

PORTARIA Nº 2.216/SGP/SPI, DE 28 DE AGOSTO DE 2020.

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

OS SUPERINTENDENTES DE GESTÃO DE PESSOAS E DE PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL, no uso das atribuições que lhe conferem a Portaria nº 1.621, de 25 de junho de 2020, tendo em vista o disposto 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 dos processos nº 00058.018525/2020-98 e 00058.009774/2020-92,

RESOLVEM:

Art. 1º Aprovar o Plano Específico de Melhoria de Desempenho - PEMD da Gerência de Administração de Pessoas - GAPE/SGP, 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.

EDUARDO BORBA CHAFFIN JUNIOR

MARCELO REZENDE BERNARDES

ANEXO À PORTARIA Nº 2.216/SGP/SPI, DE 28 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 PROJETO

Nome: **Processo de Negócio Administração de Pessoas**

UORG: **Gerência de Administração de Pessoas - GAPE / Superintendência de Gestão de Pessoas (SGP)**

Dirigente Máximo da Unidade Organizacional: **Eduardo Borba Chaffin Junior**

2. OBJETIVO DO PLANO

O objetivo primário do presente Plano é contribuir para o fortalecimento e qualificação das atividades prestadas pela Gerência de Administração de Pessoas - GAPE no suporte às atividades finalísticas da Agência. Conforme o Mapa Estratégico do Plano Estratégico da Agência para o período de 2020 a 2026, as atividades desempenhadas pela Gerência estão relacionadas ao suporte e aos objetivos estratégicos finalísticos da Agência, tanto na perspectiva de processos internos quanto no aprendizado e crescimento. Assim, acreditamos que quanto melhor a atuação da Gerência, mais a ANAC terá o suporte necessário para o cumprimento de seus objetivos junto à sociedade e regulados, cumprindo sua missão¹.

Nesse contexto, a Gerência buscará, por meio da melhoria do desempenho individual dos servidores, atuar para eliminar o passivo de processos específicos existentes na unidade e para a realização de projetos importantes no âmbito da Gerência, conforme lista abaixo. Essa atuação da Gerência na eliminação de passivos de processos e na realização de projetos ocorrerá somente com a equipe que trabalha em escritório.

- Analisar os processos sem andamento (passivo) da unidade que são de grande volume ou alta complexidade, a saber:
 - Processo de Pagamento de Progressão e Promoção da Portaria nº 2.840/2015;
 - 41 Processos de Averbações de Tempo Anterior de Serviço;
 - 56 Processos de Reconhecimento de Tempo Anterior de Serviço para fins de Progressão e Promoção;
 - 129 Processos de Cobrança de Dívida relativa ao antigo sistema eletrônico de registro de frequência - SISRH;
 - 16 Processos de Revisão de Aposentadorias determinada pelo Acórdão nº 1176/2015 - TCU - Plenário; e
 - 9 Processos de Reposição ao Erário relativos a auxílio transporte de servidores em regime de escala.
- Realização de negociação para celebração de convênio com a ASSEFAZ;
- Projeto de melhoria e maior utilização dos sistemas de gestão de pessoas - SIGRH e SIGEPE;

- Projeto junto aos servidores para orientações acerca dos direitos e deveres; e
- Projeto de revisão e atualização dos assuntos da Gerência na intranet.

O detalhamento desses objetivos quanto aos prazos e cronograma de execução está no tópico 5 do presente Plano, inclusive quanto às fases dos projetos elencados acima.

Além dos objetivos da unidade, buscar-se-á o aumento da produtividade individual dos servidores da GAPE por meio do aproveitamento integral do tempo de disponibilidade dos servidores. É importante ressaltar que não é escopo do projeto a melhoria do tempo de execução dos processos de trabalho pelos servidores elegíveis ao trabalho remoto, mas o aumento da produtividade por meio do aproveitamento integral do tempo de disponibilidade dos servidores e da eliminação de todo tempo desperdiçado em escritório, conforme explicitado nos itens 5 e 6 adiante. Entendemos que, durante a definição dos tempos de execução de cada processo de trabalho, houve uma justa aferição do tempo de execução de cada atividade para que haja garantias de eficiência no processo. Caso fosse intenção de melhorar a eficiência, diminuindo o tempo de execução dos processos de trabalho, poderia haver diminuição na qualidade das atividades.

Esse melhor desempenho individual poderá ter como benefícios indiretos a melhoria da execução e da qualidade das atividades dos processos realizados, a especialização dos servidores da unidade em determinados tipos de processo, a motivação dos servidores da unidade e a possibilidade de recrutamento de novos servidores para atuar na unidade. Ademais, como a unidade trabalha com variados tipos de processo de trabalho, espera-se a continuidade do cumprimento dos prazos de análise e instrução processual de suma importância para a Agência, como nomeação de cargos em comissão, designação de substitutos, pagamento da folha de pessoal da ANAC, etc. Salientamos que esses benefícios indiretos não foram e nem serão mensurados, haja vista que não são escopo do presente processo.

A busca desses objetivos descritos neste item será na modalidade de trabalho remoto integral, previsto na IN nº 133/2019, artigo 3º, inciso III.

3. OBJETO DO PLANO

A GAPE é uma unidade da Superintendência de Gestão de Pessoas que, mesmo possuindo apenas um único processo de negócio na Agência - Administração de Pessoas - possui vários Processos de Trabalho - PTs. Isso significa que, pela unidade, tramitam diversos processos com assuntos e interessados diferentes.

Os processos da unidade possuem complexidade e periodicidade diversas, trazendo um grau maior de dificuldade no tratamento de tantas demandas. Destaca-se também que muitas atividades são rotineiras e repetitivas, com pouca margem de análise, em virtude da grande quantidade de normativos emitidos acerca dos assuntos tratados.

Dessa forma, constitui-se como objeto do plano alguns processos de trabalho realizados na unidade, de forma que sejam integralmente realizados de forma remota por um único servidor responsável pelo processo. Decerto, estão excluídas as atividades dos processos de trabalho que são exclusivas do Gerente da GAPE, do Superintendente de Gestão de Pessoas, das Secretarias da SGP e dos grupos revisores do processo. Dos processos elencados para, neste momento, comporem o plano, estão os listados abaixo (a vinculação dos processos de trabalho abaixo com os Manuais de Procedimentos está no Anexo I):

Acompanhar a Publicação de Licença para Capacitação

Acompanhar o Recadastramento Anual de Aposentados/Pensionistas
--

Acompanhar publicação de missão/estudo no exterior
Analisar atestados médicos recebidos via SEI
Analisar Comprovantes de Plano de Saúde
Analisar Concessão de Ajuda de Custo
Analisar Concessão de Aposentadoria Compulsória
Analisar Concessão de Licença Nojo
Analisar Concessão Inicial de Auxílio-Moradia
Analisar Demanda de Encerramento de Aposentadoria
Analisar Demanda para Conceder-Prorrogar Licença para Tratar de Interesses Particulares
Analisar e Elaborar Declaração ou Certidão de Tempo de Contribuição para Ex-Servidor
Analisar e Processar Pedido de Movimentação Interna de Servidores
Analisar mensalmente o pedido de auxílio-moradia
Analisar Pedido de Afastamento para Curso de Formação
Analisar Pedido de Aposentadoria por Invalidez
Analisar Pedido de Aposentadoria Voluntária
Analisar Pedido de Cancelamento de Férias
Analisar Pedido de Concessão de Abono de Permanência
Analisar Pedido de Concessão de Gozo de Licença Prêmio Assiduidade
Analisar Pedido de Concessão de Horário Especial
Analisar Pedido de Concessão de Pensão Civil
Analisar Pedido de Inclusão-Alteração-Exclusão de Assistência à Saúde
Analisar Pedido de Interrupção de Férias
Analisar Pedido de Interrupção de Jornada Reduzida
Analisar Pedido de Interrupção de Licença para Tratar de Interesses Particulares
Analisar Pedido de Jornada Reduzida
Analisar Pedido de Licença Paternidade, Licença Maternidade e Licença Adotante
Analisar Pedido de Recesso de Estagiários
Analisar Pedidos de Concessão/Alteração de Auxílio-Transporte (Comum/Seletivo)
Analisar Permanência do Servidor Beneficiário de Ajuda de Custo no Destino
Analisar Processo de Licença Capacitação após usufruto da Licença
Analisar Questões Relativas ao Registro de Frequência
Analisar Requerimento de Indenização de Transporte
Apostilar Cargos Comissionados
Atualizar dados pessoais do servidor
Atualizar Parâmetros de Férias no SIGRH
Atualizar Rendimento Extra-SIAPE
Cadastrar Estagiário nos Sistemas e Realizar Acerto Financeiro
Cadastrar Usufruto de Licença Capacitação no SIAPEnet
Cadastrar-Alterar Dependente de Servidor
Conceder Licença Gala
Controlar a Entrega das Folhas de Ponto de estagiários

Controlar Frequência de Servidores da ANAC cedidos a Outros Órgãos
Declarar Informações à Previdência e Realizar Execução Orçamentária e Financeira da GFIP
Desbloquear o Acesso ao Sistema SIGAC
Descontar Auxílio-Transporte de estagiários
Descontar faltas/atrasos
Elaborar declarações funcionais
Enviar a DIRF
Enviar Comunicado do cronograma da folha de pagamento
Enviar Informações de férias do SIGRH para o SIAPE
Excluir Dependente de Servidor
Executar Pagamento do Programa de Incentivo Educacional - PIE
Executar Pagamento do Programa Específico de Capacitação em Idiomas - PCI
Extrair dados de afastamentos de servidores
Informar frequência de cedidos/requisitados para a ANAC
Instruir Processo de Designação ou Dispensa de Substituição de Cargo em Comissão
Instruir Processo de Desligamento de Estagiários
Instruir Processo de Exoneração de Cargos Commissionados, exceto Corregedor, Auditor, Procurador Geral e Ouvidor
Instruir Processo de Nomeação de Cargos Commissionados exceto Corregedor, Auditor, Procurador Geral e Ouvidor
Instruir Processo de Vacância de Servidores Efetivos
Pagar Adicional Noturno
Pagar ajuda de custo, GECC (servidor fora da ANAC) e Auxílio Funeral
Processar Dados de Progressão e Promoção
Processar Recomposição da Força de Trabalho da ANAC para outro órgão
Processar Recomposição da Força de Trabalho de outro órgão para a ANAC
Publicar Concessões de Indenização de Transporte
Realizar a Contagem de Quinquênios de Licença Capacitação
Realizar Acerto Financeiro e Atualizar SIAPE - Progressão e Promoção
Realizar Exclusão de férias não homologadas no SIGRH
Realizar Execução Orçamentária e Financeira do Pagamento de PSS Patronal
Realizar Execução Orçamentária e Financeira do Pagamento de Servidores no Exterior
Realizar Execução Orçamentária e Financeira do Reembolso dos Requisitados
Realizar o Recadastramento de Auxílio-Transporte (Comum/Seletivo)
Realizar Pagamento do Ressarcimento do Plano de Saúde
Receber Folha de Ponto de Estagiários
Registrar Doação de sangue
Registrar Elogio para Servidores
Registrar Folgas Decorrentes de Trabalhos Eleitorais
Registrar publicação de afastamento para estudo no país
Registrar publicação de missão/estudo no exterior
Verificar Afastamento e Efetuar Pagamento de Substituição de Chefia

4. JUSTIFICATIVA DO PLANO

4.1. Histórico de produtividade dos processos

Todos os PTs listados no item 3 têm trâmite, obrigatoriamente, pelo Sistema Eletrônico de Informações - SEI, SIGRH, SIAPEnet, SIAPE e/ou SIGEPE (os 3 últimos são sistemas de Governo, utilizados obrigatoriamente para cadastro e pagamento de pessoal da ANAC). Considerando que todos esses sistemas possuem *logs* de atividades e/ou também a emissão de relatórios, é possível identificar o número de processos que foram realizados na Gerência em determinado período, além do servidor responsável pela execução, data e hora da realização.

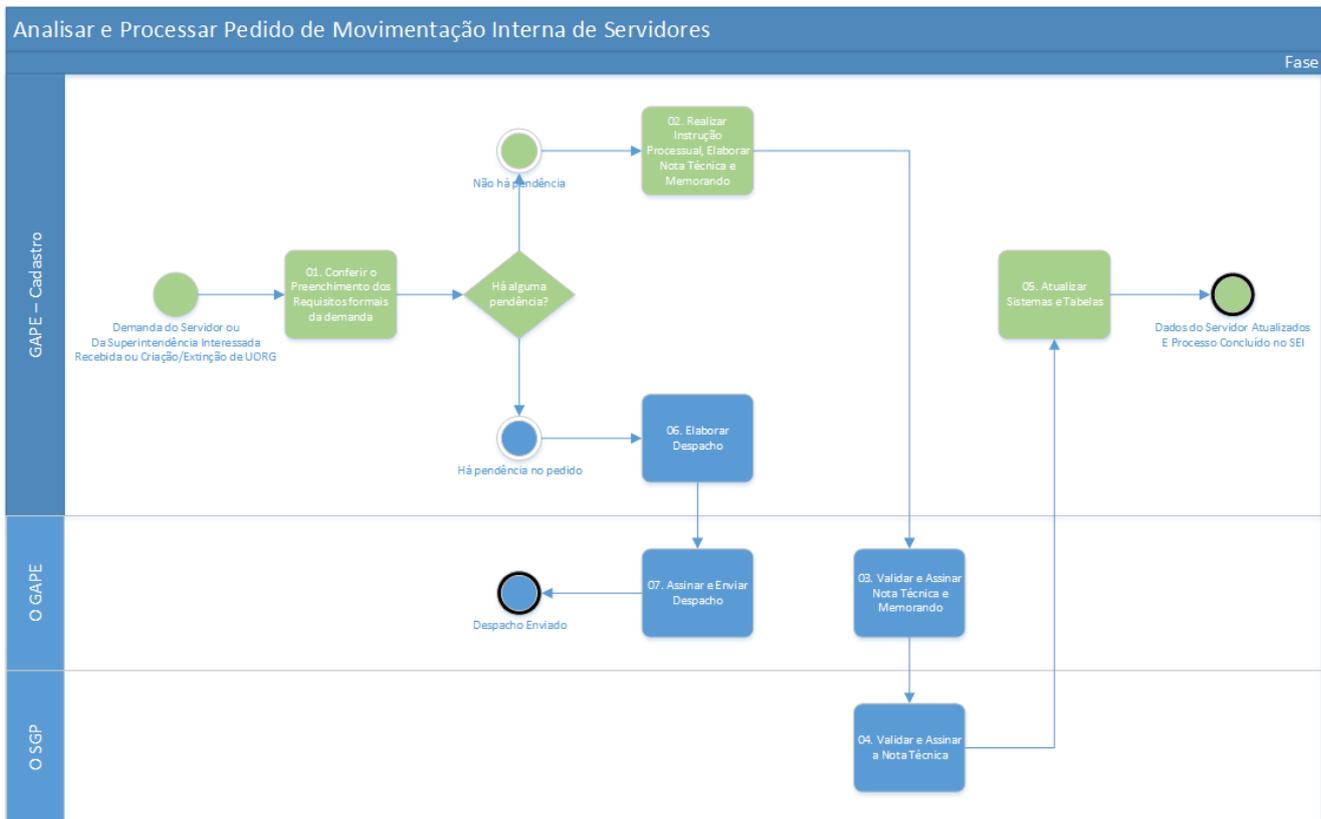
Assim, o período principal de amostra para cada PT e a demanda de cada um está definido no Anexo II - ano de 2019. Nota-se que nos PTs de competência da GAPE existem os que tem início da demanda dos usuários (servidores, estagiários, ex-servidores, ex-estagiários da ANAC e unidades organizacionais da ANAC) e os que são iniciados, de ofício, pela Gerência, sendo definidos como atividades de controle ou de revisão definida por normativos.

Ainda sobre o Anexo II, destaca-se que as linhas 'Pontos' demonstram o total de pontos despendidos pela unidade, no mês de referência, considerando a frequência ocorrida para o processo. Dito de outra forma: a linha 'Pontos' demonstra a frequência do mês de referência multiplicada pelo *total de pontos atribuído ao processo de trabalho*. Ao final do citado documento, existem duas tabelas: a primeira demonstra o somatório de pontos de todos os processos de trabalho elencados, por mês; a segunda informa a pontuação total realizada pelos 5 servidores elegíveis nos meses de julho a dezembro de 2019.

Cumpra salientar que este Plano não considera a aferição do desempenho dos servidores no ano de 2020, tendo em vista tratar-se de período atípico no recebimento de demandas, em decorrência da decretação de situação de emergência na saúde pública. Por esse motivo, o acompanhamento de metas e resultados individuais e da equipe abrange os meses de 2019, período em que as atividades foram desenvolvidas dentro de uma rotina de normalidade, retratando, portanto, a real demanda da unidade.

A pontuação definida para cada PT considera o tempo de execução de cada atividade dentro do processo, com duas regras importantes: i) excetuam-se as atividades desenvolvidas pela Gerente da Unidade, pelo Superintendente da Unidade, pelas Secretarias ou pelos grupos revisores das atividades, quando existirem; e ii) considera somente o fluxo regular do processo, ou seja, não são computadas, por exemplo, a devolução de um processo para juntada de documentação incompleta. Isso significa que a análise individual de um determinado processo possa ter levado mais tempo (e, por conseguinte, mais pontos deveria ser atribuído ao processo) que o definido como padrão.

Para facilitar a interpretação, a figura abaixo demonstra, na cor verde, o fluxo regular do processo, para fins de definição da pontuação padrão do mesmo, conforme as duas regras expostas acima.



É mister ressaltar que a definição do tempo de execução regular dos processos ocorreu por meio de atividades conjuntas na Gerência, englobando todos os servidores executores dos PTs, os líderes de equipe e, quando necessário, a Gerente da unidade. Nas atividades conjuntas (realizadas por mais de um servidor), os servidores executores, de forma individualizada, definiram os tempos gastos de cada atividade de cada PT; esses tempos foram validados pelos líderes de equipe, ainda que não apresentassem diferenças entre os servidores. Ressalta-se que os líderes de equipe e a Gerente da unidade possuem conhecimento técnico e prático suficientes para a definição correta e justa dos tempos de execução.

4.2. Histórico de processos por servidor

A Gerência de Administração de Pessoas, nos seus múltiplos processos de trabalho, busca atuar de maneira integralista, de modo que os servidores atuam em variados assuntos e processos de trabalho. No entanto, historicamente, a Gerência - haja vista a ausência de Gerências Técnicas subordinadas - atua informalmente com espécies de coordenadorias temáticas, visando o melhor desempenho possível na execução das tarefas. Algumas delas com muitos processos de trabalho, outras com menos; entretanto, visando a continuidade das atividades, duas coordenadorias atuam com 2 servidores, para evitar a descontinuidade das atividades nas ausências legais - férias e qualquer outro tipo de afastamento, sendo um deles o líder da equipe, que, além de executar as tarefas, exerce o papel de organização e controle das atividades.

Os servidores intencionados a participar do Programa de Melhoria de Desempenho, não obstante atuem em vários processos que estão elegíveis - conforme Anexo I, realizam outras atividades previstas em manuais de procedimento. São responsáveis também por atendimentos via presencial, via SGP Responde, via e-mail e via *lync*, além de participação em reuniões, projetos, composição de Comissões e Grupos de Trabalho, etc.

Além do dispêndio do tempo na execução das demandas habituais (mapeadas ou não), existem diversas outras tarefas executadas pelos servidores da Gerência, tais como: i) análise de recursos contra decisões da Gerência; ii) análise de processos de reposição ao erário; iii) análise de processos de pagamento de despesas de exercícios anteriores; iv) atendimento de diligências da CGU e TCU; v) revisão de processos, quando necessário; vi) análise e cumprimento de decisões judiciais; vii) atividades para garantir a qualidade da folha de pagamento; e viii) acompanhamento, discussão e internalização de normativos emitidos pelo Governo Federal quanto aos assuntos afetos à unidade.

Frisa-se, portanto, que a relação das atividades realizadas historicamente por cada um desses servidores - Anexo IV - abrange tão somente as atividades previstas nos processos de trabalho elegíveis ao PEMD.

Importante ressaltar também que, corriqueiramente, em virtude da execução das demais atividades previstas acima, dos atendimentos ao público e até mesmo do cumprimento dos prazos processuais de andamento de determinados processos, é impossível a um servidor em escritório dedicar-se integral e continuamente em um único processo, sendo muito comum a execução de um processo de forma 'picada', ou seja, com reiteradas interrupções e retomadas.

De forma óbvia, então, um servidor despense mais tempo do que seria necessário caso conseguisse atuar integralmente em um processo de trabalho, sem interrupções, visto que a cada retomada é necessário inteirar-se novamente da etapa de realização do processo de trabalho.

Outro ponto importante a ser considerado para as atividades realizadas em escritório é o desperdício do tempo útil de trabalho. A produtividade e a eficiência de qualquer servidor é diretamente afetada pelo desperdício de tempo, seja para resolução de problemas pessoais ou em momentos de socialização junto a colegas de trabalho. Um dos maiores portais brasileiros acerca de temas referentes à Administração já relatou o tempo médio que um colaborador desperdiça por dia: um colaborador com jornada de 8 horas diárias desperdiça, ao menos, duas horas por dia².

4.3. Histórico de pessoal e de atividades da GAPE

A GAPE, como Gerência, foi criada no final do ano de 2012, juntamente com a criação da Superintendência de Gestão de Pessoas. Entretanto, considerando que atividades de 'administração de pessoal' são obrigatórias, vários dos processos de trabalho sempre existiram na ANAC, mesmo que sob responsabilidade de servidores ou unidades informais dentro da antiga Gerência de Gestão de Pessoas vinculada à Superintendência de Administração e Finanças.

Desde o início da Gerência, sempre que ocorreu aumento do número de servidores da unidade houve, previamente, a realização de concurso público, que, por conseguinte, permitiu o ingresso de novos servidores efetivos. Com o passar do tempo, os servidores deixam a unidade em virtude de vacância do cargo ocupado ou para exercício de atividades em outras unidades da ANAC, gerando um déficit de servidores. Enquanto os concursos públicos possuíam validade era possível fazer a reposição da vaga perdida (nos casos de vacância), no entanto, após o prazo de validade ou quando os servidores buscavam exercício em outras unidades da ANAC, a área permanecia desguarnecida de servidores.

Considerando a perspectiva para os próximos anos - no tocante a concurso público -, não existe expectativa, no curto ou médio prazo, para ingresso de novos servidores.

Ressalta-se também que, com raríssimas exceções, a GAPE não conseguiu atrair novos servidores de outras unidades da ANAC - exceto se para ocupação de cargo em comissão. Destaca-se ainda que, apesar dos 17 servidores em exercício na Gerência (contando-se a Gerente da unidade), 4 desses servidores são dedicados às atividades de orçamento e execução da folha de pagamento e aposentadoria de pessoal, 2 servidores são líderes de equipes informais - atuando como coordenadores

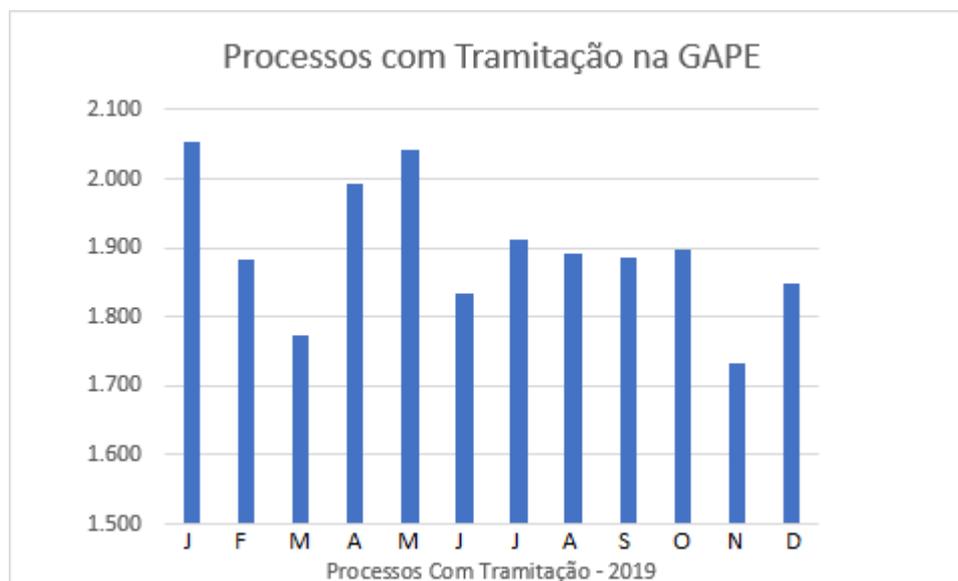
gerais, 1 servidor é responsável pelo assentamento funcional digital e, desse modo, tem-se que o grosso das atividades são desempenhadas por apenas 9 servidores. Destaca-se que dentre esses 9 servidores ainda existem os líderes de equipes, que deveriam atuar mais na organização, planejamento e controle da unidade; entretanto, devido ao baixo número de servidores e grande volume de trabalho, acabam dedicando-se quase inteiramente na execução das atividades.

Com o passar do tempo e a diminuição do total de servidores, a Gerência buscou reorganizar as atividades. Os líderes de equipe passaram a ser executores de processos e os processos passaram por revisão a fim de diminuir burocracias desnecessárias e torná-los mais céleres. Ainda assim, a equipe atual não suporta o volume de atividades da unidade.

A despeito da variação no total de servidores da unidade, nos últimos 8 anos a unidade passou por diversas mudanças nas atividades exercidas, sempre recebendo novas atribuições e processos de trabalho. Assim, por exemplo, a unidade começou a executar o orçamento e o financeiro da folha de pagamento dos servidores da ANAC; controlar a frequência de estagiários; analisar e processar pedidos de nomeação de servidores para cargos em comissão; analisar e processar pedidos de licenças previstas na Lei nº 8.112/1990; e conceder auxílio moradia e ajuda de custo, etc.

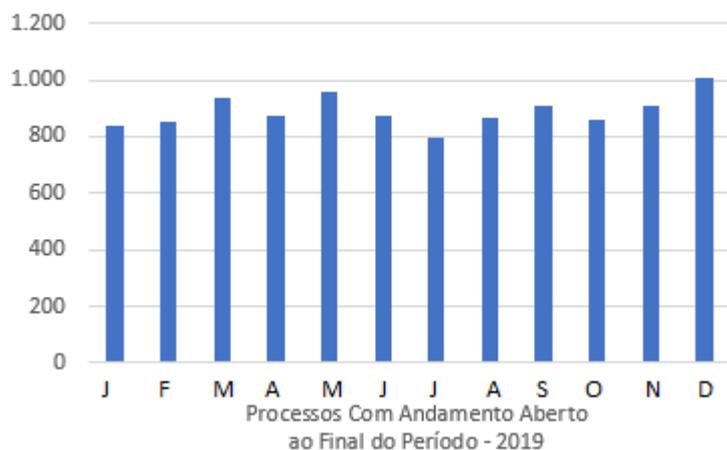
Outrossim, novas atividades de controle foram estabelecidas para a Gerência, de forma a garantir o melhor processamento dos pedidos, a qualidade do gasto com a folha de pagamento dos servidores, a segurança e igualdade no processamento dos pedidos e o cumprimento de novos normativos emitidos pelo órgão central do SIPEC. Quanto ao último ponto, a cada nova orientação do órgão central do SIPEC a unidade deve estudar o normativo e a forma de aplicá-lo à ANAC. Por óbvio, isso gera impacto nas rotinas de trabalho da unidade.

No gráfico abaixo é possível verificar que, em média, tramitam na GAPE quase 1.900 processos todos os meses. No decorrer do ano de 2019, alguns processos de trabalho passaram a ser realizados por meio do SIGEPE ou do SGP Responde e, ainda assim, não houve diminuição significativa no número de processos.

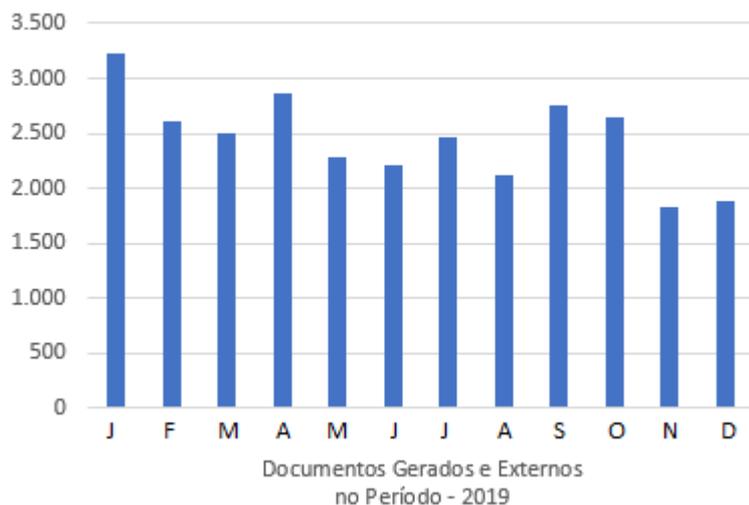


Com o passar do tempo, a diminuição da equipe de trabalho tem trazido consequências ao trabalho realizado. Como será possível observar nos gráficos abaixo, o número de processos - no SEI - que estão abertos ao final de cada mês tem aumentado gradativamente e o número de documentos gerados ou inseridos nos processos tem diminuído, evidenciando o gargalo decorrente da falta de pessoal.

Processos com Andamento Aberto ao Final do Mês

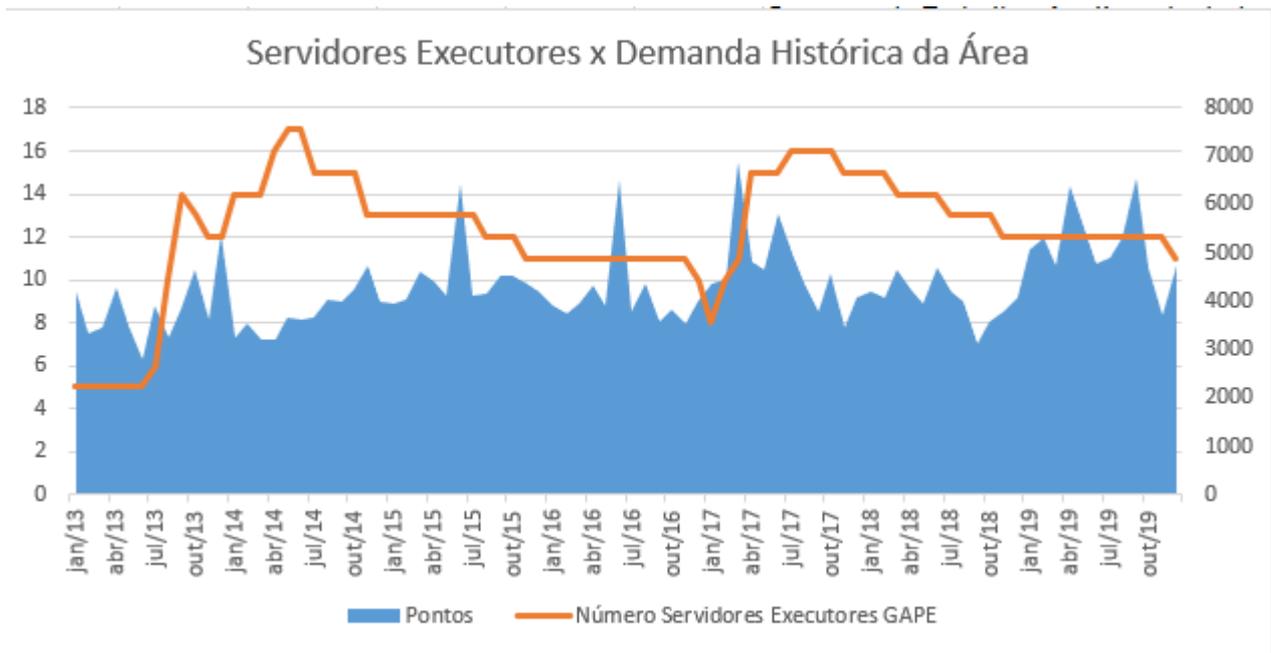


Documentos Gerados e Externos

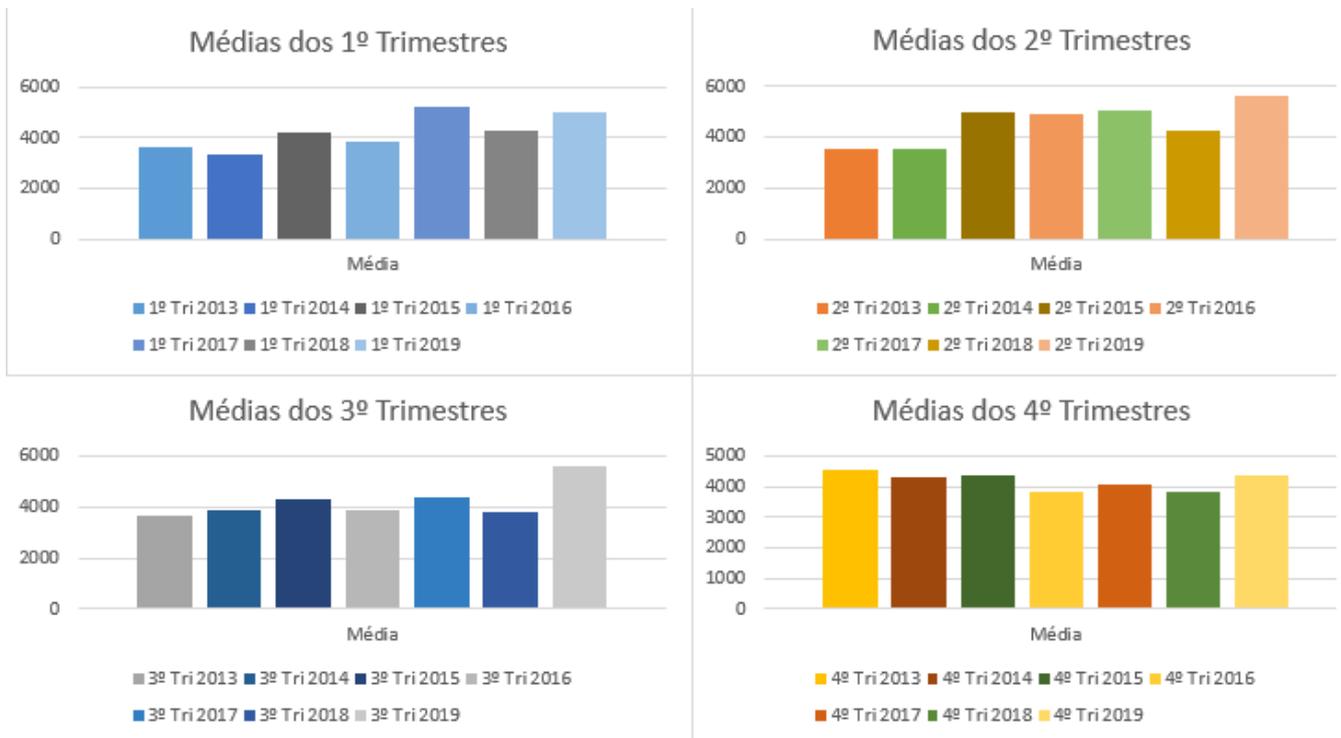


Os gráficos também demonstram o quanto a equipe de trabalho da GAPE atua no limite de pessoal, condição agravada por eventuais ausências legais (férias, licenças e outros tipos de afastamento), capazes de diminuir o número de trabalho executado e aumentar o passivo de processos da Gerência. Adicionalmente à instrução de processos e atendimento de demandas pelos diversos sistemas, alguns servidores da equipe também são incumbidos pela gestão do sistema de frequência e dos termos de acordo com Administradoras de Planos de Saúde.

Com todas as informações expostas nesse item, o gráfico abaixo buscará resumir, em apenas uma figura, a situação histórica da unidade, onde será possível ver o aumento do total de pontos demandados da unidade e a diminuição do número de servidores responsáveis pela execução dos processos de trabalho elegíveis. Ressalta-se que, no ano de 2013, até o ingresso de todos os novos concursados (o que ocorreu somente no início de 2014), a unidade possuía um número baixíssimo de servidores, que causou praticamente uma paralisia nas atividades consideradas não principais.



Os gráficos abaixo mostrarão, na divisão por trimestre (de 2013 a 2019), a evolução do total de pontos demandados da unidade (média mensal por trimestre). A divisão por trimestre de cada ano se mostra a mais adequada para demonstrar o aumento ocorrido em virtude da sazonalidade de algumas demandas.



4.4 Necessidade de especialização nos processos, diminuição de passivo e melhoria da Qualidade

A lista de processos de trabalho da GAPE é muito extensa e a unidade buscou dividir as equipes internas por assuntos semelhantes, no entanto, ainda assim, em geral, as equipes atuam

com uma lista muito extensa de processos. Isso significa que cada servidor da unidade deve ter conhecimento de vários assuntos, mesmo que não sejam utilizados com a mesma frequência.

Consequência do relatado acima é que a falta de especialização traz demora na execução das atividades de processos menos frequentes, além de trazer uma insegurança maior quanto ao executado.

Por motivo de auditorias passadas na unidade e também para buscar maior qualidade nos processos realizados, alguns processos de trabalho passam por revisões na execução. Alguns processos passam por mais de uma revisão para garantir a qualidade do processo executado e, principalmente, a menor ocorrência possível de pagamento indevido de dinheiro público.

Quando há um erro de pagamento em processo de trabalho, há a necessidade de iniciar um processo específico para a regularização do pagamento indevido. Isso, por óbvio, não é o que se espera na execução dos PTs, pois isso sobrecarregaria ainda mais a equipe de trabalho.

Assim, no presente plano, com a qualificação e especialização dos assuntos, seria possível extinguir algumas das atividades de revisões, ficando a cargo do servidor responsável pela execução do processo a garantia da qualidade do mesmo. Os coordenadores do PEMD, na supervisão das atividades realizadas remotamente, verificarão a qualidade da execução dos processos, por meio de amostras.

Algumas atividades de PTs são realizadas por estagiários da unidade (supervisionados por servidores da unidade), a fim de que a unidade consiga dar vazão à entrada de processos. Considerando que os processos de trabalho elegíveis seriam integralmente realizados por servidores da unidade, seria possível, em médio prazo, a unidade dispensar alguns estagiários, trazendo mais economia à Agência.

Ademais, não pode ser esquecido que, com a execução do presente plano, a Agência teria redução de custos operacionais fixos, como espaços de trabalho, energia, computadores, etc.

5. DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES E METAS

Espera-se que o aumento da produtividade dos servidores que participarem do PEMD permita aos servidores em escritório atuarem em outras demandas (relacionadas a processos de trabalho ou a projetos específicos), além da diminuição do tempo de andamento dos processos na unidade e a execução de atividades de controle (que atualmente encontram-se sem realização, devido à priorização das atividades do dia a dia da unidade).

Para isso, é proposta a meta do aumento individual de produtividade a fim de que cada servidor em trabalho remoto produza o equivalente a 48 pontos diários (para servidores com jornada semanal de 40 horas), conforme metodologia exposta no item 7. Pelo histórico individual dos servidores passíveis de integrarem o PEMD na modalidade de trabalho remoto integral, é possível verificar que o servidor estaria integralmente dedicado ao trabalho, sem qualquer tipo de desperdício de tempo.

Necessário ressaltar que os servidores que permanecerem no escritório continuarão a exercer atividades relacionadas a processos de trabalho que não estão elegíveis neste PEMD, além das atividades de atendimento a servidores. Ocasionalmente, no caso dos processos de trabalho que tem início em demanda externa à Gerência e, dependendo da demanda, os servidores em escritório poderão atuar também nos processos elegíveis nesse PEMD.

Conforme já tratado anteriormente, dos processos de trabalho elegíveis ao trabalho remoto todos terão as atividades integralmente executadas de forma remota, exceto as atividades de

competência do Gerente da GAPE, do Superintendente da SGP, da Secretaria da SGP e as atividades de revisão previstas nos PTs.

Além das metas individuais propostas para os servidores, a Gerência tem como objetivo - e pretende entregar - as seguintes tarefas, conforme já exposto no item 2, mantido, no mínimo, o atual número de servidores em exercício na Gerência:

Em curto prazo, ou seja, até 6 meses após o início do PEMD:

- Tratar o passivo de processos de grande volume existentes na unidade, a saber:
 - 41 Processos de Averbações de Tempo Anterior de Serviço;
 - 56 Processos de Reconhecimento de Tempo Anterior de Serviço para fins de Progressão e Promoção;
 - 129 Processos de Cobrança de Dívida relativa ao antigo sistema eletrônico de registro de frequência - SISRH;
 - 16 Processos de Revisão de Aposentadorias determinada pelo TCU; e
 - 9 Processos de Reposição ao Erário relativos a auxílio transporte.

No médio prazo, ou seja, até 18 meses após o início do PEMD:

- Processo de Pagamento de Progressão e Promoção da Portaria nº 2.840/2015;
- Projeto de melhoria e maior utilização dos sistemas de gestão de pessoas - SIGRH e SIGEPE; e
- Realização de negociação para celebração de convênio com a ASSEFAZ.

No longo prazo, ou seja, até 30 meses após o início do PEMD:

- Projeto junto aos servidores para orientações acerca dos direitos e deveres; e
- Projeto de revisão e atualização dos assuntos da Gerência na intranet.

CRONOGRAMA DE ENTREGA DE RESULTADOS

DATA	ENTREGA
1º Trimestre	- 20 Processos de Averbação; - 28 Processos de Reconhecimento de Tempo Anterior de Serviço analisados; - 60 Processos de Cobrança de Dívida relativa ao SISRH realizados; - 8 Processos Revisão de Aposentadorias realizados; - 4 Processos de Reposição ao Erário - auxílio transporte - realizados.
2º Trimestre	- 21 Processos de Averbação; - 28 Processos de Reconhecimento de Tempo Anterior de Serviço analisados; - 69 Processos de Cobrança de Dívida relativa ao SISRH realizados; - 8 Processos Revisão de Aposentadorias realizados; - 5 Processos de Reposição ao Erário - auxílio transporte - realizados.
3º Trimestre	- Término do Cálculo dos Valores do Processo de Pagamento de Progressão e Promoção da Portaria nº 2.840/2015; - Conclusão do Processo de Pagamento de Progressão e Promoção da Portaria nº 2.840/2015. - Início do Projeto de realização de negociação para celebração de convênio com a ASSEFAZ; - Início e Planejamento do Projeto de Melhoria e Maior Utilização dos Sistemas de Gestão de Pessoas.
4º Trimestre	- Planejamento do Projeto de realização de negociação para celebração de convênio com a ASSEFAZ; - Planejamento e Execução do Projeto de Melhoria e Maior Utilização dos Sistemas de Gestão de Pessoas.

DATA	ENTREGA
5º Trimestre	- Execução do Projeto de realização de negociação para celebração de convênio com a ASSEFAZ; - Execução e Controle do Projeto de Melhoria e Maior Utilização dos Sistemas de Gestão de Pessoas.
6º Trimestre	- Encerramento do Projeto de realização de negociação para celebração de convênio com a ASSEFAZ, com o Convênio celebrado ou com a declaração oficial de não ter sido possível realizar o convênio. - Execução, Controle e Finalização do Projeto de Melhoria e Maior Utilização dos Sistemas de Gestão de Pessoas.
7º Trimestre	- Início e Planejamento do Projeto de Orientações de Direitos e Deveres; - Início e Planejamento do Projeto de revisão e atualização dos assuntos da Gerência na intranet.
8º Trimestre	- Planejamento e Execução do Projeto de Orientações de Direitos e Deveres; - Planejamento e Execução do Projeto de revisão e atualização dos assuntos da Gerência na intranet.
9º Trimestre	- Execução e Controle do Projeto de Orientações de Direitos e Deveres; - Execução e Controle do Projeto de revisão e atualização dos assuntos da Gerência na intranet.
10º Trimestre	- Execução, Controle e Finalização do Projeto de Orientações de Direitos e Deveres; - Execução, Controle e Finalização do Projeto de revisão e atualização dos assuntos da Gerência na intranet.

Dessa forma a Gerência entende que poderá cumprir o seu papel institucional com excelência, com foco no servidor da ANAC e na melhoria contínua.

6. DEFINIÇÃO DE META SETORIAL DO PGDII

A Instrução Normativa nº 142, de 15 de agosto de 2019 estabeleceu o Programa de Gestão do Desempenho Institucional e Individual - PGDII da ANAC, responsável pela definição de metas institucionais e individuais dos servidores.

Para o ciclo de 2020, definiu-se como meta da SGP "*Reduzir o estoque processual e otimizar a equipe de trabalho da GAPE por meio da implementação da gestão por desempenho, criando, até dezembro de 2020, índice de satisfação interna.*"

Nesse aspecto, o referido índice, que terá a função de mensurar o desempenho esperado decorrente do cumprimento da meta setorial da SGP associada a este PEMD, deverá ser criado até dezembro de 2020, com aplicação a partir de janeiro de 2021.

Para aferição do índice de satisfação, serão utilizadas as ferramentas disponíveis de avaliação e pesquisa, junto aos usuários, acerca do atendimento às demandas internas relacionadas aos serviços da SGP.

7. PREVISÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA E QUALIDADE

No tocante ao ganho de eficiência individual, a dedicação integral de cada servidor - entrega de 48 pontos diários - permitirá a eliminação de todo o tempo desperdiçado em escritório e a dedicação exclusiva para os processos elencados.

A tabela abaixo demonstra o acréscimo percentual de produtividade dos servidores em teletrabalho, em comparação à execução dos processos de trabalho em escritório, considerando apenas aqueles processos que integram o PEMD, conforme dados disponíveis no Anexo IV - Histórico de Produtividade Individual ([4120041](#)).

Dessa forma, para dado mês com 21 dias úteis, espera-se grande aumento de produtividade para os servidores, na medida em que não se vislumbra nenhum caso de ganho inferior a 50%; para todos os casos dos servidores passíveis de integrarem o PEMD haverá ganho de produtividade. A melhor eficiência do servidor, frise-se, fundamentada na eliminação do desperdício de tempo, acontecerá sem a utilização de recursos físicos fornecidos pela ANAC ou custos financeiros à Administração.

Servidor	<i>Média Mensal Julho a Dezembro de 2019*</i>	<i>Meta em regime remoto (considerando o mês com 21 dias)</i>	<i>Ganho Médio Mensal no trabalho remoto</i>
Servidor 1	202,3 pontos	1.008 pontos	398%
Servidor 2	438,75 pontos	1.008 pontos	129%
Servidor 3	213 pontos	1.008 pontos	373%
Servidor 4	609,95 pontos	1.008 pontos	65%
Servidor 5	550,2 pontos	1.008 pontos	83%

*Aferição da produtividade dos servidores elegíveis, considerando apenas os processos de trabalho que integram o PEMD. Dados extraídos do Anexo IV - Histórico de Produtividade Individual.

8. METODOLOGIA ESPECÍFICA DE AFERIÇÃO DE CARGA HORÁRIA

Para fins de aferição da carga horária individual de cada servidor participante do projeto, o método de aferição será realizado por meio da comparação entre o número de entregas mensais - medidas por meio de pontuação, na qual a entrega diária de dia útil de trabalho será de 48 pontos (para um servidor com jornada semanal de 40 horas).

Nesse método, cada 1 (um) ponto equivale a 10 minutos de trabalho.

Como situação hipotética e exemplar, tem-se que, para um servidor participante do PEMD deverá entregar:

- Mês com 18 dias úteis = 864 pontos;
- Mês com 19 dias úteis = 912 pontos;
- Mês com 20 dias úteis = 960 pontos;
- E assim sucessivamente.

Nos casos de servidores que, em trabalho remoto, alcançarem pontuação menor que a definida para o mês, o déficit deverá ser compensado até o final do mês seguinte, sob pena de perda de proporção da parcela salarial.

Considerando que em alguns processos de trabalho o processamento do pedido pode não se encerrar integralmente até o final do mês, a pontuação dada para o processo será o somatório da pontuação das atividades do processo realizadas até o fim do mês. O servidor em trabalho remoto que, durante a execução das atividades mensais, perceber a possibilidade de não conclusão integral do processo no mês em referência, deverá comunicar ao Coordenador do PEMD para que esse atribua mais processos ao servidor em trabalho remoto.

Todo o controle e homologação da pontuação atingida pelos servidores em trabalho remoto será efetuado pelo Coordenador do PEMD, que deverá verificar a execução das atividades previstas em cada processo de trabalho elegível.

Durante os afastamentos legais dos servidores participantes do PEMD - férias, licenças, afastamentos e capacitações - a pontuação a ser entregue será proporcionalmente diminuída do número de dias úteis de afastamento, ou seja, a cada dia útil de afastamento, a pontuação entregue pelo servidor será diminuída em 48 pontos.

Outrossim, a fim de fortalecer a qualidade na execução dos processos, fica estabelecido que, quando da execução de atividades de controle dos processos pelos líderes de equipe, ao detectar-se qualquer execução de atividade em desacordo com os manuais, ficará o servidor em trabalho remoto responsável pela reparação (se necessária) do processo, além da não contabilização dos pontos do processo de trabalho.

9. CONTROLE

A mensuração, de forma individualizada, ocorrerá pelo Coordenador do PEMD, que disponibilizará a cada servidor uma planilha de controle (relatório) para informar a situação de cada processo de trabalho distribuído ao servidor. O relatório disporá de, no mínimo, as seguintes informações: número do processo, pontuação padrão do processo, data de distribuição, data de conclusão do processo e pontuação final atribuída ao processo. O preenchimento por parte do servidor será possível somente nas células liberadas para preenchimento. Caso, ao final de um mês, um processo não esteja inteiramente concluído, o coordenador deverá indicar, para fins de mensuração do desempenho mensal, em qual atividade o processo encontra-se em execução.

Os relatórios individuais serão agrupados para fornecimento de informação da melhoria do desempenho da unidade, em trabalho remoto. O desempenho geral e individual (com a supressão do nome do servidor) da área poderá ser monitorado e visualizado por meio do *Power BI* da SGP.

Com o controle adequado e atingindo as metas definidas, espera-se que o processo de negócio Administração de Pessoas obtenha melhorias, com redução do tempo de tramitação dos processos na unidade, além do aprimoramento na qualidade dos mesmos.

10. DESLIGAMENTO DO PLANO

O servidor em trabalho remoto poderá ser desligado nos casos previstos na IN 133/2019, artigo 25, e também quando:

- Deixar de acatar as recomendações do coordenador do PEMD;
- Deixar de comparecer às reuniões presenciais ou por videoconferência, justificadas ou não;
- Deixar de utilizar os meios de integração e comunicação entre a equipe.

11. INTERRUPTÃO DO PEMD

A interrupção do PEMD poderá ser determinada pela Gerente de Administração de Pessoas ou pelo Superintendente de Gestão de Pessoas, sempre que houver necessidade do servidor em sede ou o interesse público assim o requerer.

12. COMPOSIÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO REMOTO

A equipe de trabalho remoto da GAPE será composta de acordo com a necessidade de trabalho para atingir os objetivos da unidade. De início, a equipe será composta de 2 a 5 servidores em trabalho remoto.

Vislumbra-se que, com o sucesso do presente plano, em futuras revisões possam ser incluídos novos processos de trabalho de forma a permitir ampliar o leque de servidores elegíveis ao trabalho remoto.

Atualmente a unidade conta com 6 servidores que podem realizar trabalho remoto (servidores estáveis no cargo efetivo). Entretanto, um desses servidores já informou não ter interesse em participar do PEMD.

O coordenador do PEMD será o servidor Rogério Brito de Oliveira, que será substituído, quando necessário, pelo servidor Rodrigo Silva Gomes.

13. CAPACITAÇÃO SOBRE TRABALHO REMOTO

Todo o efetivo de servidores que desempenham as atividades objeto deste PEMD ou que sejam designados como coordenador (ou substituto) deverão possuir até a data de início do programa o certificado de conclusão do curso Trabalho Remoto na ANAC disponibilizado no Portal de Capacitação ANAC ou documento equivalente.

14. MEIOS QUE SERÃO UTILIZADOS PARA A REALIZAÇÃO DAS TAREFAS

Serão utilizados os seguintes meios para a realização das tarefas remotamente:

- Conexão com a internet e a intranet;
- Sistemas SIAPE, SIGEPE, SIAPEnet, e-Pessoal, e-SIAPE, SEI;
- Acesso remoto aos sistemas e/ou desktop via VPN, com consequente acesso aos sistemas GFT e SIGRH, que são necessários à execução das atividades. Caso a Superintendência de Tecnologia da Informação permita o acesso desses 2 sistemas fora da rede da ANAC, não será necessário acesso remoto para o desempenho das atividades.

15. 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:

- Computador 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, e demais softwares para atendimento dos requisitos de segurança contra vírus e acessos não autorizados (*firewall*);
- Telefone celular, com aplicativo que permita conversas/vídeos em conferência.

No caso da impossibilidade de acesso do GFT e SIGRH pela rede fora da ANAC, a ANAC, por meio da STI, deve disponibilizar aos servidores o acesso remoto, configurado e testado previamente ao início do trabalho remoto.

16. PERIODICIDADE DAS REUNIÕES DE ACOMPANHAMENTO

As reuniões de acompanhamento acontecerão, ordinariamente, todos os meses, preferencialmente via aplicativos com videoconferência, na primeira semana do mês. Por deliberação do Coordenador do PEMD poderão ser convocadas reuniões extraordinárias, que poderão ser presenciais.

As reuniões ocorridas por videoconferência deverão ser convocadas até 24h antes do início, por meio de aplicativo de mensagem, a ser enviado aos celulares de cada integrante. As reuniões presenciais deverão ser convocadas com antecedência mínima de 72h, também por meio de aplicativo de mensagens.

Durante as reuniões mensais, além da verificação do cumprimento das metas por parte dos servidores e acompanhamento do plano, deverá ser mostrado o acompanhamento da entrega de resultados da unidade, de acordo com o cronograma proposto. Esse relatório deve ser encaminhado à Superintendência de Planejamento Institucional, periodicamente, em intervalo máximo de 3 meses.

17. MEIOS DE COMUNICAÇÃO E DE INTEGRAÇÃO DOS SERVIDORES DA UORG

São meios de comunicação e de integração dos servidores da GAPE, em regime presencial ou em regime de trabalho remoto:

1. E-mails institucionais, podendo ser utilizadas listas de distribuição;
2. Grupo de mensagens em aplicativos de mensagens;
3. Realização de áudio ou videoconferência;
4. Reunião presencial.

18. APROVAÇÃO

Elaborado por Rogério Brito de Oliveira
Revisado por Sônia Rodrigues e Silva e Rodrigo Silva Gomes
Aprovado por Eduardo Borba Chaffin Junior