

PORTARIA Nº 2.148, DE 24 DE AGOSTO DE 2020.

Aprova Plano Específico de Melhoria de Desempenho para participação no Programa de Melhoria de Desempenho da ANAC.

O DIRETOR-PRESIDENTE SUBSTITUTO DA AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL - ANAC, no uso das atribuições que lhe conferem os arts. 16 da Lei nº 11.182, de 27 de setembro de 2005, e 35, inciso II, do Anexo I do Decreto nº 5.731, de 20 de março de 2006, tendo em vista o disposto art. 11, inciso IX, da mencionada Lei, no Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na Instrução Normativa nº 1, de 31 de agosto de 2018, do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, e na Instrução Normativa nº 133, de 5 de fevereiro de 2019, e considerando o que consta do processo nº 00058.009283/2020-41, deliberado e aprovado na 14ª Reunião Administrativa Eletrônica da Diretoria Colegiada, realizada nos dias 12 a 19 de agosto de 2020,

RESOLVE:

Art. 1º Aprovar o Plano Específico de Melhoria de Desempenho - PEMD da Coordenação de Infrações e Multas da Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária - COIM/SIA, nos termos do Anexo desta Portaria, para participação no Programa de Melhoria de Desempenho - PMD da ANAC.

Parágrafo único. O PEMD será executado, em fase de projeto-piloto, pelo prazo de 1 (um) ano, prorrogável por igual período.

Art. 2º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

JULIANO ALCÂNTARA NOMAN

ANEXO À PORTARIA Nº 2.148, DE 24 DE AGOSTO DE 2020.

PLANO ESPECÍFICO DE MELHORIA DE DESEMPENHO - PEMD

Coordenação de Infrações e Multas - COIM

Gerencia de Normas, Análise de Autos de Infração e Demandas Externas - GNAD

Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária - SIA

1. IDENTIFICAÇÃO DO PLANO

Nome: PEMD - Julgamento de processos administrativos sancionadores (PAS) em primeira instância na SIA.

UORG: Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária.

Dirigente Máximo da Unidade Organizacional: *Giovano Palma*

Macroprocesso: Fiscalização.

2. OBJETIVO DO PLANO

O PEMD tem como objetivo combater o acréscimo no volume de Processos Administrativos Sancionadores – PAS no âmbito da COIM, visando a, inicialmente, zerar o estoque de processos existente – redução de 50% do estoque em 2 anos e 4 meses, finalizando-o em aproximadamente 4 anos e 7 meses – e, posteriormente, a reduzir o tempo de análise processual no setor, aproximando-se do prazo estabelecido pela Lei nº 9.784/99 (Lei de Procedimento Administrativo – LPA), de 30 (trinta) dias.

3. OBJETO DO PLANO

Em decorrência da execução das atividades de fiscalização das diversas unidades finalísticas da ANAC, podem ser instruídos processos administrativos para a aplicação de penalidades, denominados de processos administrativos sancionadores - PAS.

Conforme o rito previsto nos regulamentos vigentes que disciplinam o tema, especialmente a Resolução 472/2018, uma das etapas do processo administrativo sancionador é o julgamento em primeira instância: ato de competência dos superintendentes das áreas responsáveis pelas atividades de fiscalização, porém passível de delegação, nos termos do Regimento Interno da ANAC.

No caso da Superintendência de Infraestrutura Aeroportuária (SIA), a competência para a realização do julgamento em primeira instância foi delegada ao Gerente de Normas, Análise de Autos de Infração e Demandas Externas (GNAD), por meio da Portaria nº 2.748, de 04/09/2019. No âmbito da GNAD, as análises de PAS são realizadas pela Coordenadoria de Infrações e Multas (COIM).

O processo está mapeado no Manual de Procedimentos MPR/SIA – 602, cuja primeira versão atual foi aprovada em 20/03/2014, e que se encontra na 5ª versão, esta última em vigor desde 04/10/2019 (publicado no Boletim Pessoal de Serviço em 11/10/2019).

Atualmente, a gestão de PAS em primeira instância na SIA envolve as seguintes atividades:

1. <i>Cadastrar e distribuir o processo</i>
2. <i>Analisar o processo</i>
3. <i>Revisar a minuta de análise</i>
4. <i>Consolidar análise após revisão</i>
5. <i>Decidir</i>
6. <i>Cadastrar a decisão e trâmites finais</i>

A presente proposta, no entanto, abarca apenas a análise dos autos do processo administrativo sancionador, abrangendo a preparação dos possíveis documentos derivados dessa análise e a sua revisão final, por se entender que estas são as atividades que mais bem se encaixam nos requisitos estabelecidos para o piloto do PEMD da COIM/GNAD/SIA.

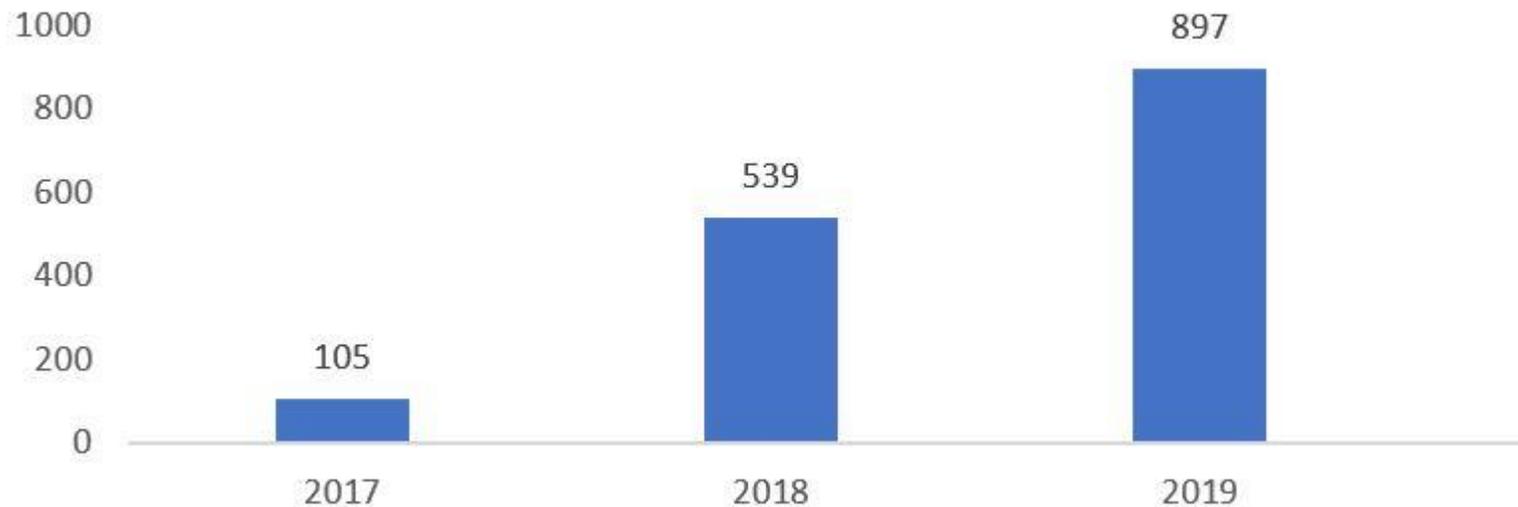
Dessa maneira, as atividades que poderão ser exercidas em regime de trabalho remoto são:

2. <i>Analisar o processo</i>
3. <i>Revisar a minuta de análise</i>
4. <i>Consolidar análise após revisão</i>

4. CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PLANO

Desde 2017, a quantidade de PAS iniciados na COIM tem aumentado, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Evolução da quantidade de PAS iniciados na COIM – 2017 a 2019



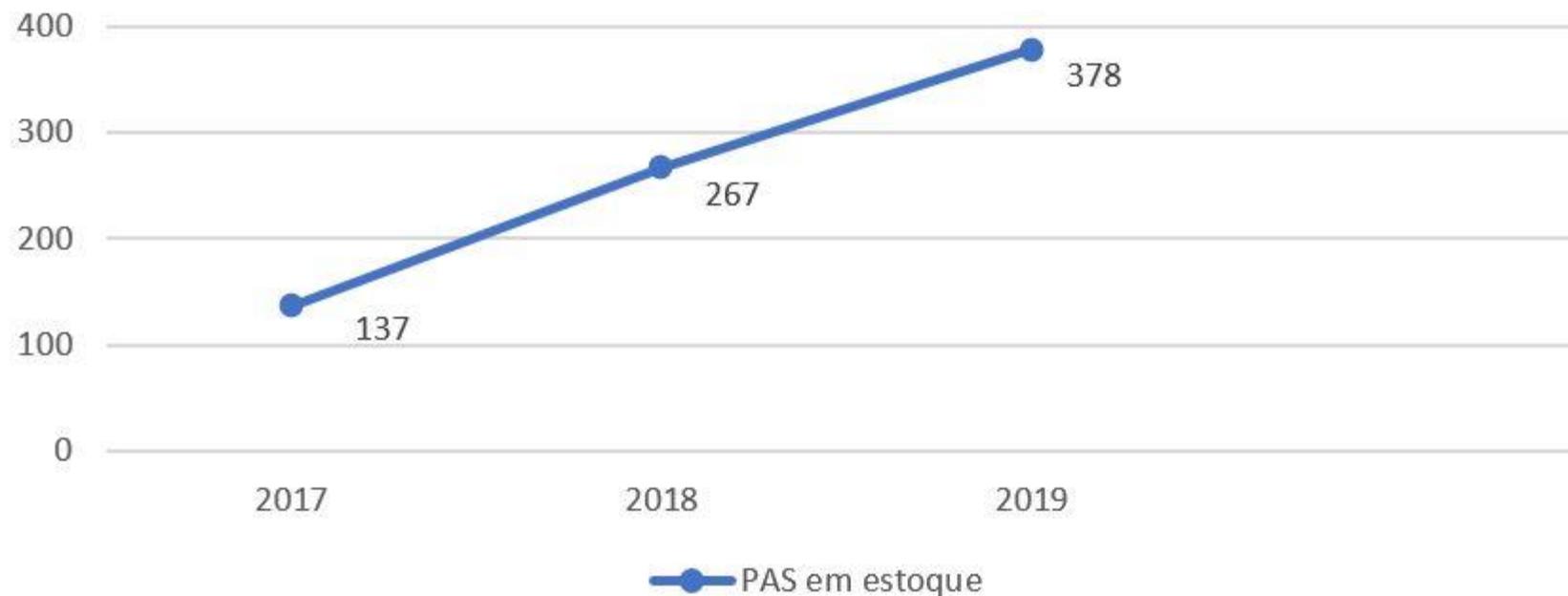
A quantidade de PAS encaminhados para a COIM em 2017 foi de 105 (cento e cinco). Já em 2018, a quantidade subiu para 539 (quinhentos e trinta e nove). Em 2019, a quantidade atingiu a cifra de 897 (oitocentos e noventa e sete) processos. Ou seja, em dois anos, o número de processos para julgamento aumentou quase 9 (nove) vezes.

Uma vez que não houve um aumento na atividade fiscalizatória da Superintendência nesse período, não é possível precisar as razões para o aumento na quantidade de autos na SIA, dado que a atuação depende, em último caso, da capacidade do setor regulado no cumprimento das normas. Contudo, estima-se que os recentes esforços da SIA na reestruturação das atividades de vigilância continuada (como definição dos Compêndios de Elementos de Fiscalização, por exemplo), possa ter provocado esse acréscimo.

Fato é, contudo, que a demanda crescente tem evidenciado um acentuado acréscimo no estoque de processos da COIM no período – a título de definição, entende-se como “**estoque**” neste PEMD o quantitativo de processos que o setor não teve capacidade de analisar em um ano, isto é, que excederam a capacidade analítica do setor no período.

Em 31/12/2017, por exemplo, havia 137 (cento e trinta e sete) processos em estoque. No ano seguinte, a quantidade subiu para 267 (duzentos e sessenta e sete). Já em 31/12/2019, esta quantidade alcançou a cifra de 378 (trezentos e setenta e oito) processos – um aumento de 275% em relação a 2017 –, conforme gráfico abaixo:

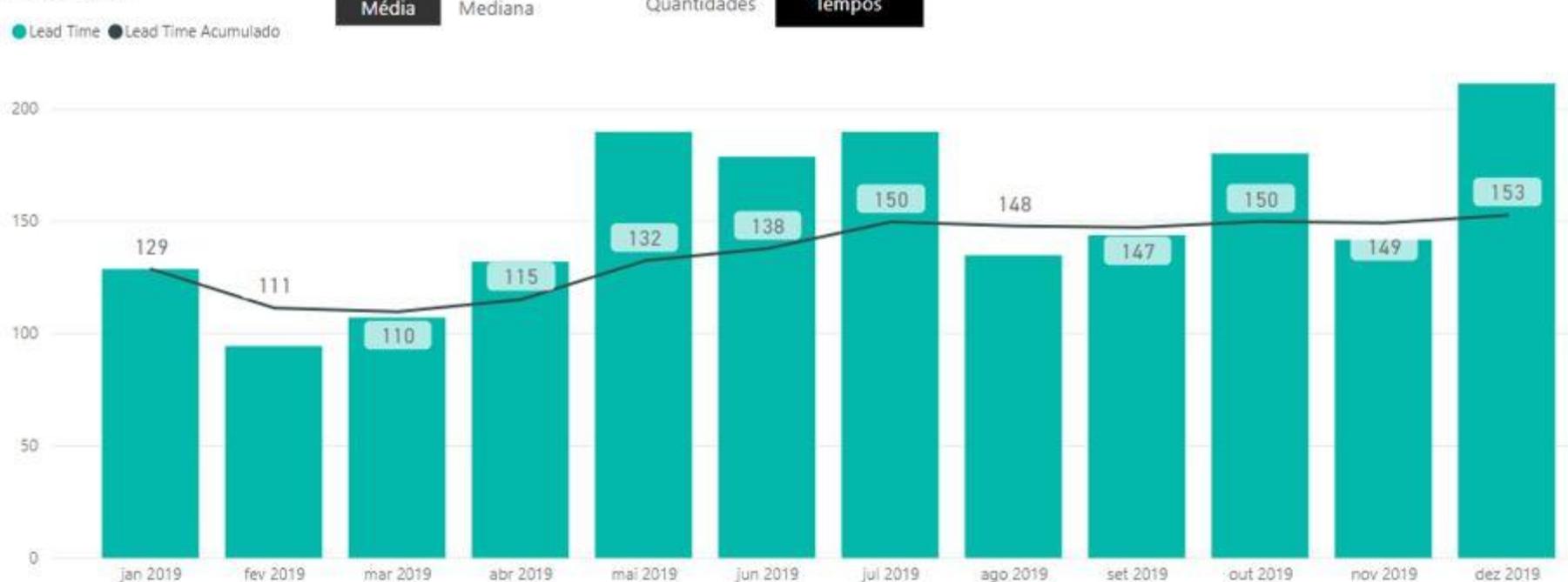
Gráfico 2 – Evolução da do estoque da COIM – 2017 a 2019



Note-se, ainda, que entre 01 de janeiro de 2019 e 31 de dezembro de 2019 o tempo médio de permanência do PAS na unidade, pendente de análise e decisão, apresentou significativo acréscimo, passando de 129 dias (jan/2019) para 153 dias (dez/2019) - um aumento de quase 20% no tempo de análise -, conforme expresso pela Figura 1. O crescimento da demanda acima da capacidade produtiva do setor tem, portanto, resultado em um maior tempo de processamento.

Figura 1 – Power BI: Lead time, no período de 01/01/2019 a 31/12/2019

Lead Time



A manutenção de um estoque “jovem” evita um dos principais riscos inerentes ao processamento do PAS, que é a incidência da prescrição e consequente perda do crédito pela administração.

É bastante desejável, portanto, que se mantenha curto o lapso temporal entre a lavratura do auto de infração e o efetivo fim do processo sancionador – com a decisão definitiva com aplicação ou não de sanção –, pois assim se atinge com mais efetividade o objetivo principal da atividade, que é o efeito didático de desestimular o ente regulado a descumprir regras, contribuindo para conformar seu comportamento aos normativos vigentes, de modo que sejam atingidos e mantidos os níveis de qualidade e segurança que a sociedade espera do setor de aviação civil.

O acréscimo do estoque no médio prazo aumenta o tempo em que o processo fica aguardando análise e reduz a efetividade dos processos contemporâneos, no sentido de desencorajar o regulado a repetir as condutas indesejadas, dado que a equipe continuaria sempre tendo que dar prioridade aos processos próximos à prescrição.

Diante de tal cenário, justificada a necessidade de aumentar a produtividade do setor, a COIM optou pela implementação do presente Plano Específico de Melhoria de Desempenho (PEMD), em consonância com as diretrizes contidas na Instrução Normativa nº 133/2019.

Com a aprovação do projeto-piloto descrito no PEMD, será possível impactar positivamente a ANAC, a sociedade e os regulados, tendo em vista o aumento da produtividade da equipe, a redução no tempo de processamento, diminuição do respectivo estoque e otimização da força de trabalho.

Ademais, objetiva-se aumentar a especialização e qualidade das atividades executadas; contribuir para o Programa de Logística Sustentável da ANAC; promover meios para motivar e comprometer os servidores com os objetivos estratégicos da instituição; oferecer alternativas de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento; estimular a meritocracia e oportunidades de desenvolvimento, crescimento e reconhecimento profissional; fomentar a gestão por produtividade; auxiliar na execução da estratégia organizacional; aumentar a percepção dos servidores acerca da Qualidade de Vida no Trabalho na Agência; e aperfeiçoar a gestão interna e a organização da COIM.

4.1. Histórico de produtividade da COIM

Para a definição do histórico de produtividade neste PEMD foi considerado todo o ano de 2019, entre 01/01/2019 e 31/12/2019.

O referido recorte abrange, pois, 12 meses, o que se coaduna com o tempo mínimo exigido pelo art. 6º, da Instrução Normativa ANAC nº133, de 05.02.2019.

É importante ressaltar que a produtividade das análises depende do nível de complexidade do processo, que pode variar em função da existência e da qualidade de defesa apresentada pelo interessado, bem como do tipo de documento a ser produzido como resultado da análise.

Dessa forma, o dimensionamento da carga de trabalho dos analistas não é realizado apenas pelo estabelecimento de uma quantidade fixa de processos a serem distribuídos periodicamente. Há uma pontuação para cada tipo de documento a ser preparado nos autos, conforme a tabela apresentada a seguir:

Tabela 1 – Pontuação por atividade realizada na COIM/GNAD/SIA

Atividade do MPR/SIA-602	Tipo de artefato	Pontuação
3 e 4	Análise + minuta de decisão em primeira instância	1 ponto
3 e 4	Análise + minuta de decisão em primeira instância – concessão de 50%	0,25 ponto
3 e 4	Convalidação na análise/minuta de decisão	0,25 ponto
3 e 4	Despacho de Diligência	0,5 ponto
3 e 4	Despacho de Convalidação	0,25 ponto
5	Revisão de Análise (arquivo em formato <i>word</i> , encaminhado por e-mail)	0,25 ponto

Note-se que a COIM não adota pesos diferentes no que tange à pontuação das análises. Considerando-se que todos os PAS originados na SIA têm, aproximadamente, a mesma complexidade, ou as complexidades se compensam, entende-se que não há razão ou justificativa técnica para se estabelecer fatores multiplicadores à pontuação, nem mesmo para aqueles casos em que há mais de uma conduta infracional no mesmo processo. Assim sendo, toda análise referente à decisão em primeira instância vale 1 (um) ponto.

Para obter a produtividade média mensal em pontos, verificou-se no relatório de produtividade da COIM no Power BI a pontuação total realizada pela Coordenadoria nessas atividades desde o início da mensuração. Foram considerados 11 (onze) meses efetivos de produção, descontando-se um mês de férias.

Assim sendo, de 01/01/2019 a 31/12/2019, a produtividade total da COIM foi de **743** (setecentos e quarenta e três) pontos[1], o que equivale, consideradas as pontuações expressas pela tabela 1, a **781** (setecentos e oitenta e um) PAS (cada PAS vale em média, portanto, 0,95 pontos).

Conforme demonstrado pelo gráfico 3 abaixo, a produtividade média mensal da COIM no que tange às atividades escopo do PEMD foi de 67,54 pontos (743 pontos divididos pelos 11 meses efetivos de produção). Considerando o efetivo do setor, composto por seis servidores[2], a produtividade média mensal por servidor foi igual a 11,25 pontos – o que equivale a 11,83 PAS por mês. Cumpre ressaltar que 12 análises/mês foi a meta individual dos servidores integrantes da COIM, conforme a sistemática de avaliação de desempenho adotada na ANAC (SISAD, de novembro/18 a outubro/2019).

Gráfico 3 – Produtividade média da COIM para o ano de 2019, por mês e anual, com a produção individual de cada servidor

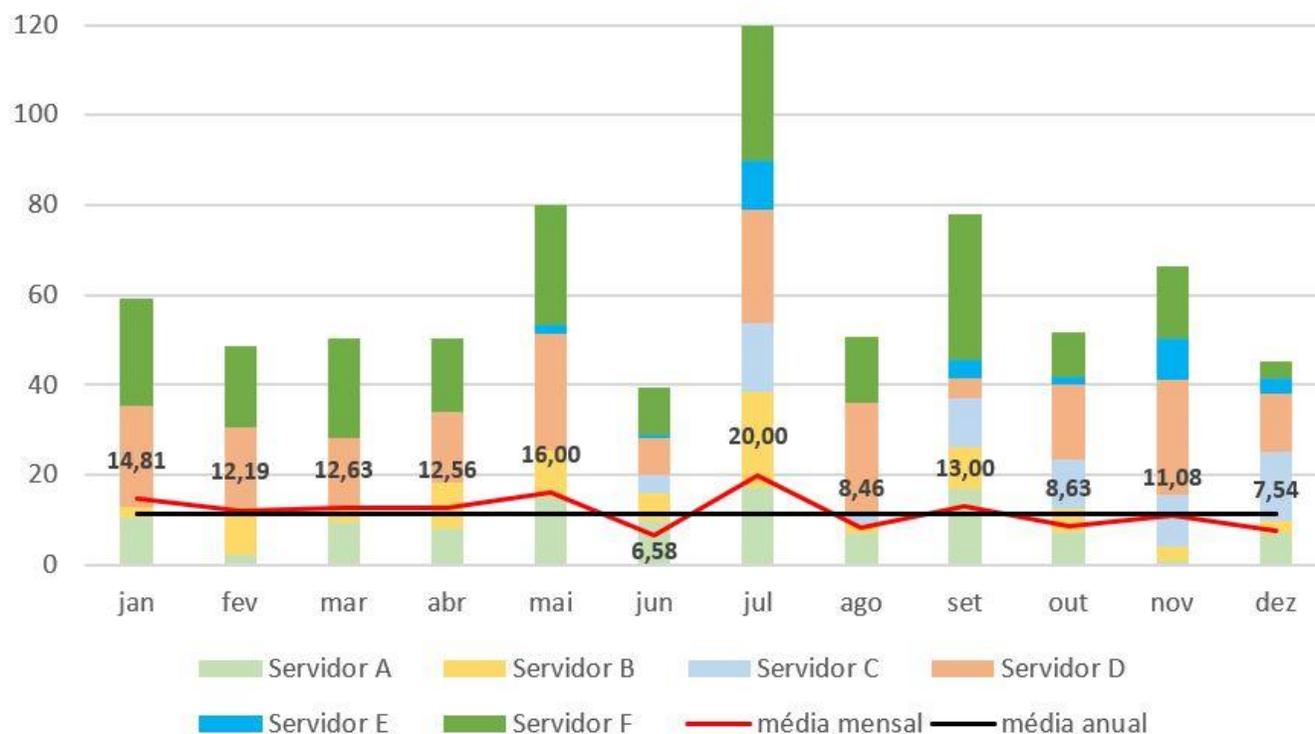
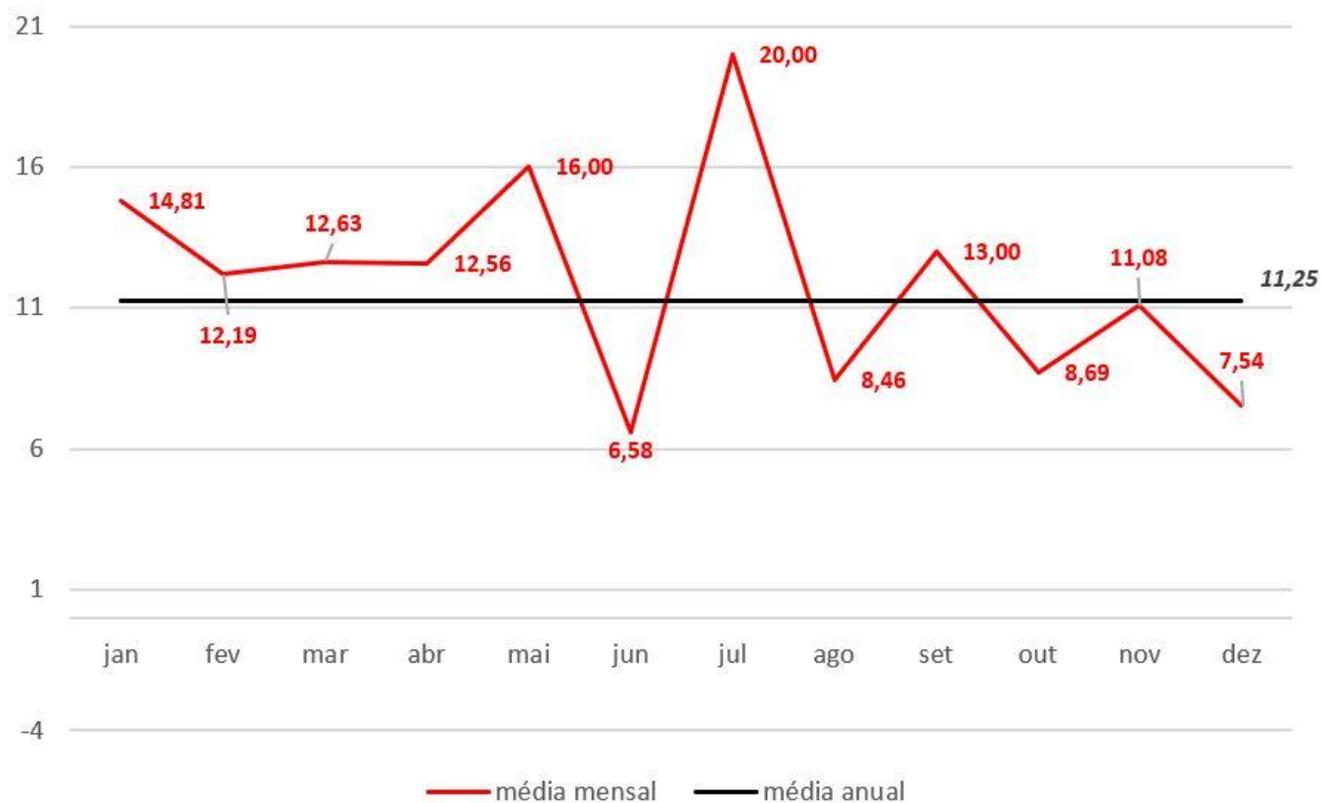


Gráfico 4 – Produtividade média da COIM para o ano de 2019, por mês e anual



[1] Considerada a produção dos servidores dedicados em tempo integral às atividades atinentes a este PEMD.

[2] Houve substituição de um servidor em julho, tendo-se mantido, portanto, a quantidade de seis servidores durante todo o período.

4.2. Da não atribuição automática de pontos pela mera entrega dos artefatos de análise

Imprescindível enfatizar que não há atribuição automática de pontos pela mera entrega dos artefatos de análise.

Os artefatos, após produzidos, são encaminhados por e-mail para revisão, feita pela Coordenação da COIM ou por servidor indicado por esta. O revisor faz uma análise preliminar de admissibilidade, de modo a constatar se os documentos atendem aos requisitos mínimos do devido processo administrativo e se a análise coaduna com os precedentes da área, efetivando-se um controle de qualidade acerca do que foi produzido. Havendo anuência, há atribuição da contagem da pontuação para o artefato ou conjunto de artefatos produzidos (a depender do caso, conforme já exposto).

Tal controle de qualidade permite que se alie o quantitativo esperado de processos à qualidade necessária da análise.

Destaca-se que o analista da COIM tem ciência de que a pontuação somente lhe será atribuída quando sua análise está devidamente assinada no SEI, após ter passado por revisão da coordenação com indicação de que a mesma está apta a ser inserida no SEI. Dessa forma, é necessário que o analista entregue cada análise para revisão tão logo termine, evitando entregar todas em bloco, já prevendo um prazo razoável para a revisão da coordenação.

O analista da COIM deve atender plenamente essa dinâmica de produção para ser elegível e se manter no PEMD.

4.3. Do histórico individual de produtividade

A COIM realiza o acompanhamento individual das metas dos servidores por intermédio da ferramenta *POWER BI*.

A meta atualmente adotada, *i.e.*, 12 PAS ao mês (ou 11,4 pontos), é ponderada em relação à disponibilidade efetiva do servidor, sendo descontadas da meta suas ausências legais de forma proporcional, a exemplo do cálculo exposto no item 6.2.

O cálculo da disponibilidade dos servidores é extraído diretamente do SIGRH, e computado mensalmente em planilha *Excel* ([\svcrj1201\ANAC\SIA\GERÊNCIAS\GNPS\AIM\AIM - Controle de Processos - Cópia para consulta.xlsm](#)), conforme figura abaixo:

Tabela 2 – Exemplo de contagem da disponibilidade mensal dos servidores da COIM

Data	Horas Indisponíveis	Motivo	Servidor
27/11/2019	8	Férias	Servidor A
28/11/2019	8	Férias	Servidor A
29/11/2019	8	Férias	Servidor A
13/11/2019	2,5	Consulta Médica	Servidor B
20/11/2019	8	Feriado Local	Servidor C

Considerada a meta mensal “ponderada” dos servidores, é calculado o cumprimento das metas individuais via *Power BI* (link: <https://sistemas.anac.gov.br/relatorios/powerbi/SIA/GNAD/GNAD%20Restrito/Indicadores%20GNAD>), conforme exemplo abaixo:

Figura 2 – Exemplo do acompanhamento do cumprimento mensal de metas de um servidor da COIM, via *Power BI*, para o ano de 2019



No gráfico acima, a meta mensal do servidor é representada pelo losango de cor negra, e sua produção mensal é contida nas colunas verdes. A pontuação total do servidor, no ano, foi de 112,50 (à esquerda). Com a aprovação deste PEMD, essas metas serão alteradas, diferenciando-se os valores para os servidores em modalidade de trabalho presencial x remoto, conforme valores expostos a seguir.

5. DEFINIÇÃO DO ACRÉSCIMO DE PRODUTIVIDADE, DAS ATIVIDADES E METAS

Conforme mencionado acima, a COIM atualmente tem uma capacidade produtiva inferior à demanda de PAS que chegam ao setor.

A considerar o histórico avaliado no item 4.2, e considerando-se também que a demanda anual de PAS permanecerá estável, a produção anual do setor é de 743 pontos; a demanda anual, contudo, é de 897 pontos (ou 781 processos).

Este PEMD surge, portanto, como alternativa para ampliação da produtividade do setor, objetivando-se a reduzir o estoque e, quando da sua eliminação, reduzir o tempo médio de análise de PAS, aproximando-se do prazo legal de 30 (trinta) dias estabelecido pela Lei nº 9.784/99 (Lei de Procedimento Administrativo – LPA).

Ressalte-se que, para fins desse Plano, foi considerado o quantitativo base de 3 (três) servidores em teletrabalho, consideradas as disponibilidades dos servidores que compõem o setor^[1].

Importante destacar, ainda, que a produção média de 11,25 pontos ao mês é considerada aceitável para o setor, dada a complexidade das análises atinentes à infraestrutura aeroportuária. Este valor aproxima-se, como informado acima, da meta de avaliação de desempenho do setor (12 PAS ou 11,4 pontos), elaborada e pactuada a partir da experiência histórica de análises de processos administrativos sancionadores na SIA. Assim, todo acréscimo de produtividade proposto, sobretudo para o quadro de servidores que não aderirá ao trabalho remoto, deve levar em consideração tal fato. Isto posto, foram desenhados cenários para definição do aumento de produtividade possível e desejado para o alcance do objeto proposto.

[1] Nada impede, contudo, que no futuro tal quantitativo possa mudar, a critério da coordenação, e a depender da capacitação, das aptidões e disponibilidades dos servidores integrantes do setor e de possíveis alterações no quadro de servidores da COIM.

5.1 Cenário 1 – Equilibrar a relação produção x demanda

Para se equilibrar a produção com a demanda, o setor teria que **aumentar em 14% sua produção**.

Neste cenário, propor-se-ia manter a produtividade dos servidores em regime presencial equivalente à média do setor (11,25 pontos ao mês), e ampliar em 31% a produtividade dos servidores em trabalho remoto, passando-se de 11,25 para 14,60 pontos ao mês.

Acréscimo de produtividade (equilíbrio produção x demanda: estoque mantido)		Acréscimo de produtividade do setor
Servidores em regime presencial (3)	Servidores em trabalho remoto (3)	14%
0% (11,25 pts)	31% (14,60)	

Este cenário permitiria estancar o crescimento do estoque, mas não o reduzir, o que limitaria, portanto, a capacidade da COIM de reduzir o tempo de análise dos PAS, tendo que atentar para os processos mais antigos e próximos à data de prescrição. Esse cenário expõe a necessidade de aumento de produção do setor para que não ocorra um aumento do estoque e conseqüentemente, aumento do tempo de resposta institucional. Por outro lado, verifica-se que, apesar de o cenário 1 estabelecer um aumento de produção individual e setorial, ela é insuficiente para o alcance do objetivo do PEMD.

Por tal motivo, entende-se que o cenário 2, abaixo, é o mais apropriado, sendo portanto o escolhido para que se atenda aos objetivos deste PEMD nesse primeiro momento.

5.2 Cenário 2 – Redução de estoque em 22% ao ano

Considerada a capacidade produtiva da COIM e seu efetivo atual (seis servidores), propõe-se a taxa de redução do estoque em 22% ao ano, **ampliando-se em 25% a produtividade do setor.**

Individualmente, amplia-se a produtividade dos servidores em regime presencial em 11% (passando-se de 11,25 para 12,5 pontos ao mês), e em 40% a produtividade dos servidores em trabalho remoto, passando-se para 15,75 pontos ao mês.

Acréscimo de produtividade (redução do estoque em 22% ao ano)		Acréscimo de produtividade do setor
Servidores em regime presencial (3)	Servidores em trabalho remoto (3)	25%
11% (12,5 pts)	40% (15,75)	

Importante frisar que as análises de primeira instância são dotadas de singularidade, têm complexidade variada e requerem uma análise criteriosa e cuidadosa do analista. A meta de 12 análises por mês (equivalente a 11,4 pontos) tem sido adotada historicamente na COIM, sendo considerada bastante razoável para a manutenção da qualidade das análises e produtividade em geral. O acréscimo de 11% de produtividade aos servidores em regime presencial, e de 40% aos servidores que aderirem ao trabalho remoto é, portanto, bastante expressivo, sendo ainda superior ao que tem sido adotado em demais órgãos do Governo Federal, conforme demonstrado no item 7 desta Nota Técnica.

Ademais, dada a complexidade dos PAS na SIA, vez que compreendem todas as áreas técnicas e a extensa regulação atinente à infraestrutura aeroportuária, à segurança operacional e à segurança da aviação contra atos de interferência ilícita, um acréscimo de produtividade acima de tais valores implicaria em sobrecarga de trabalho não compatível com a produtividade média dos servidores ora envolvidos no setor.

A adoção deste cenário permitirá que se reduza o estoque atual em 50% no prazo de 27,3 meses (dois anos e quatro meses, aproximadamente), finalizando-o totalmente no prazo de 54,5 meses (ou quatro anos e sete meses, aproximadamente). Após a extinção do estoque, e caso a taxa de entrada de PAS na COIM permaneça estável, será possível reduzir o tempo médio de processamento do setor – que, em dezembro de 2019, era de 153 dias – para mais próximo de 30 (trinta) dias, aproximando-se do que preconiza o art. 49 da Lei nº 9.784/99:

Art. 49. Concluída a instrução de processo administrativo, a Administração tem o prazo de até trinta dias para decidir, salvo prorrogação por igual período expressamente motivada.

Atingindo-se tal objetivo, seria aberta a possibilidade de realocação de recursos humanos, adequando o tamanho da equipe em trabalho remoto à quantidade de entrada de recursos.

Ressalte-se, contudo, que é impossível determinar, com exatidão, a variação futura na demanda de processos administrativos sancionadores. Ao mesmo tempo em que se observa, nos últimos anos, um aumento no volume de PAS na SIA, há de se frisar que, em 04/12/2018, entrou em vigor a Resolução nº 472/2018, que introduz as providências administrativas preventivas, que não implicam na emissão automática de autos de infração. Sendo, portanto, um panorama de difícil previsão – pois depende, em último caso, da capacidade de cumprimento dos requisitos normativos por parte dos regulados, do número de fiscalizações realizadas pela Anac, dentre outros –, ressalte-se que, mesmo que se adote o trabalho remoto para a totalidade dos servidores da COIM, isto pode não ser a única solução aplicável para a adequação do setor. Pode ser importante, no futuro, uma ampliação no quadro de servidores dedicados à análise de PAS, sob risco de acréscimo do estoque de processos e menor celeridade das análises.

Importante também frisar, a esse respeito, que a COIM é um setor que, historicamente, exerce pouca atratividade junto aos servidores da SIA, devido à natureza de suas atividades (não se trata de uma área operacional, e as análises de primeira instância exigem amplo conhecimento normativo e rigor analítico bastante próprio). Em contrapartida, sendo a modalidade de trabalho remoto bastante atrativa para muitos servidores, a aprovação deste PEMD pode exercer um bom efeito neste sentido, ampliando-se o efetivo no setor (desde que, claro, estejam aptos a trabalhar remotamente, conforme critérios expressos no item 8), o que eventualmente reduziria os prazos acima expostos para atingir os objetivos do Projeto.

Assim, propõe-se a aprovação do CENÁRIO 2 para o atendimento aos objetivos deste PEMD.

Embora não seja o panorama que se vislumbre, por ora, neste PEMD, o cenário 3 abaixo faz uma simulação do aumento de produtividade do setor, com todo o efetivo do setor em teletrabalho (5 servidores), que será proposto em momento futuro oportuno.

5.3 Cenário 3 – Todo o efetivo em teletrabalho: redução de estoque em 42% ao ano

Segue abaixo uma simulação dos resultados deste PEMD, caso todo o efetivo do setor aderisse ao teletrabalho (total de cinco servidores, uma vez que a coordenação deve permanecer em regime presencial).

Acréscimo de produtividade (redução do estoque a 42% ao ano)		Acréscimo de produtividade do setor
Servidores em regime presencial (1)	Servidores em trabalho remoto (5)	35%
11% (12,5 pts)	40% (15,75)	

Neste caso, que seria o ganho máximo de produtividade do setor, o estoque seria finalizado em, aproximadamente, dois anos e cinco meses. No entanto, para a adoção desse cenário seria necessário alto grau de maturidade de todos os servidores da área na execução dos trabalhos, o interesse e capacidade de produção, o que, por ora, não se vislumbra.

6. CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO DO SERVIDOR

6.1 Produtividade anual da COIM com o PEMD, considerando as férias dos servidores

Em virtude de as férias dos servidores serem gozadas em períodos diversos, variando a quantidade de servidores que a usufruem mensalmente, bem como a quantidade de dias utilizados, a *pontuação de análise anual* é o melhor parâmetro para demonstrar a produtividade da COIM no PEMD em função das férias.

Logo, considerando que cada servidor estará de férias por 30 dias/ano (equivalente a 1 mês, regra), a pontuação de análise anual de cada servidor será:

- a) Trabalho presencial (por servidor/ano) = 12,5 pts x 11 meses = 137,5 pts por servidor/ano;
- b) Trabalho remoto (por servidor/ano) = 15,75 pts x 11 meses = 173,25 pts por servidor/ano.

Com todos os 6 servidores em trabalho presencial, a pontuação de análise anual da UORG é, conforme exposto, de 743 pts. Já com a adoção deste PEMD, a produtividade anual da UORG passará para 932,25 pts, incrementando-se a produtividade do setor em 25% (932,25/743). Na situação hipotética definida no item 5.3, em que a totalidade dos servidores elegíveis ao teletrabalho (cinco) adeririam a essa modalidade, incrementar-se-ia a produtividade do setor em 40% (1.003,75/743), conforme tabela abaixo.

Tabela 3 – Produtividade anual da UORG em função da quantidade de servidores em trabalho remoto

Quantidade de servidores em trabalho presencial	Quantidade de servidores em trabalho remoto	Produtividade anual da UORG
6	0	<i>Pontuação de análise anual = 743 pts</i>
3	3	<i>Pontuação de análise anual = 932,25 pts</i>
1	5	<i>Pontuação de análise anual = 1003,75 pts</i>

No entanto, é importante observar que os cenários relatados acima compreendem expectativas de disponibilidade integral de todos os servidores em 100% do tempo, descontadas somente as férias. Nos tópicos seguintes, será destacada a indisponibilidade dos servidores em razão de afastamentos legais e convocação eventual para atividades fora do escopo do PEMD e realização de cursos. Tais eventos devem ser computados no sentido de reduzir proporcionalmente a meta do servidor relativas às atividades do PEMD.

6.2 Metas por servidor/mês na superveniência de ausências amparadas legalmente (férias, licenças, afastamentos, concessões)

Em virtude das ausências dos servidores amparadas legalmente (férias, licenças, afastamentos, concessões), a meta mensal será influenciada com o implemento de tais acontecimentos.

O cálculo é dado por:

a) Trabalho presencial:

Servidor em trabalho presencial deve produzir 12,5 pts por mês;

Cada mês tem, em regra, 22 dias úteis;

Cada dia útil equivale a uma pontuação de análise de, aproximadamente, 0,55 pts;

Portanto, a cada dia de ausência (amparada legalmente) do servidor em trabalho presencial, será abatido 0,55 pts da meta mensal;

Pontuação de análise mensal (para servidor em trabalho presencial) = 12,5 – 0,55 x quantidade de dias ausentes

Nos casos em que o mês tem 23 dias úteis:

Pontuação de análise mensal (para servidor em trabalho presencial) = 12,5 – 0,52 x quantidade de dias ausentes

Logo, a fórmula padrão para cálculo da meta mensal de cada servidor em trabalho presencial é:

Pontuação de análise mensal (para servidor em trabalho presencial) = 12,5 – [12,5/qtd de dias úteis no mês] x quantidade de dias ausentes

b) Trabalho remoto

Servidor em trabalho remoto deve produzir 15,75 pts por mês;

Cada mês tem, em regra, 22 dias úteis;

Cada dia útil equivale a uma pontuação de análise de, aproximadamente, 0,68 pts;

Portanto, a cada dia de ausência do servidor em trabalho remoto, será abatido 0,68 pts da meta mensal;

Pontuação de análise mensal (para servidor em trabalho remoto) = 15,75 – 0,68 x quantidade de dias ausentes

Nos casos em que o mês tem 23 dias úteis:

Pontuação de análise mensal (para servidor em trabalho remoto) = 15,75 – 0,65 x quantidade de dias ausentes

Logo, a fórmula padrão para cálculo da meta mensal de cada servidor em trabalho remoto é:

Pontuação de análise mensal (para servidor em trabalho remoto) = 15,75 – [15,75/qtd dias úteis no mês] x quantidade de dias ausentes

6.3 Das ausências parciais amparadas legalmente (horas não trabalhadas em dia útil)

O servidor que se ausenta parcialmente em dia útil (ausência legalmente amparada) terá redução da meta mensal de forma proporcional, com base nas fórmulas já vistas.

Vejamos exemplos para melhor esclarecimento.

Ex: Servidor participou de evento de capacitação realizado pela ANAC, totalizando ausência de 4h em determinado dia. Mês com 22 dias úteis.

Trabalho remoto:

Pontuação de análise mensal = 15,75 – 0,68 x qtd de dias ausentes

Considerando que 4h de trabalho equivalem a metade de um dia:

Pontuação de análise mensal = 15,75 – 0,68 x 0,5

Pontuação de análise mensal = 15,75 – 0,34 = 15,41 pontos.

Em havendo mais de uma ausência parcial no mesmo mês, pode-se consolidar o somatório de horas respectivas e fazer a equivalência em dias.

Ex: Servidor compareceu a 3 consultas médicas num mesmo mês, cada uma com duração de 2h, totalizando ausência de 6h. Mês tem 22 dias úteis.

Pontuação de análise mensal = 15,75 – 0,68 x quantidade de dias ausentes

Considerando que 6h de trabalho correspondem a 0,75 dias:

Pontuação de análise mensal = 15,75 – 0,68 x 0,75 = 15,75 – 0,51 = 15,24 pontos

Os mesmos cálculos acima devem ser feitos para servidores em trabalho presencial, substituindo-se o índice 0,68 por 0,55.

6.4 Da convocação eventual para atividades fora do escopo do PEMD e realização de cursos

O servidor em trabalho remoto ou não que tiver que realizar atividades fora do escopo do PEMD, designadas ou autorizadas pela coordenação da COIM ou realizar curso no interesse da Administração terá redução de meta mensal proporcional conforme definido nos tópicos 6.2 e 6.3 acima.

Tal previsão é importante, especialmente no âmbito da SIA tendo em vista que, para melhor formação do profissional, vislumbra-se a necessidade de designação para atividades de fiscalização, participação em eventos de capacitação, dentre outros. Assim, a diminuição proporcional da meta deve ser utilizada para que a COIM continue a buscar a excelência do servidor, incentivando a sua qualificação técnica.

6.5 Da compensação em caso de não cumprimento da meta mensal

Caso um servidor em trabalho remoto alcance pontuação inferior ao esperado em um mês, poderá compensar o déficit no mês subsequente. Caso o déficit não seja compensado até o último dia do mês subsequente, a remuneração referente ao número de horas equivalente ao déficit deverá ser descontada.

6.6 Do controle da produtividade e das metas

A Coordenação da COIM exerce um controle contínuo sobre a produtividade de seus colaboradores, por meio de troca de e-mails, videoconferências e ligações telefônicas. Assim, embora as metas de cada servidor sejam aferidas mensalmente - atendendo-se, desta forma, ao previsto no Art. 30 da IN nº 133/2019 -, o acompanhamento coordenado das análises de PAS é feito diariamente. Isto viabiliza, portanto, um fluxo equilibrado de análises de PAS ao longo do mês.

Frise-se, quanto a esse aspecto, que não seria razoável estipular recortes temporais inferiores a um mês (como, por ex., semanal ou quinzenal) para aferição do cumprimento de metas, haja à vista que alguns PAS podem requerer, pela sua complexidade, maior tempo de análise, discussões entre a equipe quanto aos normativos e fatos envolvidos, ou mesmo correlação com outras análises atinentes a uma mesma inspeção, por exemplo.

O Controle do processo é realizado por meio da Planilha de Controle de Processos, em formato xls, com acesso restrito para alterações pelos coordenadores da COIM. A planilha, em formato leitura, é disponibilizada para todos os membros da equipe.

A planilha de controle permite auferir o estoque do PAS, as demandas cadastradas no mês, monitorar as demandas em atividade, o tempo de execução e a produtividade de cada servidor, bem como suas ausências, que permite a aferição das metas reais do servidor mês a mês.

Essa planilha contém todos os processos que passaram pela área técnica desde 2013, existindo o registro de mais de 3.900 processos. As informações mais relevantes para o PEMD envolvem a descrição do ato objeto de pontuação, nos termos da Tabela 1, sua data e a indicação do nome do analista responsável por esse ato.

Referida planilha encontra-se disponível na rede da ANAC, por meio do seguinte caminho: <\\svcrj1201\ANAC\SIA\GERÊNCIAS\GNPS\AIM\AIM - Controle de Processos - Cópia para consulta.xlsm>

Registra-se que a atualização da referida planilha é realizada diariamente pela coordenação.

Note-se ainda que, por intermédio da ferramenta Power BI, foi elaborado relatório dos indicadores de produtividade da COIM, baseado na planilha de controle de processos. Por meio do referido relatório é possível auferir, em tempo quase real, tanto a produtividade do setor, quanto de cada servidor (maior detalhamento quanto a esse ponto no item 4.4), variação do estoque e tempo de análise, entre outras informações. Referido relatório foi disponibilizado no Portal de Relatórios da ANAC, podendo ser acessado por qualquer servidor da ANAC, bastando acessar o seguinte endereço:

<https://sistemas.anac.gov.br/relatorios/powerbi/SIA/GNAD/GNAD%20Restrito/Indicadores%20GNAD>

Referidas ferramentas, portanto, permitem o adequado acompanhamento da produtividade em tempo real.

Veja-se que ambos os instrumentos estão publicados de forma acessíveis, podendo ser acompanhadas e auditadas a qualquer momento.

7. DO ACRÉSCIMO DE PRODUTIVIDADE UTILIZADO EM OUTROS ÓRGÃOS DO GOVERNO FEDERAL

A Tabela 3 abaixo demonstra os diferentes valores adotados por diversas instituições federais, tanto do executivo (demais agências reguladoras, ministérios, receita federal) quanto do judiciário e ministério público, para o acréscimo de produtividade a servidores que aderirem à modalidade de trabalho remoto:

Tabela 4 – Acréscimo de produtividade para outros órgãos do Governo Federal que aderiram ao teletrabalho

Órgão	Acréscimo de produtividade	Normativo	Link
AGÊNCIAS REGULADORAS*			
ANVISA	20%	Portaria 2170/2016	http://www.lex.com.br/legis_27229409_PORTARIA_N_2170_DE_25_DE_NOVEMBRO_DE_2016.aspx
ANS	30%	Portaria 69/2016	http://www.lex.com.br/legis_27174151_PORTARIA_N_69_DE_20_DE_JULHO_DE_2016.aspx
ANTAQ	15%	Portaria 278/2017	http://www.lex.com.br/legis_27531736_PORTARIA_N_278_DE_23_DE_OUTUBRO_DE_2017.aspx
ANATEL	15%	Portaria 935/2017	http://www.lex.com.br/legis_27468387_PORTARIA_N_935_DE_11_DE_JULHO_DE_2017.aspx
MINISTÉRIOS			
Justiça e Seg. Pública	20%	Portaria 926/2017	http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=14/04/2016&jornal=1&pagina=30&totalArquivos=104
Mulher, Família e Direitos Humanos	20%	Portaria 365/2018	http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/54972886/do1-2018-12-13-portaria-n-365-de-11-de-dezembro-de-2018-54972731
Indústria, Comércio Exterior e Serviços	15%	Portaria 82-SEI/2018	http://www.lexeditora.com.br/legis_27601278_PORTARIA_N_82_SEI_DE_12_DE_JANEIRO_DE_2018.aspx
Cultura (extinto)	20%	Portaria 109/2018	http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/50861474/do1-2018-11-20-portaria-n-109-de-14-de-novembro-de-2018-50861410
Meio Ambiente e Energia	20%	Portaria 98/2018	http://qualidadedevida.mma.gov.br/regulamentacaoteletrabalho/

Agricultura, Pecuária e Abastecimento	20%	Portaria 1354/2018	http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/37974619/do1-2018-08-23-portaria-n-1-354-de-16-de-agosto-de-2018-37974449
JUDICIÁRIO			
TSE	10%	Portaria 708/2018	http://www.tse.jus.br/legislacao-tse/prt/2018/PRT07082018.html
STF	15%	Resolução 568/2016	http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/RESOLUCAO568-2016.PDF
OUTROS			
Receita Federal do Brasil	15%	Portaria 2383/2017	http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=84430
Ministério Público da União	20%	Portaria 39/2017	http://bibliotecadigital.mpf.mp.br/bdmpf/bitstream/handle/11549/104897/PT_PGR_MPU_2017_39.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Conforme se percebe, a maioria das instituições adota o percentual de 20%. Algumas, requerem um acréscimo de 15%, e apenas uma adotou o valor de 30%. Portanto, entende-se que a proposta apresentada nesse PEMD é compatível e inclusive ambiciosa em relação aos demais órgãos.

8. DA MODALIDADE DE TRABALHO REMOTO (ART. 2º, VI, “C”, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 133, DE 05.02.19)

A COIM adotará a **modalidade de trabalho remoto integral**, ou seja, aquela em que o servidor executa suas atribuições funcionais integralmente fora das dependências da ANAC, mediante o uso de equipamentos e tecnologias que permitam a plena execução das atribuições remotamente, dispensado do controle de frequência.

9. QUANTIDADE MÁXIMA DE SERVIDORES QUE PARTICIPARÃO DO TRABALHO REMOTO; E DOS COORDENADORES DO PROJETO (ART. 2º, VI, “D”, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 133, DE 05.02.19)

A quantidade máxima de servidores prevista para o trabalho remoto integral poderá ser o total de servidores da COIM, à exceção da coordenação. Importante dizer que, na data de hoje, a equipe é composta por 05 (cinco) servidores mais a coordenadora.

A seleção de servidores para o PEMD observará sempre os seguintes requisitos:

- a) As habilidades e atitudes expressas no art. 3º, parágrafo único, da IN;
- b) Estímulo à meritocracia (art. 4º, V, e art. 5º, X, da IN);
- c) Não enquadramento nas vedações do art. 8º, da IN;
- d) Interesse do servidor em participar do trabalho remoto.

À medida que os servidores forem atendendo aos requisitos acima mencionados, e a critério da coordenação da área, adicionar-se-á mais integrantes às equipes de trabalho, em virtude dos benefícios trazidos pelo incremento de produtividade. Este, conforme visto, é proporcional à quantidade de servidores trabalhando remotamente. Por isso, a COIM pretende escalar a maior quantidade possível de servidores em trabalho remoto, mas sempre também, respeitando o perfil de cada servidor e capacidade de adaptação ao trabalho remoto.

A coordenação do PEMD ficará a cargo da coordenadora da COIM, Jennifer Heringer Duarte de Araújo.

10. DAS CONDIÇÕES INICIAIS QUE FUNDAMENTAM OS RESULTADOS PROPOSTOS NESTE PEMD

Os resultados futuros atinentes à redução de estoque e redução do tempo de análise de PAS, **especificamente relatados no item 5.2 deste documento**, tiveram como base de cálculo o *status* atual do setor no que tange à demanda de trabalho e à sua produtividade.

Frise-se, portanto, que as condições iniciais que fundamentam tais resultados têm como premissas:

- a) a manutenção da demanda de trabalho existente para o ano de 2019, recorte temporal considerado para a definição do histórico de produtividade do setor; e
- b) o efetivo atual do setor e a quantidade de servidores em teletrabalho que ora se viabiliza: total de 6 (seis) servidores, sendo 3 (três) em regime de teletrabalho.

Assim sendo, alterações significativas no que tange à demanda de trabalho e ao quantitativo de servidores na COIM, e que tenham impacto negativo no alcance dos resultados do Plano, poderão ensejar uma revisão deste PEMD junto às unidades organizacionais competentes.

11. DA METODOLOGIA ESPECÍFICA DE MENSURAÇÃO EFETIVA DE RESULTADOS (ART. 2º, VI, “E”, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 133, DE 05.02.19)

Remetemos o leitor ao tópico 4.1 (“Histórico de produtividade da COIM”), onde é descrita a metodologia específica de mensuração efetiva de resultados já adotada na COIM (pontuação de análise) e que será mantida no PEMD.

12. OCORRÊNCIAS QUE ENSEJAM DESLIGAMENTO IMEDIATO DE SERVIDORES EM REGIME DE TRABALHO REMOTO (ART. 2º, VI, “F”, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 133, DE 05.02.19)

Além das situações previstas nos artigos 23 e 25, da Instrução Normativa nº 133, de 05.02.19, são hipóteses de desligamento dos servidores em regime de trabalho remoto:

- a) Deixar de comparecer às reuniões de acompanhamento mensais por duas vezes consecutivas durante do período total de vigência do trabalho remoto, salvo justo motivo aceito pelo Coordenador do PEMD;
- b) Deixar de cumprir a meta estipulada para trabalho remoto por duas vezes consecutivas ou por três vezes alternadamente, num período de 6 (seis) meses. Em caso de ocorrer a devida compensação no mês subsequente à ocorrência de não cumprimento da meta em determinado mês, tal ocorrência não será considerada para qualquer dessas hipóteses acima e o servidor não será desligado do regime de trabalho remoto;
- c) Deixar de acatar as determinações dos Coordenadores do PEMD, quando emitidas em prol da melhoria da qualidade dos processos, materializadas nos resultados das revisões de minutas.

Importante ressaltar que o servidor em regime de teletrabalho pode, a qualquer momento, ser reconvocato ao regime presencial, por interesse da coordenação da COIM, conforme procedimentos e prazos estabelecidos pelos artigos 23 e 24 da Instrução Normativa nº 133/2019.

13. ESTRUTURA FÍSICA E TECNOLÓGICA NECESSÁRIA PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES (ART. 2º, VI, “G”, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 133, DE 05.02.19)

A estrutura física e tecnológica **necessária** para a realização do trabalho remoto e de responsabilidade do servidor, é:

- a) Computador/notebook/tablet com acesso à internet e configurações necessárias para a utilização dos sistemas e programas concernentes à execução das tarefas em trabalho remoto, acrescido dos requisitos de segurança contra acessos não autorizados (firewall e antivírus);
- b) Telefone fixo ou celular (sempre atualizados junto à coordenação da COIM).

Mencione-se ainda, como estrutura física e tecnológica **desejável** para a realização do trabalho remoto, a ser disponibilizada pela Anac, o acesso remoto aos seguintes sistemas e *softwares*:

- a) *software* Microsoft Teams;
- b) acesso à rede interna da ANAC (pastas de rede da COIM), especificamente no endereço: \svcrj1201\anac\SIA\GERÊNCIAS\GNPS\AIM\.
- c) acesso ao Sistema Integrado de Gestão de Créditos (SIGEC);
- d) acesso ao Sistema de Controle de Processos (SCP) da ASJIN.

Importante frisar que a eventual inviabilidade de acesso, por parte da Superintendência de Tecnologia da Informação - STI, aos sistemas/softwarees acima descritos, não impede e tampouco atrasa a execução das atividades constantes deste PEMD.

14. PERIODICIDADE DAS REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO (ART. 2º, VI, “H”, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 133, DE 05.02.19)

A periodicidade das reuniões de acompanhamento será de 1 (uma) vez ao mês, em Brasília, em sistema de videoconferência aos servidores lotados nas demais unidades regionais.

O agendamento das reuniões será informado sempre pelo sistema de agendamentos de reuniões e confirmadas por e-mail.

15. PLANEJAMENTO OU COMPROVAÇÃO DE CAPACITAÇÃO DOS COORDENADORES E DA EQUIPE EM TREINAMENTO ESPECÍFICO SOBRE TRABALHO REMOTO (ART. 2º, VI, “I”, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 133, DE 05.02.19)

Os Coordenadores e os membros selecionados para o trabalho remoto deverão possuir, até a data de início do Programa, certificado de conclusão do curso “Trabalho Remoto na ANAC” (disponibilizado no Portal de Capacitação da ANAC) ou documento equivalente.

16. MEIOS DE COMUNICAÇÃO E DE INTEGRAÇÃO DOS SERVIDORES DA RESPECTIVA UNIDADE DE EXECUÇÃO E DO PRAZO DE RESPOSTA AOS E-MAILS INSTITUCIONAIS (ART. 2º, VI, “J”, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 133, DE 05.02.19)

Os meios de comunicação e de integração dos servidores da COIM em PEMD são:

- a) E-mail institucional – o prazo de resposta será de até 36h, podendo ser menor caso expressamente solicitado pela coordenação;
- b) Telefone fixo e/ou celular do servidor – deverão estar disponíveis, em dias úteis, das 8h às 12h e das 14h às 18h;
- c) Skype for business - deverá estar disponível, em dias úteis, das 8h às 12h e das 14h às 18h.

17. PRAZO DE ANTECEDÊNCIA MÍNIMA DE CONVOCAÇÃO PARA COMPARECIMENTO PESSOAL DO SERVIDOR EM TRABALHO REMOTO (ART. 2º, VI, “L”, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 133, DE 05.02.19)

O comparecimento pessoal do servidor participante do PEMD à Anac deverá ser requerido com antecedência mínima de 48 horas.

18. CRONOGRAMA TRIMESTRAL DE ENTREGA DE RESULTADOS, PARA ATENDIMENTO AO DISPOSTO NO ART. 8º, VII, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 1, DE 31.08.18, DO MINISTÉRIO DE PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO (ART. 2º, VI, “M”, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 133, DE 05.02.19)

Os resultados obtidos com o PEMD serão entregues considerando o período de 3 meses a partir da efetiva implementação do Projeto após aprovação pela Diretoria da ANAC, especificamente no último dia útil do mês subsequente ao trimestre avaliado.

Os resultados serão submetidos em formato de relatório, em que serão consolidados os resultados no período, devendo constar: o percentual de atendimento da meta setorial proposta nesse PEMD; a quantidade de servidores em trabalho remoto que atingiram suas metas individuais pactuadas; e demais informações relevantes, inclusive com observações/perspectivas pertinentes aos objetivos do Plano.

Importante frisar que os resultados apresentados são auditáveis a qualquer momento, por intermédio do Power BI da COIM.

19. CRONOGRAMA DE REUNIÕES PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E EVENTUAL REVISÃO OU AJUSTES DE METAS, SE NECESSÁRIOS (ART. 2º, VI, “N”, DA INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 133, DE 05.02.19)

As reuniões para avaliação de desempenho e eventual revisão ou ajustes de metas serão trimestrais, a partir da aprovação do Projeto pela Diretoria da ANAC, nos moldes do cronograma especificado no item 18. Poderão ser convocadas pela coordenação outras reuniões quando alteradas significativamente as condições iniciais constantes do item 10 ou quando a coordenação entender ser necessário.

20. APROVAÇÃO DO PEMD

Elaborado por:	Jennifer Heringer Duarte de Araújo
Revisado por:	Pedro Humberto Terra Calcagno
Aprovado por:	Giovano Palma