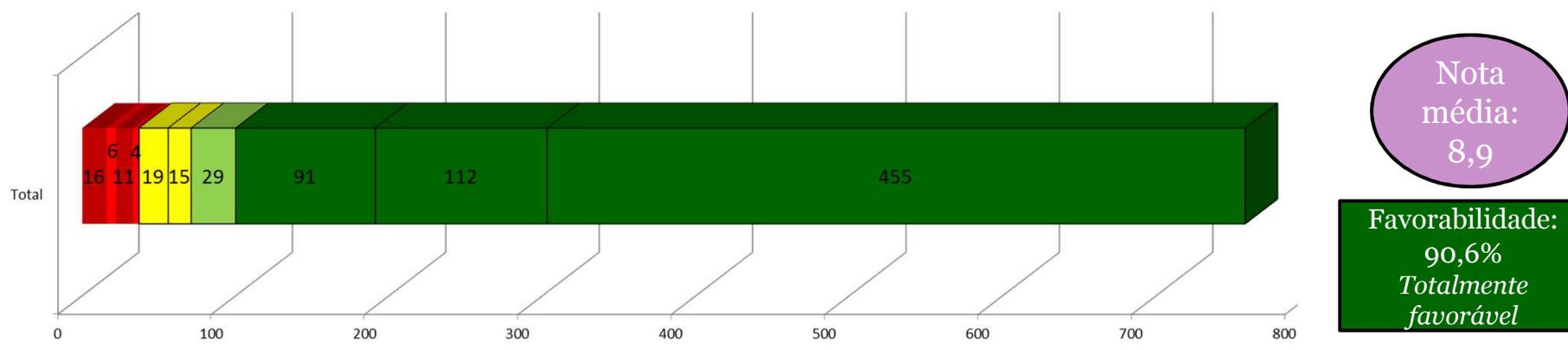


Fator: Relevância social da vida no trabalho

Sinto que a Anatel valoriza seus servidores por permitir o trabalho remoto.



Para mim, a Anatel tem se preocupado com a saúde de seus servidores.

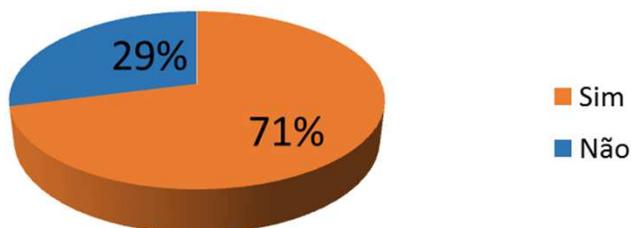


Fator: Relevância social da vida no trabalho

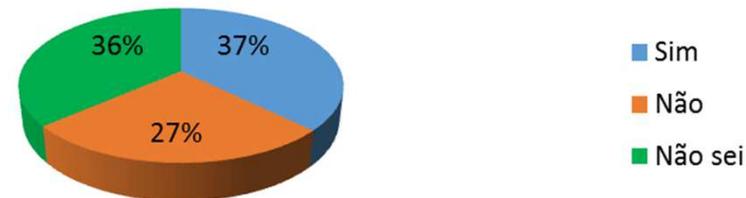
- Fator, como um todo, apresentou-se positivamente – 85,1% de respostas positivas
- Imagem da organização perante o servidor impactou positivamente com a possibilidade de realização do trabalho remoto.
 - Percepção de maior motivação para o trabalho
 - relação com percepção de maior produtividade
 - Percepção de valorização do servidor e cuidado com sua saúde.
 - aspectos cujos resultados em pesquisas de QVT tendem a ser negativamente avaliados

Programa de Gestão por Desempenho (PGD)

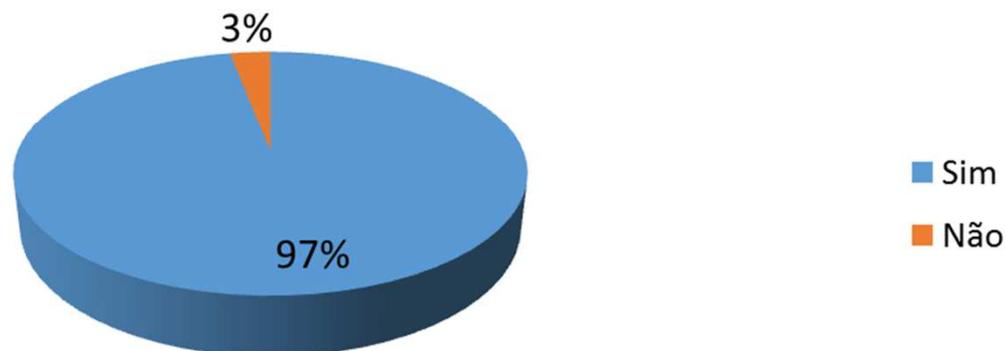
Você conhece as atuais regras utilizadas no Programa de Gestão por Desempenho (PGD) na Anatel?



Considerando sua situação atual, você é habilitado à participação no PGD (Art. 12 da Portaria nº 732, de 22 de maio de 2020)?

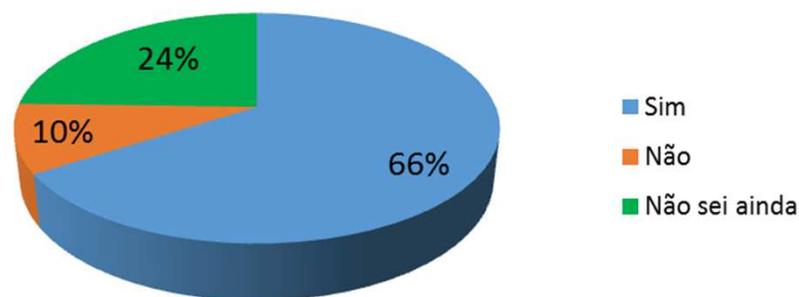


Você acredita que a experiência adquirida no regime extraordinário de trabalho remoto durante a pandemia de Covid 19 pode contribuir para o aperfeiçoamento do PGD da Anatel?

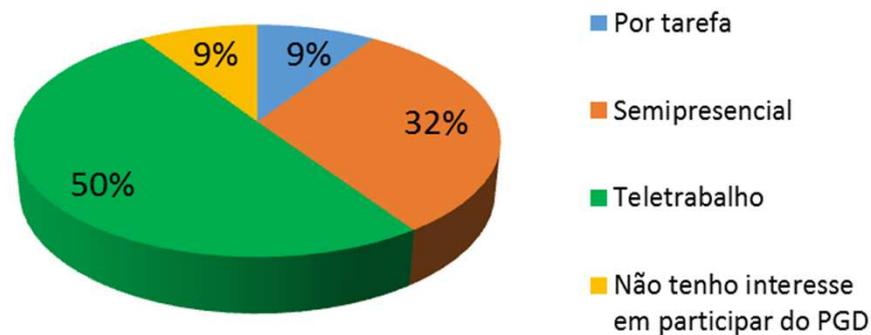


Programa de Gestão por Desempenho (PGD)

Considerando sua experiência no regime de trabalho remoto, você gostaria de participar do PGD?

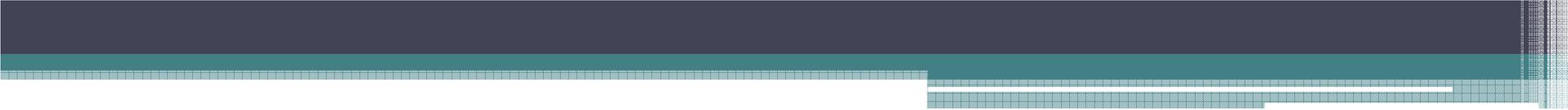


Caso participasse do PGD, qual seria a modalidade de sua preferência?



Programa de Gestão por Desempenho (PGD)

- As regras atuais do PGD precisam ser melhor compreendidas pelos servidores
 - Afirmação de conhecer as regras, mas dificuldade de saber se é habilitado ou não para o PGD
- Alta expectativa de que a atual experiência do trabalho remoto possa contribuir para aperfeiçoar o PGD na Anatel
- Alto interesse de participação futura em regimes remotos de trabalho com o PGD
 - Maior enfoque no teletrabalho
 - Relevância do percentual semipresencial pode estar relacionada com a importância do contato social para esses servidores



Agradecemos a participação de todos
na pesquisa!

Superintendência de Administração e Finanças – SAF
Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas – AFPE
Coordenação de Saúde e QVT – AFPE5

Recibo Eletrônico de Protocolo - 20753900

Usuário Externo (signatário): Arminda Aparecida Patriarca Martins
Data e Horário: 02/12/2021 07:53:25
Tipo de Peticionamento: Processo Novo
Número do Processo: 12100.105549/2021-83

Interessados:

Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)

Protocolos dos Documentos (Número SEI):

- Documento Principal:

- Requerimento Ofício nº 14/2021/PR-ANATEL 20753897

- Documentos Complementares:

- Complemento Informe nº 24/2021/SAF 20753898

- Complemento Resultado da Pesquisa do Trabalho Remoto 20753899

O Usuário Externo acima identificado foi previamente avisado que o peticionamento importa na aceitação dos termos e condições que regem o processo eletrônico, além do disposto no credenciamento prévio, e na assinatura dos documentos nato-digitais e declaração de que são autênticos os digitalizados, sendo responsável civil, penal e administrativamente pelo uso indevido. Ainda, foi avisado que os níveis de acesso indicados para os documentos estariam condicionados à análise por servidor público, que poderá alterá-los a qualquer momento sem necessidade de prévio aviso, e de que são de sua exclusiva responsabilidade:

- a conformidade entre os dados informados e os documentos;
- a conservação dos originais em papel de documentos digitalizados até que decaia o direito de revisão dos atos praticados no processo, para que, caso solicitado, sejam apresentados para qualquer tipo de conferência;
- a realização por meio eletrônico de todos os atos e comunicações processuais com o próprio Usuário Externo ou, por seu intermédio, com a entidade porventura representada;
- a observância de que os atos processuais se consideram realizados no dia e hora do recebimento pelo SEI, considerando-se tempestivos os praticados até as 23h59min59s do último dia do prazo, considerado sempre o horário oficial de Brasília, independente do fuso horário em que se encontre;
- a consulta periódica ao SEI, a fim de verificar o recebimento de intimações eletrônicas.

A existência deste Recibo, do processo e dos documentos acima indicados pode ser conferida no Portal na Internet do(a) Ministério da Economia.



MINISTÉRIO DA ECONOMIA
Gabinete do Ministro da Economia
Chefia do Gabinete do Ministro
Assessoria de Documentação

DESPACHO

Processo nº 12100.105549/2021-83

À Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital.

Brasília, 02 de dezembro de 2021.

MAURÍCIO ROMEIRO BASTOS

Coordenador de Gerenciamento de Documentação - ASDOC/GME



Documento assinado eletronicamente por **Maurício Romeiro Bastos, Coordenador(a)**, em 02/12/2021, às 10:47, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.economia.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **20763178** e o código CRC **44D7E17C**.

Referência: Processo nº 12100.105549/2021-83.

SEI nº 20763178



DESPACHO

Processo nº 12100.105549/2021-83.

ASSUNTO: Ofício nº 14/2021/PR-ANATEL - Relatório de Monitoramento da implementação do Programa de Gestão por Desempenho na Anatel.

À SGP,

De ordem, encaminho o presente processo, que trata do assunto em referência, para conhecimento e providências pertinentes.

Atenciosamente,

Brasília/DF, 2 de dezembro de 2021.

ELIENE MENDES DE OLIVEIRA

Assistente Técnico Administrativo



Documento assinado eletronicamente por **Eliene Mendes de Oliveira, Assistente Técnico-Administrativo**, em 02/12/2021, às 10:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.economia.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **20763558** e o código CRC **F013868E**.



DESPACHO

Ao DEPRO

Encaminhamos o processo para análise e providências.

Documento assinado eletronicamente

COORDENAÇÃO-GERAL DE ADMINISTRAÇÃO E ATENDIMENTO

OBSERVAÇÕES:

As manifestações que subsidiem atos a serem submetidos ao Sr. Ministro deverão ter anuência do Secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal - SGP.

No caso em que for necessário ouvir posicionamento de outra área da SGP-ME, sugere-se a elaboração de documento conjunto.

Caso o assunto não seja da competência da unidade técnica, o departamento deverá restituir o processo em até 24 horas à unidade SEDGG-SGP por meio de despacho.



Documento assinado eletronicamente por **George Marques Varela, Agente Administrativo**, em 02/12/2021, às 10:59, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.economia.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **20764106** e o código CRC **A413F0DA**.



MINISTÉRIO DA ECONOMIA
Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
Departamento de Provimento e Movimentação de Pessoal
Coordenação-Geral de Concursos e Provimento de Pessoal

DESPACHO

Processo nº 12100.105549/2021-83

Ao Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas - DESEN,

Encaminho os autos para conhecimento e providências pertinentes, tendo em vista a publicação do Decreto nº 11.036, de 7 de abril de 2022, que transfere a competência para dispor sobre programas de gestão a esse Departamento, nos termos do inciso X do art. 140 do Decreto nº 9.745, de 8 de abril de 2019:

Art. 140. Ao Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas compete:

(...)

X - normatizar e monitorar a implementação de programas de gestão relacionados a desempenho de pessoas. [\(Incluído pelo Decreto nº 11.036, de 2022\)](#)

Brasília, 17 de maio de 2022.

JANSEN CARLOS DE OLIVEIRA

Diretor do Departamento de Provimento e Movimentação de Pessoal



Documento assinado eletronicamente por **Jansen Carlos de Oliveira, Diretor(a)**, em 18/05/2022, às 12:43, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.economia.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **24888721** e o código CRC **B1A441CC**.

Referência: Processo nº 12100.105549/2021-83.

SEI nº 24888721



MINISTÉRIO DA ECONOMIA
Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital
Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal
Departamento de Carreiras e Desenvolvimento de Pessoas
Coordenação-Geral de Gestão e Desempenho de Pessoas

DESPACHO

Processo nº 12100.105549/2021-83

À SEGES-DTGOV-CGGIN,

Prezados,

Conforme acordado, encaminho, para conhecimento, os autos contendo o Relatório de Monitoramento da implementação do Programa de Gestão por Desempenho na Anatel.

Brasília, 09 de junho de 2022.

Documento assinado eletronicamente

GLEISON GOMES DA COSTA

Coordenador-Geral de Gestão e Desempenho de Pessoas

Substituto



Documento assinado eletronicamente por **Gleison Gomes da Costa, Coordenador(a)-Geral Substituto(a)**, em 09/06/2022, às 14:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://sei.economia.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **25537244** e o código CRC **BB72072C**.

Referência: Processo nº 12100.105549/2021-83.

SEI nº 25537244