

**ANEXO À PORTARIA Nº 831, DE 24 DE MARÇO DE 2020.**

**PLANO ESPECÍFICO DE MELHORIA DE DESEMPENHO - PEMD**  
**Gerência Técnica do Registro Aeronáutico Brasileiro - GTRAB**  
**Superintendência de Aeronavegabilidade - SAR**

**1. IDENTIFICAÇÃO DO PROJETO**

Nome: **PLANO ESPECÍFICO DE MELHORIA DE DESEMPENHO - GTRAB**

UORG: **Gerência Técnica do Registro Aeronáutico Brasileiro (GTRAB) / Superintendência de Aeronavegabilidade (SAR)**

Dirigente Máximo da Unidade Organizacional: **Roberto José Silveira Honorato**

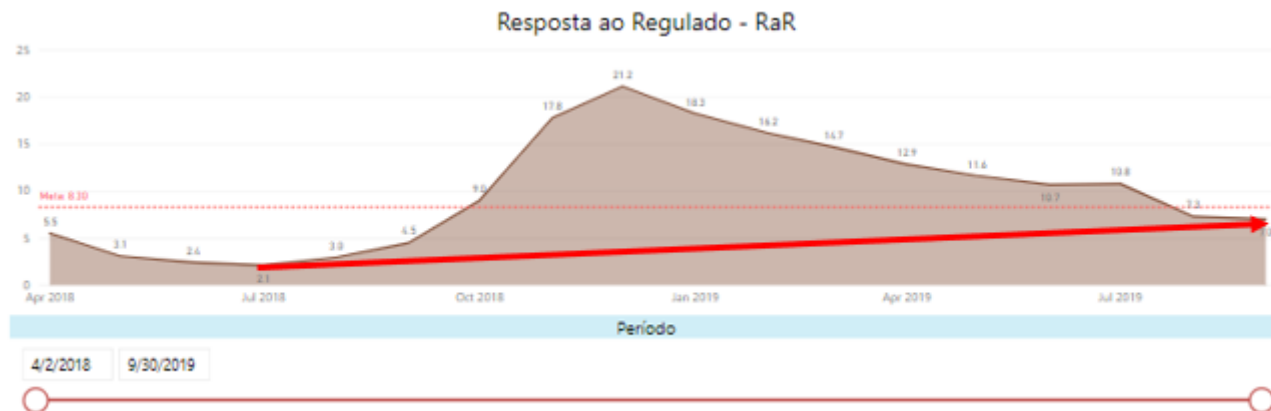
**2. OBJETIVO DO PLANO**

O principal objetivo deste Plano Específico de Melhoria de Desempenho - PEMD é reduzir o tempo de atendimento às demandas da sociedade e normalizar a sazonalidade da curva dos tempos de resposta da UORG, que possui grande variância durante o ano, principalmente no último trimestre anual, quando há pico de demanda.

Este PEMD estabelece uma **meta de tempo máximo** para resposta ao regulado pela UORG **inferior em 60% (sessenta por cento)** ao pico histórico, que deve ser alcançada em 90% (noventa por cento) do período amostral anual, tornando mais comportada a curva sazonal apresentada em gráfico mais abaixo. Com isso, espera-se reduzir ao mínimo os riscos de prejuízos externos e internos que possam ocorrer em função de tempos elevados de resposta da GTRAB.

Historicamente, a GTRAB tem grandes variações em seu tempo de resposta às demandas da sociedade. Nos períodos de pico, os processos classificados, *stricto sensu*, como “Administrativos”, por exemplo, podem levar mais de 33 dias para serem respondidos, excedendo o tempo determinado pelo regulamento (Resolução ANAC nº 293/2013).

O gráfico abaixo, que apresenta a curva de tempo de resposta ao regulado da Gerência, apurado através da síntese de todos os indicadores formulados para cada tipo de processo, demonstra tais acréscimos temporais e sua sazonalidade.



Fonte: <https://sistemas.anac.gov.br/relatorios/powerbi/SAR/GTRAB/Indicadores%20da%20Ger%C3%Aancia>

Da análise do gráfico, tem-se que o indicador sintético teve pico em 21,2 dias de resposta em dezembro de 2018 e nos últimos 13 meses manteve-se sempre acima dos valores mínimos obtidos no segundo e terceiro trimestres de 2018.

Externamente, tal situação pode acarretar inúmeros prejuízos aos regulados, refletindo-se, para a ANAC, em aumento no número de reclamações recebidas ou no recebimento de questionamentos em ações judiciais.

Internamente, a demora processual prejudica a execução de outras atividades da Agência, em especial a de Fiscalização, por causar atrasos em registros que lhe são necessários, podendo gerar questionamentos administrativos e judiciais por parte de regulados em função de multas e outras penalidades aplicadas. Em evento recente, em 2019, por exemplo, a GTRAB recebeu reclamação da Gerência de Operações - GEOP, da Superintendência de Fiscalização - SFI, devido à demora de registro de alteração de operadores de aeronaves TPX, que poderia resultar em autuações indevidas.

### 3. OBJETO DO PLANO

A Gerência Técnica do Registro Aeronáutico Brasileiro – GTRAB trata do registro de todas as aeronaves civis brasileiras, realizando a matrícula e emitindo os certificados de matrícula (CM) e de aeronavegabilidade (CA), além do reconhecimento de domínio quanto à propriedade e operação. Por conseguinte, compete ao Registro Aeronáutico Brasileiro – RAB, em adição, a inscrição de todo título, instrumento ou documento que reconheça, transfira e/ou modifique direitos reais e de garantia, além de contratos de exploração sobre aeronaves.

As atividades contidas nos processos abaixo, constantes do **MPR/SAR-181-R00**, foram eleitas a serem desempenhadas dentro do Plano:

Processo	Atividades
5.2 Analisar Demandas Judiciais ao RAB	04. Analisar e preparar minutas de despacho e ofício
	05. Emitir despacho e minuta de ofício
<ul style="list-style-type: none"> <li>Este processo é responsável por receber demandas judiciais relacionadas à prestação de informações sobre propriedade e domínio de aeronaves e a registro de gravames, como indisponibilidade, sequestro e restrição de voo. Demandas de outros órgãos externos, como o Ministério Público e a Receita Federal, também se inserem neste processo. Após análise, extração de dados da base de dados internos, como produto são elaboradas minutas para registro, através de despachos, e para resposta ao órgão oficiante, via ofício.</li> </ul>	

Processo	Atividades
5.3 Analisar Demandas Administrativas ao RAB	02. Analisar o processo
	03. Emitir despacho de deferimento
	04. Emitir despacho de indeferimento
	05. Comunicar o interessado e preparar despacho
<ul style="list-style-type: none"> <li>Este processo é responsável por receber demandas administrativas relacionadas ao registro de matrícula de aeronaves e ao registro de títulos de transferência de propriedade, de inscrição de direitos reais e de uso sobre aeronaves. Após análise de conformidade e de regularidade das documentações recebidas, verificação de regularidade das aeronaves objeto do registro, e extração dos dados da base de dados internos, como produtos são elaboradas minutas para registro, através de despachos.</li> </ul>	

Processo	Atividades
5.4 Processar Demandas ao RAB	01. Analisar documentação recebida
	02. Processar a demanda no SACI/ALTE
	03. Emitir minutas de certificados
	05. Lançar as anotações no livro da aeronave
	07. Enviar ofício ao requerente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Este processo é responsável por receber os produtos da análise das demandas judiciais e administrativas e como produto é realizada a atualização da base de dados das aeronaves no Sistema de Aviação Civil (SACI), a emissão dos Certificados de Matrícula e de Aeronavegabilidade, além da inscrição dos registros de direitos reais ou de uso, objetos do processo, nos livros das aeronaves.</li> </ul>	

Processo	Atividades
<b>5.5 Processar Comunicação de Venda</b>	01. Conferir a documentação recebida
	02. Registrar a comunicação de venda
	03. Preparar relatório de comunicação de venda
	06. Registrar a comunicação de venda no livro da aeronave e arquivar o processo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Este processo é responsável por receber demandas administrativas relacionadas ao registro e processamento de comunicações de venda de aeronaves. Após análise de conformidade e de regularidade das documentações recebidas, como produtos são elaboradas minutas para registro, através de despachos, e a atualização da base de dados da aeronave objeto no Sistema de Aviação Civil (SACI).</li> </ul>	

Processo	Atividades
<b>5.6 Processar Renovação de CA</b>	02. Verificar habilitações e direitos de uso da aeronave
	03. Avaliar se é necessário informar ao proprietário/operador
	04. Informar ao proprietário/operador o impedimento da renovação do CA
	06. Emitir minuta do CA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Este processo é responsável pela renovação da validade dos Certificados de Aeronavegabilidade, após a aeronave ser aprovada em Vistoria Técnica. O processo consiste em analisar os requisitos jurídicos necessários à operação da aeronave, tendo como produto a emissão de novo Certificado.</li> </ul>	

Processo	Atividades
5.10 Gerar Código de Registro Internacional	01. Gerar código de registro internacional
	02. Enviar código ao solicitante
	03. Arquivar protocolo digital
<ul style="list-style-type: none"> <li>Este processo é responsável pela autorização de inscrição no Registro Internacional, no âmbito da Convenção da Cidade do Cabo, promulgada pelo Decreto nº 8.008/13, regulamentada pela Resolução ANAC nº 309/14, em que estabelece o Registro Aeronáutico Brasileiro como ponto de entrada autorizador para transmissão de informações ao Registro Internacional. O produto da análise deste processo é o envio, ao requerente, do código autorizador.</li> </ul>	

## 4. JUSTIFICATIVA DO PLANO

### 4.1. Histórico de produtividade dos processos

Todas as atividades dos processos de trabalho incluídos no Plano têm trâmite no Sistema Eletrônico de Informações – SEI. Esse sistema registra automaticamente as ações que são nele realizadas, sobre cada processo e cada documento, juntamente com várias informações a respeito dessas, como o indivíduo responsável, data e hora de realização. Por estas características, tais informações podem ser extraídas diretamente da base de dados e correlacionadas de modo a fornecer dados que alimentem medições e indicadores.

Para extração, tratamento, compilação e análise dos dados do SEI foi utilizado o *software Power BI*, ferramenta de *Business Intelligence* que pode ainda ser usada para visualização de dados, bem como para automatizar tais procedimentos para que os dados relevantes se mantenham atualizados.

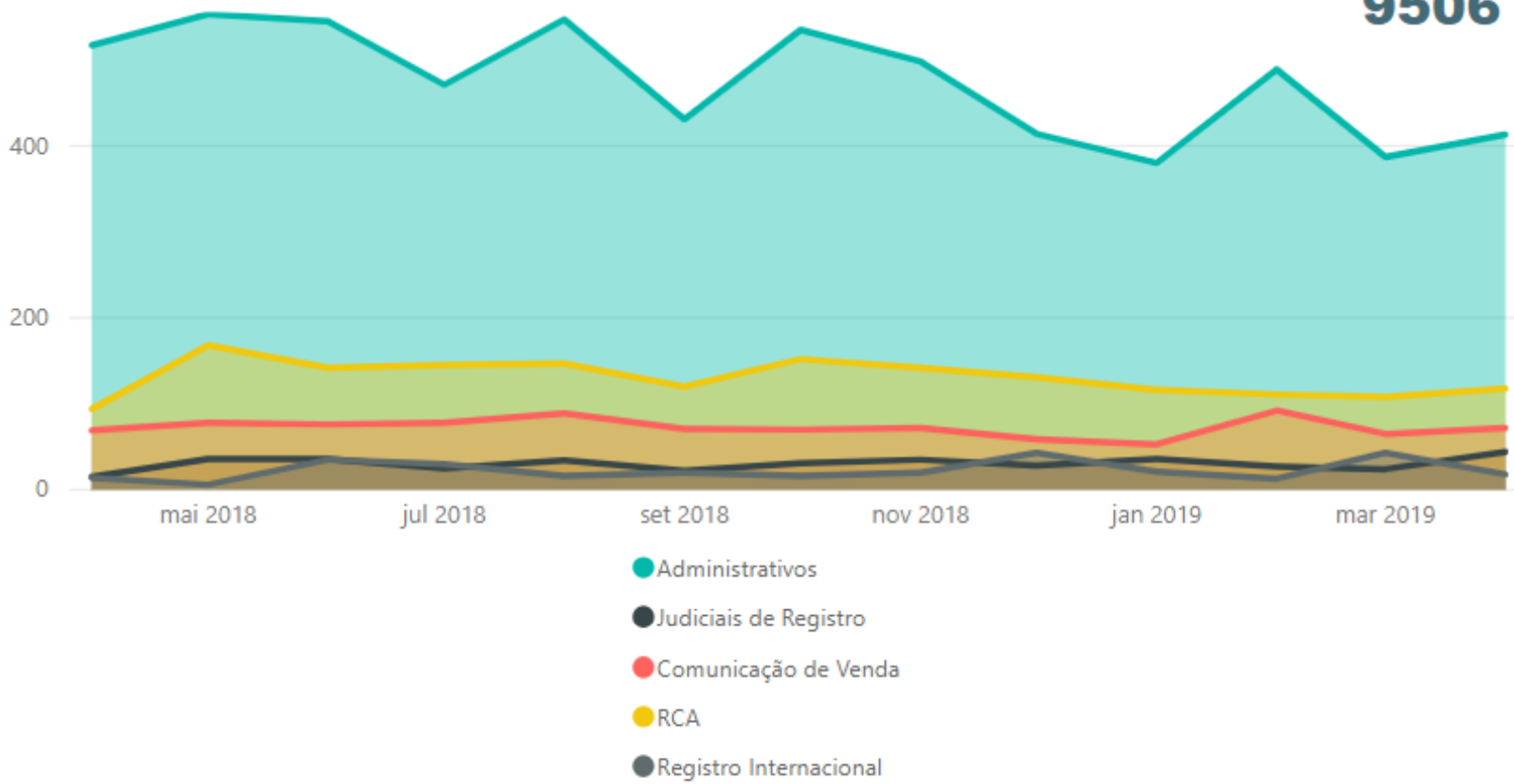
Além da utilidade citada, o *Power BI* registra - passo a passo - quais foram as operações realizadas sobre os dados, de modo que a metodologia aplicada, em seu nível mais específico e detalhado, pode ser observada e auditada. Convém mencionar ainda que o sistema não permite alterações de qualquer tipo sobre os dados extraídos, mas apenas realiza sobre eles uma série de comandos previamente programados, garantindo assim segurança e confiabilidade às medições efetuadas. Da forma como foram operacionalizadas, as medições dos dados são feitas com base exclusivamente em dados numéricos gerados, armazenados, processados e calculados automaticamente por sistemas informatizados, sem possibilidade de adulteração humana.

O período de amostra utilizado para extração, análise e cálculo dos números de referência contidos neste Plano foi o compreendido entre abril de 2018 e abril de 2019 (13 meses).

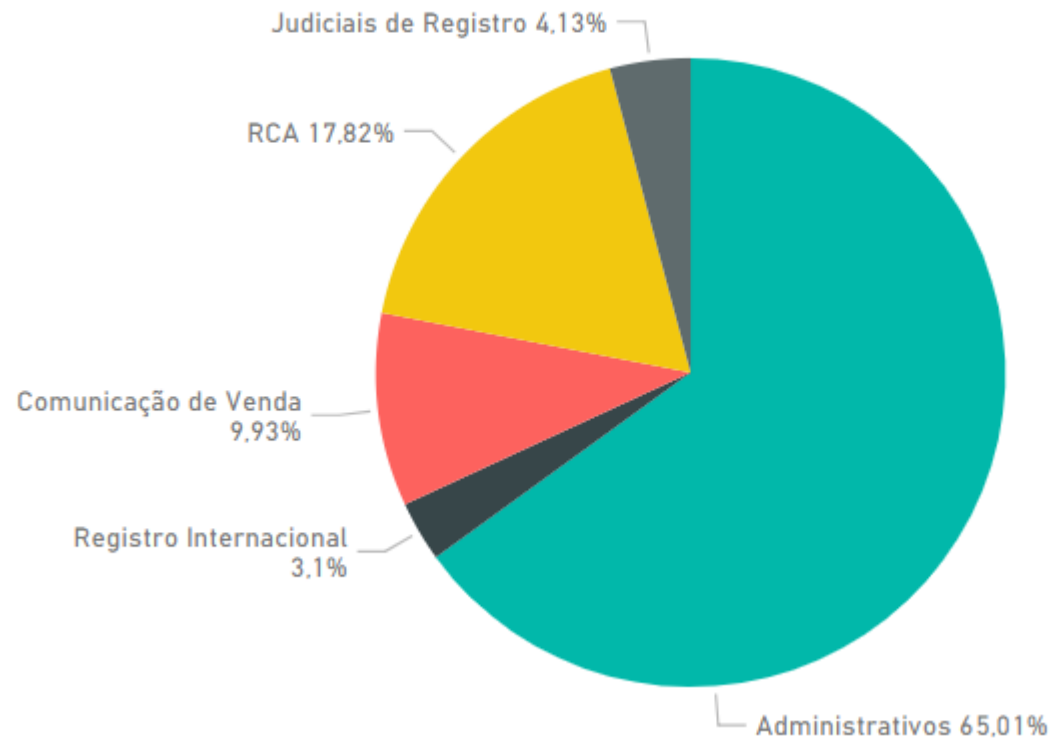
Os gráficos abaixo demonstram a demanda total de processos recebidos do Setor Regulado tratados pela Unidade Organizacional no período da amostra de referência e sua estratificação por tipo. O percentual de participação de cada tipo de processo na amostra é considerado para o cálculo do indicador de equipe, a ser apresentado mais adiante.

# Demanda Processual à GTRAB

Total  
**9506**



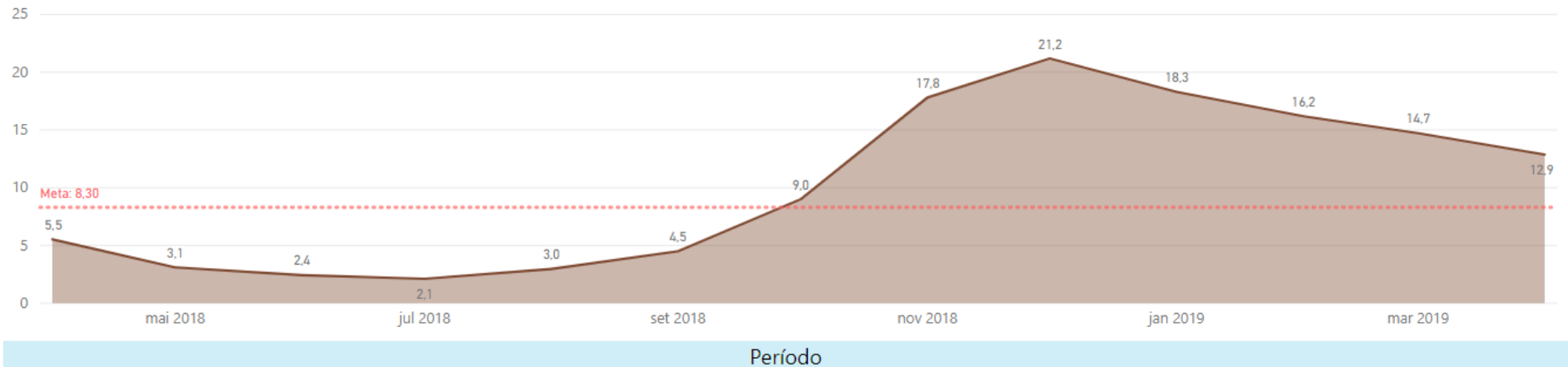
## Demanda por Tipo de Processo



Fonte: <https://sistemas.anac.gov.br/relatorios/powerbi/SAR/GTRAB/Processos%20Regulares%20-%20Demanda%20e%20Filas>

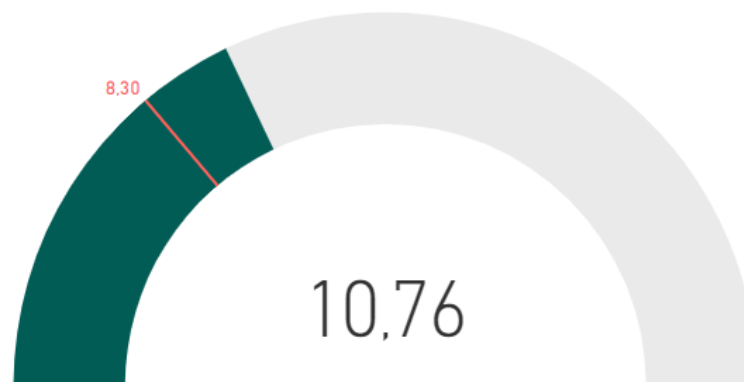
No gráfico abaixo é reportado o resultado histórico de indicador sintético “Resposta ao Regulado” dentro do período amostral.

## Resposta ao Regulado - RaR



01/04/2018 30/04/2019

### RaR no Período

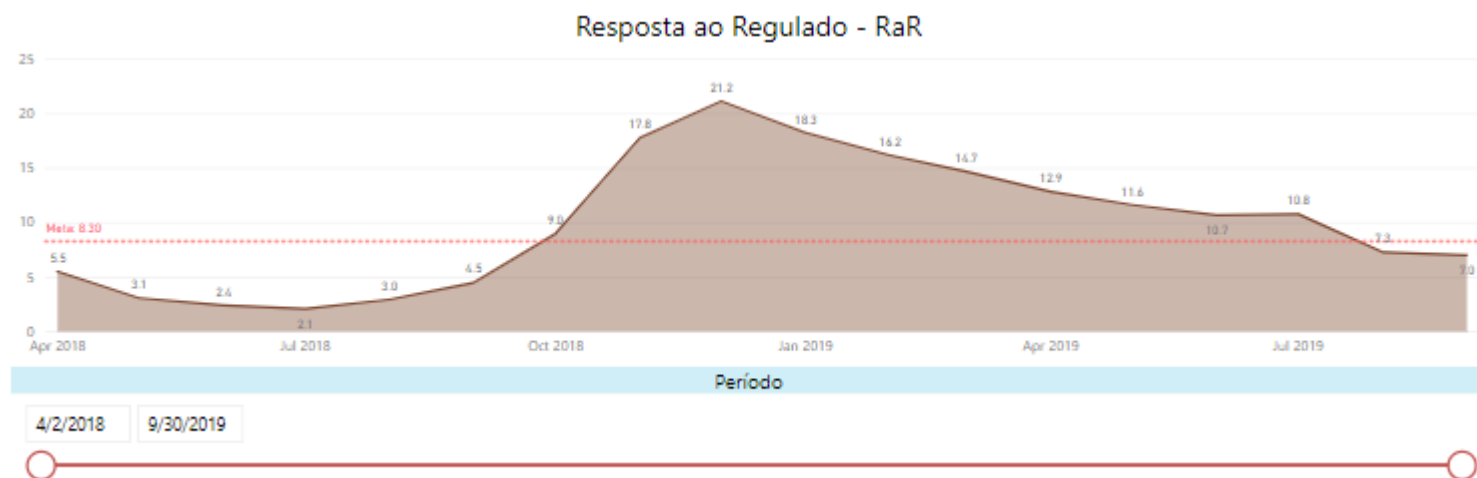


Fonte: <https://sistemas.anac.gov.br/relatorios/powerbi/SAR/GTRAB/Indicadores%20da%20Ger%C3%Aancia>

No gráfico a seguir, já apresentado neste plano, consta o conjunto de dados até o mês de setembro de 2019, cuja análise leva à conclusão de que, pela curva de tendência, e levando em consideração o aumento de demanda sazonal no último trimestre de cada ano, o valor mínimo do indicador não alcançará os valores mínimos observados no ano anterior, o que acarreta na necessidade de adoção de medidas corretivas de modo a aumentar o



desempenho da Gerência e normalizar a curva de tendência, evitando que o indicador assumira um valor de pico elevado, possivelmente superior ao anteriormente registrado, o que representa um maior tempo de resposta às demandas do regulado.



Fonte: <https://sistemas.anac.gov.br/relatorios/powerbi/SAR/GTRAB/Indicadores%20da%20Ger%C3%Aancia>

Outrossim, o mercado de aviação civil pode ser positivamente impactado caso as expectativas de crescimento da economia do país finalmente se tornem reais a partir do ano de 2020, o que aumentará, por conseguinte, o número de negócios envolvendo aeronaves e a demanda por registro das transações realizadas.

Por último, uma expectativa de aumento exponencial de demanda por registro de aeronaves é a consolidação e expansão do mercado de RPAs (*Remotely Piloted Aircraft*), também conhecidos como VANTs ou drones, com peso acima de 25 Kg, nas diversas modalidades de serviços em que podem ser aplicados. A depender da velocidade de evolução da demanda por estes equipamentos pode ser necessária a reavaliação dos termos deste plano no que diz respeito à disponibilidade de força de trabalho e metas estipuladas.

#### **4.2. Ganho institucional advindo da aprovação do PEMD**

Conforme será desenvolvido mais adiante, serão estabelecidas metas de desempenho focadas no aumento de produtividade da UORG e nas entregas ao regulado, coerentes com a realidade da área, que, notadamente, ao serem atingidas terão por consequência a drástica **redução do tempo de atendimento às demandas, reduzindo de forma relevante a sazonalidade típica dos processos da Gerência e a espera dos regulados.**

Em 2018, a GTRAB processou 8.843 processos dos tipos incluídos no âmbito deste PEMD, todos iniciados pelos regulados da ANAC.

Também em 2018, a GTRAB respondeu a 2.073 processos de demandas externas internalizadas através do Gabinete da Presidência da ANAC, o que representa aproximadamente 50% das demandas externas da Agência, conforme base de dados mantida pelo Gabinete. Estes

processos têm inúmeras fontes, das quais podemos citar o Poder Judiciário e o Ministério Público em todas as suas esferas, o Ministério da Defesa, a Receita Federal do Brasil, Polícias e demais instituições executivas estaduais.

A atividade do Registro Aeronáutico Brasileiro é de interesse de todo o setor de aviação civil, por seu papel de registrador geral de aeronaves e sua atuação como fase final do processo de certificação de aeronaves.

Ademais, a GTRAB registra os contratos internacionais que envolvem direitos sobre aeronaves e, portanto, tem interação direta com representantes das companhias internacionais de *Leasing*, fundamentais para a aviação comercial mundial. Além disso, a Gerência é responsável pela execução das atividades da autoridade brasileira perante o Registro Internacional, conforme estabelecido pela Convenção da Cidade do Cabo promulgada pelo Decreto nº 8.008/2013.

Desta forma, a área é responsável por tratar um altíssimo número de processos, com elevada carga de trabalho para os servidores. Diante disso, a implantação deste Plano permitirá ganho considerável e necessário de produtividade, gerando impacto positivo direto na imagem externa da Agência e aumentando a satisfação dos atores de diversos âmbitos da sociedade com os serviços prestados.

A implantação do PEMD implicará em ganhos de desempenho que, além de diminuir o tempo de resposta ao setor regulado e atenuar de forma relevante o aumento da carga processual em função da sazonalidade, permitirá realocar 3 (três) servidores em outros processos de trabalho da própria Gerência, carentes de pessoal. As tarefas previstas neste plano são atualmente executadas por 15 servidores em escritório e, com a aprovação, serão conduzidas, conforme planejamento descrito no Capítulo 11 adiante, pelos 12 servidores participantes do Plano.

Um processo de trabalho a ser beneficiado, considerando a competência legal do Registro Aeronáutico Brasileiro constante do Art. 72, inciso III, do Código Brasileiro de Aeronáutica, é o responsável pelo tratamento, arquivamento e conservação de documentos físicos, que possui um grande passivo a ser trabalhado.

Por fim, também em consequência da execução deste Plano, prevê-se a redução de custos para a Agência com a utilização de recursos humanos e materiais. Atualmente, os servidores em escritório supervisionam e têm suporte na execução das atividades por estagiários contratados. Este Plano não prevê a continuidade da supervisão dos estagiários e do recebimento de tal suporte pelos servidores participantes em trabalho remoto e, com isso, estima-se a diminuição em 50% do quadro de estagiários da UORG, atualmente composto por 20 colaboradores. Outrossim, haverá economia na alocação de recursos físicos, energéticos e ambientais para realização das atividades, como espaço em escritório, mobiliário, materiais de escritório, vaga de garagem, consumo de energia elétrica, água, café e outros insumos.

## **5. DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES E METAS**

Para definição das metas da equipe, optou-se por não simplesmente estabelecê-las como o somatório das metas individuais dos servidores integrantes do plano, mas por associá-las a soluções para pontos fracos da UORG, da qual as atividades integrantes do plano são componentes relevantes, embora não exclusivas. Tal estratégia terá como impacto positivo a necessidade de melhoria de desempenho também das demais atividades não constantes deste PEMD.

Nesse sentido, para definição das metas da equipe serão utilizados os indicadores de “Resposta da Gerência - R<sub>d</sub>G” e “Resposta ao Regulado - R<sub>a</sub>R”, já estabelecidos e monitorados pela unidade organizacional.

• **Os indicadores RaG** medem o intervalo entre a chegada do processo na UORG e a entrega do serviço ou resposta, conforme o caso. A adoção destes indicadores justifica-se por demonstrar a evolução do desempenho dos diferentes processos a partir da perspectiva do interessado, avaliando a celeridade do setor no atendimento de suas demandas;

• **O indicador RaR**, por sua vez, é um indicador sintético derivado cujo objetivo é verificar o desempenho geral da Gerência, sendo composto pela média ponderada dos indicadores “Resposta da Gerência - RdG” de cada processo, em função do percentual médio de participação de cada tipo processual na amostra histórica.

A seguir são descritos os indicadores RaG – Resposta da Gerência, por processo, advindo sua nomenclatura dos Processos de Trabalho a que fazem referência, conforme definidos pelo Manual de Procedimentos:

Processo	Indicador	Definição	Pontos de controle
<p>5.2 Analisar Demandas Judiciais ao RAB;</p> <p>5.4 Processar Demandas ao RAB</p>	R <sub>d</sub> G	Decurso de tempo entre a chegada e conclusão do processo na UORG (tramitação)	<p>(i) momento de atribuição à UORG no SEI;</p> <p>(ii) momento de conclusão do processo na UORG.</p>
<p>5.3 Analisar Demandas Administrativas ao RAB;</p> <p>5.4 Processar Demandas ao RAB</p>	R <sub>d</sub> G	Decurso de tempo entre a chegada do processo na UORG (tramitação) e resposta ao regulado: sobrestamento ou emissão de Certificados	<p>(i) momento de chegada dos documentos em suporte físico à Gerência;</p> <p>(ii) momento de envio do e-mail de 1ª resposta;</p> <p>(iii) momento de emissão dos Certificados</p>
5.5 Processar Comunicação de Venda	R <sub>d</sub> G	Decurso de tempo entre a chegada do processo na UORG (tramitação) e envio de sobrestamento ao regulado ou conclusão do processo na UORG	<p>(i) momento de atribuição à UORG no SEI;</p> <p>(ii) momento de envio de e-mail de sobrestamento ou data de conclusão do processo na UORG.</p>
5.6 Processar Renovação de CA	R <sub>d</sub> G	Decurso de tempo entre a chegada do processo na UORG (tramitação) e resposta ao regulado: sobrestamento ou envio de Certificado	<p>(i) momento de atribuição à UORG no SEI;</p> <p>(ii) momento de envio do e-mail de 1ª resposta.</p>
5.10 Gerar Código de Registro Internacional	R <sub>d</sub> G	Decurso de tempo entre a chegada do processo na UORG (tramitação) e resposta ao regulado: sobrestamento ou entrega do serviço	<p>(i) momento de atribuição à UORG no SEI;</p> <p>(ii) momento de envio do e-mail de 1ª resposta.</p>

Abaixo tem-se o percentual médio de participação, em termos quantitativos, de cada tipo de processo na amostra histórica, para definição de sua participação no indicador R<sub>a</sub>R:

Processo	Indicador	% médio de participação
5.2 Analisar Demandas Judiciais ao RAB; 5.4 Processar Demandas ao RAB	R <sub>d</sub> G <sub>24</sub>	4%
5.3 Analisar Demandas Administrativas ao RAB; 5.4 Processar Demandas ao RAB	R <sub>d</sub> G <sub>34</sub>	65%
5.5 Processar Comunicação de Venda	R <sub>d</sub> G <sub>5</sub>	10%
5.6 Processar Renovação de CA	R <sub>d</sub> G <sub>6</sub>	18%
5.10 Gerar Código de Registro Internacional	R <sub>d</sub> G <sub>10</sub>	3%

Desta forma, tem-se a seguinte fórmula para cálculo do indicador R<sub>a</sub>R:

$$R_aR \leq 0,04 * R_dG_{24} + 0,65 * R_dG_{34} + 0,10 * R_dG_5 + 0,18 * R_dG_6 + 0,03 * R_dG_{10}$$

O resultado do indicador R<sub>a</sub>R será aferido mensalmente, tendo por meta manter-se abaixo de 8,3 dias, **em 90% do período amostral anual**. O marco inicial de medição será no primeiro dia útil do mês subsequente à publicação da portaria de instituição do PEMD, tempo este necessário para a realização das medidas administrativas relacionadas à reestruturação organizacional no que tange à distribuição das atividades, tanto para os servidores inseridos neste plano, quanto para os que permanecerão em escritório; à autorização de entrada em trabalho remoto dos servidores aptos;

à adequação da infraestrutura física e tecnológica; e em função do escalonamento do regime de entrada dos servidores em trabalho remoto, como será demonstrado mais adiante no título 11.

As metas da equipe serão os ganhos de produtividade, conforme tabela abaixo, medidos pelos indicadores previamente definidos.

<b>Indicador</b>	<b>Média Histórica</b>	<b>Meta (em 90% do tempo)</b>	<b>Ganho</b>
<b>Resposta ao Regulado – R<sub>a</sub>R</b>	<b>10,8</b>	<b>R<sub>a</sub>R ≤ 8,3 dias</b>	<b>23,1%</b>
Resposta da Gerência – R <sub>d</sub> G <sub>24</sub>	13,3	R <sub>d</sub> G <sub>24</sub> < 7 dias	47,4%
Resposta da Gerência – R <sub>d</sub> G <sub>34</sub>	12,8	R <sub>d</sub> G <sub>34</sub> < 10 dias	21,9%
Resposta da Gerência – R <sub>d</sub> G <sub>5</sub>	12,7	R <sub>d</sub> G <sub>5</sub> < 10 dias	21,3%
Resposta da Gerência – R <sub>d</sub> G <sub>6</sub>	2,4	R <sub>d</sub> G <sub>6</sub> < 2 dias	16,7%
Resposta da Gerência – R <sub>d</sub> G <sub>10</sub>	2,7	R <sub>d</sub> G <sub>10</sub> < 2 dias	25,9%

## 6. PREVISÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA E QUALIDADE

O ganho de eficiência da UORG dar-se-á em função do aumento de produtividade entre 21% e 66% do servidor em trabalho remoto acima do servidor lotado em escritório, a depender da atividade executada, conforme será detalhado no Título 7 seguinte. Em adição, as atividades do Plano serão executadas por quantidade reduzida de servidores (12) em comparação ao que se tem atualmente (15). Em síntese, haverá ganho de produtividade com a utilização de menor quantidade de recursos humanos.

Sob o aspecto de qualidade, o trâmite de todo processo administrativo na UORG passa por pelo menos 2 (duas) instâncias, entre “Análise”, “Processamento”, “Livro” e “Chefia”. Cada uma dessas instâncias é conduzida por servidores distintos, o que traz benefícios em relação à segregação de funções, de modo a conferir impessoalidade e possibilitar a identificação e correção de eventuais erros e inconsistências, o que, por efeito, garante a qualidade dos serviços e produtos entregues. Para maior esclarecimento, se em determinado processo, por exemplo, a atividade de "Análise" é conduzida por um servidor "A", ao seu término o processo é atribuído a um servidor "B" para que este conduza a atividade de "Processamento" e, posteriormente, encaminhe o processo a um servidor "C" para conclusão da tarefa de "Livro". Após, o processo será encaminhado ainda para aprovação e assinatura da Chefia. Tal procedimento será mantido no âmbito deste PEMD.

Por fim, em consulta à base de dados dos sistemas de manifestações da ANAC, em relação aos serviços prestados pela GTRAB, menos de 4% (quatro por cento) das reclamações são associadas à qualidade. Em verdade, a maioria se relaciona a prazo de atendimento, objeto de melhoria neste Plano. A Superintendência de Aeronavegabilidade já possui processo de monitoramento de manifestações, com painéis de dados de acompanhamento por Gerência. No intuito de monitorar eficazmente os dados referentes à GTRAB, inclusive os de reclamações sobre a qualidade de serviços prestados,

encontra-se em desenvolvimento personalização de painel com dados específicos da UORG, cuja medição permitirá garantir a manutenção dos níveis de qualidade.

## 7. METODOLOGIA ESPECÍFICA DE AFERIÇÃO DE CARGA HORÁRIA

Todas as atividades do presente plano são realizadas diretamente nos sistemas informatizados da Agência e possuem demanda contínua, de forma que é mais adequada e traz mais ganhos para a instituição a **modalidade de trabalho remoto integral**.

A mensuração do desempenho individual do servidor dá-se por meio do cálculo do indicador “**resultado mensal individual –  $R_{mi}$** ”. Este indicador representa a quantidade mensal de pontos-horas equivalentes desempenhadas pelo servidor na execução de suas tarefas. Seu cálculo é simples e realizado pela multiplicação da quantidade executada de cada conjunto de atividades por pontos-horas de execução fixados sobre cada um desses conjuntos.

Os tempos médios históricos de execução dos conjuntos de atividades são derivados da extração e cruzamento de dados da base do SEI, com o auxílio do *Power BI*, que são então cruzados com os dados de horas de trabalho registradas de cada servidor no SIGRH, e por fim ponderados com a produtividade de todos os servidores executores das respectivas atividades.



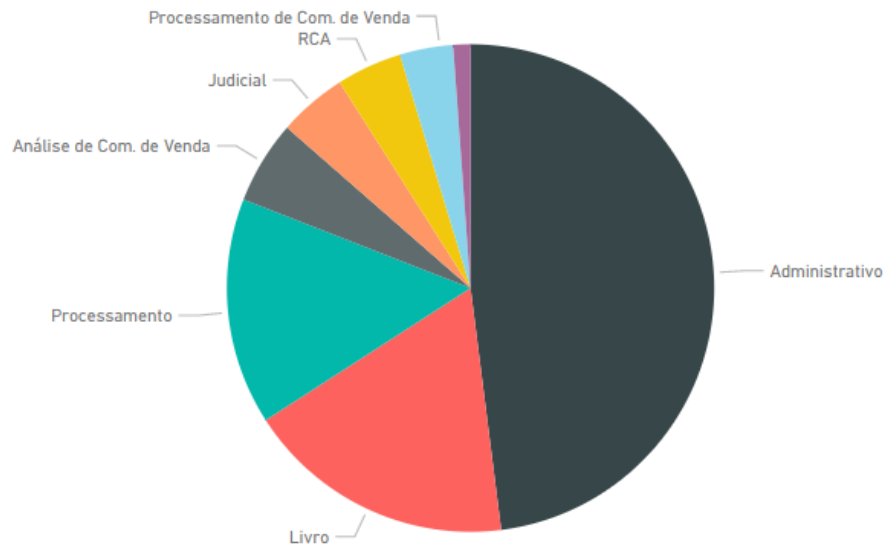
Os resultados são os apresentados na figura abaixo.

## Demanda - Abril 2018/Abril 2019



Tipo de Atividade	Demanda
Administrativo	5481
Análise de Com. de Venda	725
Judicial	519
Livro	3156
Processamento	5686
Processamento de Com. de Venda	640
RCA	1710
Registro Internacional	342

## Alocação da Força de Trabalho



## Tempos Médios Ponderados

Administrativo	03:07
Análise de Com. de Venda	02:43
Judicial	03:07
Livro	02:01
Processamento	00:56
Processamento de Com. de Venda	01:58
RCA	00:54
Registro Internacional	01:11

Fonte: <https://sistemas.anac.gov.br/relatorios/powerbi/SAR/GTRAB/Tempo%20M%C3%A9dio%20de%20Execu%C3%A7%C3%A3o>

Estes tempos, assim, são calculados em função da:

- Quantidade de processos, por tipo, analisados e processados por servidores alocados nas atividades;



- Quantidade de horas registradas de trabalho por cada servidor, individualmente, no período da amostra;
- Sujeição dos servidores à concorrência de outras atividades não incluídas neste Plano, a férias e a outras licenças, com a consequente diminuição da força de trabalho.

Com base nos tempos médios históricos ponderados, são fixados abaixo os pontos-horas de execução para cada conjunto de atividades e o respectivo de ganho de produtividade individual, para os servidores participantes em trabalho remoto:

Conjuntos de atividades conforme MPR	Tipo de Processo	Pontos-horas de execução (T)	Ganho de produtividade
5.2.04; 5.2.05	Judiciais	2,17	31%
5.3.02; 5.3.03; 5.3.04; 5.3.05	Administrativos	2,17	31%
5.4.01; 5.4.02; 5.4.03	Processamento	0,75	21%
5.5.01; 5.5.02	Processamento de comunicação de venda	0,67	66%
5.5.03; 5.5.06	Análise de comunicação de venda	1,67	39%
5.6.02; 5.6.03; 5.6.04; 5.6.06	RCA	0,67	27%
5.4.05; 5.4.07	Livro	1,42	30%
5.10.01; 5.10.02; 5.10.03	Registro Internacional	0,42	65%

Dos números, **o ganho de produtividade individual médio ponderado** para os servidores em trabalho remoto, em função da representatividade de cada tipo de processo, em termos quantitativos e no período da amostra, **deverá ser de 29,3%**. No limite mínimo, caso um servidor em trabalho remoto execute atividades de apenas um tipo, sua produtividade deverá ser pelo menos 21% maior do que o valor de referência histórico.

Para os servidores participantes do Plano que permanecerem em regime de escritório será mantida, para efeito de cálculo, a produtividade individual média histórica.

Uma vez fixados os pontos-horas equivalentes de execução para cada conjunto de tarefas, tanto para o regime de trabalho remoto quanto para o regime de escritório, considerou-se, para definição das metas individuais, a carga horária legal de 40 horas semanais estabelecida pelo Art. 19 da Lei 8.112/1990. Haja vista que, pelo estabelecido, cada servidor deve desempenhar oito horas de trabalho por cada dia em que houver expediente,

as metas de desempenho individual serão fixadas sobre as respectivas horas de trabalho, convertidas em pontos-horas equivalentes por atividade executada.

Estabelecidos os indicadores e a metodologia de mensuração, são definidas as seguintes metas:

<b>Resultado mensal individual – <math>R_{mi}</math> (h)</b>	Em trabalho Remoto	Somatório dos pontos-horas definidos para os conjuntos de atividades executadas, com ganhos de produtividade	$R_{mi} \geq h_m$
	Em escritório	Manutenção da produtividade (carga horária legal)	$R_{mi} = h_m$
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onde <math>h_m</math> é igual à carga horária contratada do mês, líquido das dispensas de expediente legais (obrigatórias ou facultativas), como férias, feriados e licenças, além de outros afastamentos aprovados pela Chefia, como para capacitação.</li> </ul>			

Assim, a meta individual para os servidores em trabalho remoto será obter resultado (produtividade) mensal, em pontos-horas equivalentes, igual ou superior à produtividade equivalente à carga horária legal contratada, líquida das dispensas de expediente legais e outros afastamentos aprovados pela Chefia, computando-se, para tal cálculo, os tempos de execução definidos mais acima, cujos ganhos de produtividade em relação ao executado em escritório variam desde 21% até 66%.

Em relação aos pontos-horas de execução definidos, utilizando-se outra base de comparação, observa-se que claramente a UORG já possui alta produtividade em função da quantidade e dos tipos de processos que lhe são demandados e dos tempos de resposta já executados e demonstrados anteriormente. A título de exemplo da produtividade da área, podemos comparar o tempo de execução fixado das atividades 5.3.04 e 5.3.05 com o somatório da alocação de *lead-time* das ações realizadas, conforme definido pelo Manual de Referência de Mapeamento de Processos do Escritório de Processos da Superintendência de Planejamento Institucional – SPI. A medição a seguir exemplifica as ações padrão executadas no âmbito do conjunto citado de atividades, considerando-se um processo de baixa complexidade:

#	Ação Padrão	Sistema/Produto	Resolução	Tempo por resolução (min)
2	Leitura de tela e/ou recebimento de documentos	Abrir solicitações (requerimentos no SEI)	1 tela ou documento	6
3	Busca de informação em cadastro informatizado	SACI (ALTE e Certidão)	2 buscas	12
4	Busca de informação em intranet/internet	Página da Receita Federal (CPF, CNPJ, CND)	1 busca	9
10	Preenchimento de formulário, cadastro ou análogo	Alocação de TFAC	1 tela	15
6	Análise de formulários	Cadastro de qualquer espécie	25 páginas	75
10	Preenchimento de formulário, cadastro ou análogo	Despacho	1 página	15
13	Consolidação de informações de diversas origens e mídias em um só documento	Dados de aeronave, proprietário, operador, procurador, gravames, contratos etc	5 campos	60
12	Padronização de forma e estilo	Redação de minutas	1 página	15
-	-	-	<b>Total</b>	<b>207</b>

Paradigma: processo nº 00058.022568/2019-34

Comparando, tem-se que:

- O tempo de execução das atividades, de acordo com o Manual a ser seguido por processos de toda a Agência, seria de 3,45 horas (207 minutos);
- Os pontos horas equivalentes ao tempo médio histórico ponderado calculado para este tipo de processo, por outro lado, foi de 3,11 (03:07h). Trata-se de valor 10% menor que o padrão de referência;
- Ressalte-se, ainda, que a comparação tomou por parâmetro um processo de baixa complexidade. Processos de maior complexidade são frequentes, podendo atingir valores muito maiores, como o de nº 00058.017540/2019-85, que contabiliza 21,45 horas (1.287 minutos) por ser composto de 345 páginas.

Comprova-se, reforçando, que a UORG tem alta produtividade antes mesmo da implementação do PEMD. Assim, deve ser considerado que as metas individuais estipuladas possuem como parâmetro atividades já bem desempenhadas. Ainda assim, principalmente em função da quantidade limitada de recursos humanos, torna-se importante o estabelecimento de novas metas para atendimento satisfatório e em prazo razoável da demanda de processos direcionados ao RAB.

Considerando que a execução de cada conjunto de atividades deste PEMD foi convertida em pontos-horas equivalentes, torna-se simples a aferição da carga horária executada por cada servidor participante em trabalho remoto.

Tendo, por exemplo, um mês com carga horária contratada ( $h_m$ ) de 176 horas legais, para cumprimento da meta, o servidor em trabalho remoto deve obter pelo menos 176 pontos-horas equivalentes ( $R_{mi} \geq 1,0 \text{ ponto} \times 176h$ ). Destaque-se que tal somatório de pontos-horas é um **referencial mínimo** a ser cumprido individualmente pelo servidor, pois a **meta individual** é também **balizada** pela necessidade de **atingimento da meta de equipe**, que pode exigir produtividade ainda maior de cada servidor, exigindo deste responsabilidade e compromisso para o sucesso do Plano.

Caso um servidor participante em trabalho remoto, de forma injustificada, não atinja os pontos-horas equivalentes, o cálculo de conversão para obtenção das horas legais trabalhadas é simples e direto, conforme fórmula abaixo, onde  $h_L$  corresponde à carga horária legal trabalhada e  $h_E$  aos pontos-horas equivalentes efetivamente obtidos em trabalho remoto:

$$hL = hE$$

Assim, no exemplo anterior, caso um servidor em trabalho remoto obtenha apenas 168 pontos-horas equivalentes ( $h_E$ ), tal pontuação equivaleria a 168 horas legais trabalhadas ( $h_L$ ) e, como a carga horária contratada ( $h_m$ ) do mês seria de 176 horas legais, tal servidor teria saldo de horas negativo de 8 horas ( $176h - 168h$ ).

O não cumprimento da meta em um mês, resultando em saldo de horas negativo, poderá ser compensado no mês posterior, de forma análoga ao estabelecido no sistema de controle de frequência da ANAC (SIGRH). O débito de horas não compensado no mês posterior deverá ser descontado em pecúnia da remuneração do servidor.

Ademais, cumpre ressaltar que a indisponibilidade de sistemas não é justificativa para o não cumprimento da meta estipulada.

## 8. CONTROLE

O uso de relatórios digitais auditáveis no tocante à meta individual, e de controles automatizados com relação às metas da equipe, melhoram o monitoramento do desempenho dos servidores participantes e da equipe, aperfeiçoando as ferramentas de controle e de gestão, com o fomento da gestão por produtividade.

O indicador  $R_aR$ , que mede o desempenho geral da área, será monitorado automaticamente e em tempo real através do painel de indicadores desenvolvido no *PowerBI* no já citado endereço eletrônico: <https://sistemas.anac.gov.br/relatorios/powerbi/SAR/GTRAB/Indicadores%20da%20Ger%C3%Aancia>. Considerando que a **meta** estipulada para o **desempenho da equipe** neste PEMD tem **base anual**, o relatório trimestral de entregas de resultados, decorrente do disposto no inciso VII do art. 8º da Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, do Ministério da Economia (Planejamento, Desenvolvimento e Gestão), abrangerá, nos primeiros três trimestres de mensuração de resultados, a análise do comportamento do indicador no(s) trimestre(s) imediatamente anterior(es) e o plano de ação para manutenção ou correção de sua trajetória, objetivando o cumprimento da meta.

Individualmente, cada servidor terá sua produtividade medida de acordo com seus resultados, a serem apresentados por meio do preenchimento de um relatório que será submetido mensalmente ao Coordenador do Programa. Esse relatório, que deverá ser preenchido em formato padronizado, apresentará em pontos-horas equivalentes à produtividade do servidor, conforme anteriormente fixados para cada conjunto de tarefas, especificando o número do processo, as atividades efetuadas, as datas e possíveis observações. Além disso, o relatório apontará automaticamente eventual falha no cumprimento das metas estabelecidas. Há que se ressaltar que os relatórios de produtividade individual serão totalmente auditáveis, bastando a verificação dos dados apresentados frente os eventos relatados nos respectivos processos do SEI.

Como exemplo, segue abaixo uma tabela que demonstra de forma simplificada a medição do desempenho diário de um servidor participante do PEMD em regime de trabalho remoto, com os ganhos de produtividade propostos (em pontos-horas):

Data	Processo	Tipo de atividade	T (h)
02/09/2019	00058.000001/2019	5.3.02; 5.3.03; 5.3.04; 5.3.05	2,17
02/09/2019	00058.000002/2019	5.3.02; 5.3.03; 5.3.04; 5.3.05	2,17
02/09/2019	00058.000003/2019	5.2.04; 5.2.05	2,17
02/09/2019	00058.000004/2019	5.4.05; 5.4.07	1,42
02/09/2019	00058.000005/2019	5.10.01; 5.10.02; 5.10.03	0,42
-	-	<b>Total</b>	<b>8,35</b>

Abaixo, outro exemplo considerando um servidor participante no regime de escritório, com a manutenção dos tempos médios de execução históricos (em pontos-horas):

Data	Processo	Tipo de atividade	T (h)
02/09/2019	00058.000006/2019	5.3.02; 5.3.03; 5.3.04; 5.3.05	3,11
02/09/2019	00058.000007/2019	5.3.02; 5.3.03; 5.3.04; 5.3.05	3,11
02/09/2019	00058.000008/2019	5.6.02; 5.6.03; 5.6.04; 5.6.06	0,90
02/09/2019	00058.000009/2019	5.6.02; 5.6.03; 5.6.04; 5.6.06	0,90
-	-	<b>Total</b>	<b>8,02</b>

## 9. DESLIGAMENTO IMEDIATO DO PLANO

São casos de desligamento imediato dos servidores participantes em regime de trabalho remoto os previstos na Instrução Normativa nº 133/2019, que institui o Programa de Melhoria de Desempenho – PMD, e demais ocorrências, conforme listado abaixo:

1. A pedido, mediante comunicação, ou de ofício, por interesse da Administração, independentemente de instauração de processo administrativo;
2. O não cumprimento das metas estipuladas;
3. Necessidade de serviço;
4. O decurso de prazo de participação no PMD, quando houver, salvo se deferida a prorrogação;
5. Remoção, com alteração da lotação de exercício;
6. Designação do servidor para a execução de outra atividade não abrangida pelo PMD;
7. Falhas técnicas continuadas e irreversíveis no acesso remoto aos sistemas essenciais à execução da atividade;
8. Necessidade de reavaliação das metas e dos resultados estipulados, quando o desligamento seja imprescindível;
9. O descumprimento das obrigações previstas no PEMD de Desempenho e no termo de ciência e responsabilidade;
10. O não cumprimento, por duas vezes seguidas, da meta individual sem a devida compensação no período de avaliação seguinte;

## 10. INTERRUPTÃO DO PEMD

A interrupção do PEMD poderá ser determinada pela Gerente Técnica do Registro Aeronáutico Brasileiro, motivada por necessidade do servidor em sede.

## 11. COMPOSIÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO

Em função dos estudos realizados, da demanda histórica levantada e do atendimento aos requisitos de admissão ao trabalho remoto, a equipe de trabalho será composta por no máximo 12 servidores participantes, obedecendo o seguinte planejamento:

- Até Maio de 2020:

Total de servidores UORG	Servidores integrantes do plano		% de servidores em trabalho remoto
21	12		43%
	Em trabalho remoto	Em escritório	
	9	3	

- Entre Junho de 2020 e Janeiro de 2021:

Total de servidores UORG	Servidores integrantes do plano		% de servidores em trabalho remoto
21	12		48%
	Em trabalho remoto	Em escritório	
	10	2	

- A partir de Fevereiro de 2021:

Total de servidores UORG	Servidores integrantes do plano		% de servidores em trabalho remoto
21	12		52%
	Em trabalho remoto	Em escritório	
	11	1	

O escalonamento apresentado facilita a adequação da UORG e dos servidores à execução das atividades no plano, de forma remota. Serve, também, como um período de experiência para realização de eventuais ajustes na quantidade equacionada de servidores em trabalho remoto e no escritório, que pode variar, principalmente em função do acréscimo ou diminuição da entrada de processos (aumento ou diminuição de demanda) na UORG.

Cabe ressaltar, também, que a quantidade escalonada de servidores respeita a necessidade de aquisição de estabilidade por parte dos servidores mantidos em escritório, não aptos ao trabalho remoto até cumprimento deste requisito e da capacitação específica.

O titular da UORG indicará 2 (dois) servidores como coordenadores, um titular e um substituto, que serão responsáveis por coordenar e acompanhar a execução do Plano Específico de Melhoria de Desempenho, nos termos da Instrução Normativa nº 133, de 5 de fevereiro de 2019.

## 12. CAPACITAÇÃO SOBRE TRABALHO REMOTO

Todo o efetivo de servidores que desempenharão as atividades objeto deste PEMD e os coordenadores a serem designados pelo titular da UORG possuirão o Certificado de Conclusão do curso "Programa de Melhoria de Desempenho na ANAC" ou "Trabalho Remoto na ANAC" até 31 de dezembro de 2019.

## 13. MEIOS QUE SERÃO UTILIZADOS PARA A REALIZAÇÃO DAS TAREFAS

De responsabilidade da ANAC:

- Manter disponibilidade dos sistemas SEI!, SACI e SIGEC ("Aloca TFAC");
- Disponibilizar acesso remoto aos sistemas e/ou desktop via VPN, bem como acesso às pastas de rede da UORG, ao *Skype for Business* (e/ou *Lync*, e/ou *Webex*), ao e-mail corporativo e demais aplicativos necessários à execução das atividades.

#### **14. INFRAESTRUTURA MÍNIMA PARA REALIZAÇÃO DAS TAREFAS**

A seguinte estrutura física e tecnológica, de responsabilidade do servidor, é necessária para a adequada condução do trabalho remoto:

- Recomenda-se a utilização de mobiliário e equipamentos com ergonomia adequada, tendo como referência a Norma Regulamentadora nº 17 – Ergonomia da Secretaria de Trabalho do Ministério da Economia;
- Computador equipado com *webcam* e microfone, com acesso à internet e com capacidade de processamento e de memória suficientes à realização de acesso e utilização dos sistemas informatizados e dos programas necessários à realização das atividades, equipado com sistema operacional Windows 7 ou superior, e demais softwares para atendimento dos requisitos de segurança contra vírus e acessos não autorizados (antivírus e firewall);
- Telefone fixo e/ou celular, atualizados junto à UORG.

#### **15. PERIODICIDADE DAS REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO**

A reunião de acompanhamento terá por objetivos reportar o desempenho individual e da equipe no mês anterior e propor eventuais medidas corretivas da curva de desempenho, de modo a dar segurança razoável de cumprimento às metas estabelecidas, além de propor melhorias ao método de acompanhamento para proposição em eventual processo de revisão do plano. Está prevista a realização de pelo menos uma reunião mensal com a presença dos servidores nas dependências da ANAC.

A reunião de entregas de resultados ocorrerá trimestralmente, em atendimento ao disposto no inciso VII, do art. 8º da Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, do Ministério da Economia (Planejamento, Desenvolvimento e Gestão).

A reunião de avaliação de desempenho terá por objetivo analisar os resultados alcançados no trimestre anterior e propor eventuais revisões ou ajustes das metas para o trimestre seguinte. Por conseguinte, essa reunião ocorrerá trimestralmente. Preferencialmente e quando cabível, as três reuniões ocorrerão concomitantemente, até o 7º (sétimo) dia útil do mês de referência.

#### **16. MEIOS DE COMUNICAÇÃO E DE INTEGRAÇÃO DOS SERVIDORES DA UORG**

São meios de comunicação e de integração dos servidores da UORG:

1. O e-mail institucional de cada servidor e a lista de distribuição de e-mail institucional da Unidade;
2. O telefone, fixo ou móvel, institucional ou privado, neste último caso o estritamente indicado pelo servidor para contato;
3. O aplicativo institucional de conversas de grupo (*Skype for Business* ou *Lync*), inclusive através da realização de áudio ou videoconferência;
4. A reunião por áudio ou videoconferência realizada a partir de qualquer unidade de escritório da ANAC;
5. A reunião presencial.

O aplicativo de e-mail institucional deverá ser acessado pelo servidor diariamente. O prazo de resposta aos e-mails institucionais será de até 48h úteis, salvo exceções justificadas junto ao Coordenador do PEMD ou à Chefia da Unidade.

O contato telefônico deverá estar disponível durante todo o horário de expediente da ANAC, ou seja, das 7h às 21h, observada a razoabilidade para o efetivo contato.



O aplicativo institucional de conversas de grupo poderá ser utilizado sempre que as partes interessadas no contato estiverem conectadas e disponíveis, durante o horário de expediente da ANAC, e, de forma agendada, para a realização de reuniões não presenciais da equipe, respeitado o prazo mínimo de 1 (um) dia útil de convocação. Este prazo pode ser flexibilizado em casos emergenciais e justificáveis, observada a razoabilidade.

A reunião por áudio ou videoconferência realizada a partir de qualquer unidade de escritório da ANAC ocorrerá sempre que solicitado pelo Coordenador do PEMD ou pelo titular da UORG, respeitando o prazo mínimo de 3 (três) dias úteis de convocação. Este prazo pode ser flexibilizado em casos emergenciais e justificáveis, observada a razoabilidade.

A reunião presencial ocorrerá sempre que solicitado pelo Coordenador do PEMD ou pelo titular da UORG, respeitando o prazo mínimo de 5 (cinco) dias úteis de convocação. Este prazo pode ser flexibilizado em casos emergenciais e justificáveis, observada a razoabilidade.

## **17. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este Plano Específico de Melhoria do Desempenho da Gerência Técnica do Registro Aeronáutico Brasileiro – GTRAB/SAR foi elaborado com objetivo de estar alinhado ao Programa de Melhoria de Desempenho – PMD da Agência, de modo a aperfeiçoar a gestão interna e a gestão do desempenho da UORG, oportunizando a geração de impactos positivos tanto externa quanto internamente, com aumento da produtividade e especialização da equipe, redução no tempo de processamento e do estoque de processos, além do fomento à melhoria da análise processual.

Portanto, reforça a retenção, motivação e comprometimento dos servidores participantes com os objetivos estratégicos da instituição, levando em consideração que parte das atividades constantes deste PEMD compõem o processo de certificação de aeronaves, no tocante à inscrição de matrícula, registro de proprietários e operadores, bem como à emissão de Certificados de Matrícula e de Aeronavegabilidade, associados ao objetivo estratégico “Aprimorar o modelo de Certificação da ANAC”.

No mesmo sentido, busca aumentar a percepção de Qualidade de Vida no Trabalho dos servidores, não só em função dos benefícios associados à realização das atividades remotamente, mas principalmente no tocante à percepção da melhor prestação de serviços à sociedade.

## **18. APROVAÇÃO**

Elaborado por:
Luan Willian Strieder
Marcos Paulo dos Santos
Revisado por:
Luciana Ferreira da Silva
Julio Giampá Scheibel
Aprovado por:
Roberto José Silveira Honorato