

**Ofício Conjunto n. 1/2023-UNIVISA-SINAGÊNCIAS**

Brasília, 22 de setembro de 2023

Aos Senhores

**Antonio Barra Torres**

**Meiruze Sousa Freitas**

**Daniel Meirelles Fernandes Pereira**

**Romison Rodrigues Mota**

**Marcelo Mario Matos Moreira**

Diretores da Agência Nacional de Vigilância Sanitária

SIA Trecho 5 - Guará, Brasília - DF, 71205-050

Senhores diretores,

Em razão das discussões suscitadas pela proposta de revisão do Programa de Gestão Orientada para Resultados (PGOR) e apresentadas por meio de minuta de Portaria disponibilizada para Consulta Interna na Anvisa, a Associação de Servidores da Anvisa – UNIVISA realizou um levantamento de dados que pudesse subsidiar o processo de decisão e as contribuições a serem apresentadas pelos servidores.

Os dados levantados são apresentados por meio do documento “Bases técnicas para análise do Programa de Gestão Orientada para Resultados na Anvisa” (Anexo III). O documento apresenta um breve histórico do teletrabalho na Anvisa, que não foi instituído em decorrência da pandemia de COVID-19. Como consequência então de ter sido estabelecido previamente, o modelo permitiu à Agência dar respostas rápidas necessárias à sociedade quando, por conta das questões sanitárias, a presença nos escritórios não era possível.

Em 2022, 51,8% dos servidores da Agência estavam em teletrabalho integral e 10,6% estavam em teletrabalho parcial. A partir de dados disponibilizados pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), verificamos que o modelo estabelecido na Anvisa atinge um percentual de servidores um pouco superior à média de participantes no programa, porém abaixo de outras Agências Reguladoras, órgãos e entidades que, como a Anvisa, implementaram o programa antes de 2019. Se considerarmos apenas o teletrabalho integral, o percentual de servidores da Anvisa participantes é inferior ao percentual médio de servidores inclusos nessa modalidade de trabalho na Administração Pública Federal direta e indireta.

Uma breve revisão dos relatórios gerenciais de avaliação do PGOR indicou que o teletrabalho é benéfico para assegurar ganhos institucionais relevantes, tais como produtividade e cumprimento de metas estratégicas. Dentre os ganhos institucionais do programa, podem ser destacados:

- a) *aumento da produtividade;*
- b) *rapidez na organização e ajuste das equipes;*
- c) *revisão de processos de trabalho e métricas;*
- d) *melhoria no planejamento das atividades;*

- e) *retenção de servidores na unidade organizacional;*
- f) *aumento da motivação e satisfação dos servidores com a flexibilidade de jornada;*
- g) *foco nas entregas e não no presenteísmo;*
- h) *atendimento das demandas com mais objetividade e rapidez;*
- i) *redução de custos;*
- j) *cumprimento de metas institucionais.*

Esses resultados estão de acordo com os objetivos de implementação do PGOR, estabelecidos no Art. 2º da IN 24/2023.

Quanto aos aspectos financeiros relacionados ao programa, demonstra-se que o modelo possui vantagens econômicas significativas, ao passo que a reversão do modelo, nos moldes propostos, poderia acarretar aumento de custos de manutenção dos espaços físicos.

Além dos ganhos diretos de produtividade, o teletrabalho propicia ganhos de produtividade indiretos, relacionados, dentre outros aspectos, à redução do absenteísmo. Conforme dados apresentados no documento, tivemos redução de cerca de 50% de afastamentos, de dias de afastamentos e de servidores afetados por CIDs F e J desde que o teletrabalho foi implementado na Agência.

Para compreender melhor os impactos da adoção do teletrabalho nas unidades organizacionais da Anvisa, avaliamos a situação atual de algumas áreas específicas.

A partir dos dados gerados, a Univisa e o Sinagências fizeram uma avaliação da minuta de Portaria apresentada pela Diretoria Colegiada da Anvisa. A minuta de portaria revisada, contemplando a proposta dos servidores da Anvisa, é apresentada no Anexo I e as justificativas detalhadas para cada uma das alterações propostas são apresentadas no Anexo II e no item 4 do Anexo III.

A Associação e o Sindicato consideram que as questões relacionadas ao melhor gerenciamento do programa, que se referem ao estabelecimento de regras claras de gerenciamento, são relevantes e devem ser mantidas no texto, tendo em vista que essas alterações podem, de fato, auxiliar os gestores no processo de micro-gerenciamento das equipes. Apresentamos, para tais pontos, algumas sugestões de melhoria pontuais.

Não obstante, as entidades representativas entendem que são críticas as restrições de modelo propostas nos Art. 7º e 8º da minuta. Conforme dados apresentados ao longo do documento anexo, entendemos que essas alterações possuem impactos negativos na produtividade das áreas, no cumprimento de metas institucionais e em outros aspectos, tais como economicidade. Durante o levantamento de dados realizado pela Univisa, não foi possível localizar razões técnico-científicas que justificassem a redução proposta. Da mesma forma, essas razões técnicas não foram apresentadas pela Diretoria Colegiada, uma vez que não foi possível compreender como as reduções citadas auxiliariam os gestores no tratamento das questões gerenciais que foram apontadas como motivos para revisão da portaria.

Portanto, a solicitação da Univisa e do Sinagências é que os limites estabelecidos nos Art. 7º e 8º sejam retirados da proposta ou que, ao menos, abra-se espaço para uma negociação para alteração substancial nas restrições propostas. Entendemos, é claro, que restrições adicionais podem ser definidas pela Diretoria Supervisora de cada área, a depender da atividade a ser executada e das necessidades específicas das áreas.

Solicitamos ainda que, uma vez finalizada a etapa de consolidação das contribuições da consulta interna, as entidades representativas sejam convocadas para apresentação dos resultados da consulta interna e da avaliação da Diretoria Colegiada quanto às contribuições recebidas.

Atenciosamente,

Lúcia Surita  
Diretora-geral da Univisa

Cleber Ferreira  
Presidente do Sinagências

## **Anexo I – Minuta de Portaria Revisada**

### **PORTARIA Nº XXX, DE XXX DE XXXX DE 2023**

Estabelece orientações, critérios e procedimentos de funcionamento do Programa de Gestão Orientada para Resultados (PGOR) da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)

O Diretor-Presidente da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, no uso das atribuições que lhe confere o art. 47, VI aliado ao art. 54, III, § 3º do Regimento Interno aprovado pela Resolução de Diretoria Colegiada - RDC nº255, de 10 de dezembro de 2018, com base no Decreto nº 11.702, de 17 de maio de 2022, resolve:

Art. 1º Estabelecer orientações, critérios e procedimentos de funcionamento do Programa de Gestão Orientada para Resultados (PGOR) da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Art. 2º O disposto nesta Portaria se aplica a todos os servidores públicos, empregados públicos e estagiários em exercício na Anvisa.

§ 1º A participação dos empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 deverá observar as regras dos respectivos contratos de trabalho e das normas do Decreto-Lei nº 5.452, de 1943.

§ 2º A participação de estagiários deverá observar as regras estabelecidas na Lei 11.072, de 25 de setembro de 2008, e outros normativos pertinentes.

**Art. 3º A participação da Gerência-Geral ou unidade equivalente no PGOR se dará por ato do Diretor Supervisor, mediante a apresentação do plano de entregas da unidade, com o estabelecimento de metas a serem alcançadas periodicamente pela unidade.**

Art. 4º São diretrizes do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa:

I - promoção da cultura de gestão orientada a resultados, com foco na melhoria contínua das entregas e no incremento da eficiência e da efetividade dos serviços prestados à sociedade;

II - aumento da qualidade técnica das entregas e dos procedimentos adotados nas unidades da Anvisa;

III - valorização e retenção de talentos;

IV - desenvolvimento de práticas e de instrumentos de gestão que forneçam organização, padronização, mensuração, revisão e transparência dos processos de trabalho;

V - desenvolvimento de práticas e de instrumentos de gestão que favoreçam a saúde e a qualidade de vida dos servidores;

VI - adoção de práticas sustentáveis, beneficiando a eficiência e a racionalização no uso dos recursos materiais e humanos nas dependências da Anvisa;

VII - priorização do uso das tecnologias da informação e comunicação para ampliar o acesso e para aprimorar a qualidade dos serviços e informações públicas prestadas;

VIII - estímulo ao planejamento, desenvolvimento do trabalho criativo, da inovação e da cultura de transformação digital;

IX - geração e implementação de mecanismos de avaliação e alocação de recursos;

X - manutenção do convívio social e laboral, da cooperação, integração e participação do servidor participante, por meio da utilização de ferramentas adequadas às modalidades do Programa; e

XI - fortalecimento o alinhamento e a integração entre as atividades, metas e entregas individuais dos servidores com os direcionadores estratégicos e planos de gestão institucionais.

XII - contribuição para o dimensionamento da força de trabalho.

Art. 5º O acompanhamento e mensuração dos resultados produzidos, tanto de forma individual pelos servidores como de forma coletiva pelas unidades, deverá seguir as orientações específicas promovidas pela GGPEs e pela APLAN, observado o disposto na Instrução Normativa Conjunta SEGESSGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.

Parágrafo único. Ato específico detalhará os procedimentos de construção e acompanhamento dos planos das unidades e dos planos individuais.

## CAPÍTULO I

### CRITÉRIOS E PERCENTUAIS DAS MODALIDADES DE TRABALHO

Art. 6º A escolha das modalidades e dos regimes de execução das atividades regimentais deve considerar o interesse do serviço, **a natureza da atividade**, as entregas da unidade e o pleno atendimento das necessidades institucionais, resguardando o bom atendimento daquelas que devem ser realizadas de forma presencial.

**Art. 7º- As vagas para o PGOR deverão observar os seguintes percentuais, em relação ao total de participantes desta unidade instituidora:**

- I- **Presencial: até 100%**
- II- **Teletrabalho, em regime de execução parcial: até 100%; e**
- III- **Teletrabalho, em regime de execução integral: até 100%.**

**§ 1º. A depender da necessidade do serviço ou da natureza da atividade, a chefia imediata poderá definir limites mais restritivos que os estabelecidos no caput para participação dos servidores da unidade organizacional nas modalidades de teletrabalho integral e parcial.**

**§ 2º Nos casos previstos no parágrafo 1º, quando houver necessidade de rodízio, a organização dos rodízios será de responsabilidade da chefia imediata.**

**Art. 8º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota com a utilização de recursos tecnológicos deverão ser realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho integral, enquadrando-se nas disposições, mas não se limitando a elas, atividades com os seguintes atributos:**

**I - atividades cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;**

**II - atividades cuja natureza de complexidade exija elevado grau de concentração; ou**

**III - atividades cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.**

**Art. 9º São pré-requisitos para participação do servidor em teletrabalho integral ou parcial:**

**I - capacidade de organização e autodisciplina;**

**II - capacidade de cumprimento das atividades nos prazos acordados;**

**III - capacidade de interação com a equipe;**

**IV - atuação tempestiva;**

**V - proatividade na resolução de problemas;**

**VI - abertura para a utilização de novas tecnologias; e**

**VII - orientação para resultados.**

**Art. 10. São critérios para participação do servidor em teletrabalho integral ou parcial:**

**I – Não se encontre no primeiro ano do estágio probatório ou em exercício há menos de 1 (um) ano na Agência;**

**II – Não tenha contraindicações por motivo de saúde constatadas em laudo médico;**

**Parágrafo único. Quando houver necessidade de revezamento, o dirigente da unidade ou chefia imediata deverá promover o revezamento entre os interessados na execução do teletrabalho integral a cada dois anos.**

**Art. 11 Deverão ser priorizados para modalidade integral:**

**I – pessoas com deficiência ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição;**

**II – pessoas com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;**

**III – pessoas com horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;**

**Parágrafo único. Quando houver necessidade de revezamento, o dirigente da unidade ou chefia imediata deverá promover o revezamento entre os interessados na execução do teletrabalho integral a cada dois anos.**

Art. 12. A execução das atividades em teletrabalho integral não poderá prejudicar:

I - atividades para as quais a presença física na unidade seja estritamente necessária;

II - atividades que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo e presencial;

III - atividades de atendimento ao público interno ou externo;

IV - atendimento às demandas urgentes e imprevisíveis.

Art. 13. O participante em teletrabalho, quando convocado, comparecerá presencialmente ao local definido, dentro do prazo estabelecido no Termo de Ciência e Responsabilidade.

Art. 14. Os procedimentos relativos à vinculação dos servidores às respectivas modalidades deverão ser realizados conforme Orientação de Serviço publicada pela GGPEs.

## CAPÍTULO II

### DAS RESPONSABILIDADES

#### Seção I

##### Dos servidores

Art. 15. São obrigações do servidor participante do PGOR:

I - assinar e cumprir o termo de ciência e responsabilidade;

II – pactuar e cumprir o estabelecido no plano de trabalho;

III - dispor de infraestruturas tecnológica, de comunicação e de segurança da informação adequadas à execução dos planos de trabalho quando em teletrabalho **e com ergonomia adequada ao desempenho das atividades;**

**IV - disponibilizar os meios de comunicação, conforme acordado com a chefia imediata e descrito no Termo de Ciência e Responsabilidade, e mantê-los atualizados.**

V - consultar diariamente a sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional, a Intranet e demais formas de comunicação da Anvisa;

VI - estar disponível para comparecimento em sua unidade administrativa para reuniões, audiências, participação em eventos de capacitação e eventos locais, entre outros, ou sempre que houver interesse e necessidade da Administração Pública;

VII - manter a chefia imediata informada, de forma periódica, e sempre que demandado, por meio de mensagem de correio eletrônico institucional, ou outra forma de comunicação previamente acordada, acerca da evolução do trabalho, bem como indicar eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o seu andamento;

VIII - dar ciência à chefia demandante, de forma tempestiva, de eventual dificuldade, dúvida ou informação que possa atrasar ou prejudicar o cumprimento dos trabalhos previstos em seu plano de trabalho, a fim de possibilitar a avaliação sobre a necessidade de replanejamento ou redistribuição dos trabalhos pela chefia;

IX - participar dos pontos de controle periódicos definidos pela chefia demandante a fim de demonstrar a evolução dos trabalhos ou cientificar eventuais problemas em sua execução;

X - comunicar à chefia imediata a ocorrência de afastamentos, licenças ou outros impedimentos para eventual adequação das metas e prazos ou possível redistribuição do trabalho;

XI - zelar pelas informações acessadas de forma remota, mediante observância às normas internas e externas de segurança da informação;

XII - retirar processos e demais documentos das dependências da unidade, quando necessários à realização das atividades, observando os procedimentos relacionados à segurança da informação e à guarda documental, constantes de regulamentação própria, quando houver, e mediante termo de recebimento e responsabilidade;

XIII - seguir as normas e orientações comportamentais referentes ao acesso remoto, a serem publicadas em instrumento próprio;

XIV - executar diretamente as atividades previstas no plano individual, sendo vedada a utilização de terceiros, servidores ou não, para o cumprimento das entregas;

XV - executar o plano de trabalho, temporariamente, em modalidade distinta, na hipótese de caso fortuito ou força maior que impeça o cumprimento do plano de trabalho na modalidade pactuada.

## **Seção II**

### **Da responsabilidade dos dirigentes de unidades**

Art. 16. Compete ao Gerente-geral ou equivalente:

I - dar ampla divulgação das regras para participação no PGOR, nos termos desta Portaria;

II – promover o alinhamento entre os planos de entregas das unidades a elas subordinadas aos direcionadores estratégicos e prioridades da Agência;

IV - manter os diagramas de escopo e indicadores dos processos de suas unidades atualizados junto à unidade de planejamento para correto alinhamento e vinculação aos resultados institucionais;



V- manter o controle dos participantes do PGOR, atualizando sempre que necessário a lista de participantes;

VI – monitorar os resultados obtidos em face das metas fixadas para sua unidade e diretrizes estabelecidas no art. 4º desta portaria

VII - avaliar os resultados do PGOR em sua unidade;

VIII - supervisionar a aplicação e a disseminação do processo de acompanhamento de metas e resultados;

IX - colaborar com a Unidade de Gestão de Pessoas e a unidade de planejamento para melhor execução do PGOR;

X - manter contato permanente com a Unidade de Gestão de Pessoas e a unidade de planejamento, a fim de assegurar o regular cumprimento das regras do PGOR.

Art. 17. Compete à chefia imediata:

I – elaborar e monitorar o plano de entrega da sua unidade;

II - promover o ingresso dos servidores no PGOR, pactuando o Termo de Ciência e Responsabilidade;

III - acompanhar a adaptação dos participantes do PGOR;

IV - manter contato permanente com os participantes do PGOR para repassar instruções de serviço e manifestar considerações sobre sua atuação;

V- pactuar os planos de trabalho dos participantes, monitorar e aferir o cumprimento das metas estabelecidas, bem como avaliar a qualidade das entregas;

VI - dar ciência ao gerente-geral ou equivalente sobre a evolução do PGOR, dificuldades encontradas e quaisquer outras situações ocorridas, para fins de consolidação dos relatórios;

VII - registrar a evolução das atividades do PGOR nos relatórios de acompanhamento periodicamente;

VIII – registrar as intercorrências ocorridas na execução do programa;

IX – definir a disponibilidade dos participantes;

X – dar retorno periódico sobre o trabalho desenvolvido pelo servidores;

XI- subsidiar o gerente-geral ou equivalente a manter os diagramas de escopo e indicadores dos processos atualizados junto à área responsável pela avaliação de resultados institucionais;

XII - registrar, no sistema de controle de frequência do órgão ou entidade, os códigos de participação em PGD e os casos de licenças e afastamentos relativos aos seus subordinados

### **Seção III**

#### **Das responsabilidades da unidade de gestão de pessoas**

Art. 18. É de responsabilidade da Unidade de Gestão de Pessoas:

I - realizar os procedimentos referentes a formalização de ingresso, desligamento e mudança de modalidade dos servidores;

II - orientar servidores e gestores sobre a participação no Programa;

III - apoiar as unidades na elaboração das atividades do PGOR e suas posteriores atualizações, nas questões afetas à elaboração dos planos de trabalho individuais dos servidores;

IV - apoiar as Diretorias no monitoramento e avaliação dos indicadores do Programa;

V - divulgar no portal da Anvisa as informações referentes ao Programa;

VI - solicitar à Unidade de Gestão de Tecnologia da Informação correções e evolutivas no sistema de acompanhamento do PGOR; e

VII – realizar o monitoramento periódico da saúde e qualidade de vida dos servidores em PGOR.

§ 1º As informações a serem divulgadas no Portal da Anvisa deverão abranger, no mínimo:

I - plano de trabalho;

II - relação dos participantes do PGOR, discriminados por unidade;

III - entregas acordadas; e

IV - acompanhamento das entregas de cada unidade.

§ 2º Apenas serão divulgadas informações não sigilosas, com base nas regras de transparência de informações e dados previstas em legislação.

### **Seção IV**

#### **Das Responsabilidades da Unidade de Planejamento**

Art. 19. É de responsabilidade da unidade de planejamento:

I - promover o alinhamento do PGOR aos direcionadores estratégicos da Agência;

II - apoiar a elaboração da tabela de atividades do PGOR e suas posteriores atualizações, na vinculação das atividades aos direcionadores estratégicos;

III - colaborar com o aperfeiçoamento contínuo do PGOR; e

IV - realizar o acompanhamento dos resultados do PGOR em relação à contribuição para os resultados estratégicos institucionais.

## **Seção V**

### **Das Responsabilidades da Unidade de Gestão de Tecnologia da Informação**

Art. 20. É responsabilidade da Unidade de Gestão de Tecnologia da Informação:

I - viabilizar o acesso remoto aos equipamentos, serviços e sistemas de informação da Anvisa;

II - orientar e dar suporte aos servidores participantes em caso de dificuldade de acesso remoto aos sistemas;

III - orientar e dar suporte aos servidores participantes sobre as boas práticas de segurança da informação;

IV - prover mecanismo seguro de conexão remota, incluindo autenticação e criptografia;

V - fornecer suporte técnico aos equipamentos que utilizam o sistema operacional indicado, excetuando a manutenção de partes físicas e seguindo os ditames dos normativos vigentes sobre acesso remoto; e

VI - manter interface com o órgão central do Sipec com o objetivo de fornecer informações atualizadas semanalmente, registradas no sistema informatizado de monitoramento do programa.

## **Seção VI**

### **Das Responsabilidades da Unidade de Gestão Administrativa e Financeira**

Art. 21. É responsabilidade da Unidade de Gestão Administrativa e Financeira:

I - Avaliar a redução de custos em decorrência da participação dos servidores no Programa; e

II - Promover a gestão dos espaços físicos, considerando a participação dos servidores no Programa.

Parágrafo único. Compete à Unidade de Gestão de Pessoas fornecer os dados relativos ao PGOR para subsidiar o cumprimento do disposto neste artigo.

## **CAPÍTULO III**

### **DA DISPONIBILIDADE OBRIGATÓRIA E ABSORÇÃO DE DEMANDAS URGENTES**

**Art. 22. Para pleno atendimento da dinâmica de funcionamento das áreas sem que se tenha prejuízo institucional, servidores e chefias deverão realizar definição de horário de disponibilidade, acordado entre servidor e chefia imediata, de modo que, com**

**cumprimento da carga horária, seja possível atender o expediente da unidade administrativa para comunicação síncrona e assíncrona;**

**§1º O horário acordado de disponibilidade obrigatória pode ser previamente estabelecido para cada servidor, individualmente, dentro da faixa de 7h até às 19h, em dias úteis, com intervalo para almoço que pode variar de 1h a 3h de duração, sempre observando o máximo de 8h diárias.**

**§2º No caso de servidores com horário especial de servidor estudante ou com atestados de comparecimento relacionados a consultas, terapias e procedimentos médicos, odontológicos e de fisioterapia, o horário de disponibilidade obrigatória será diminuído, considerando as especificidades do caso concreto.**

**§ 3º caso a natureza da atividade permita, deverá ser registrada no plano de trabalho do servidor a dispensa do horário de disponibilidade obrigatória de forma expressa;**

**Art. 23. Caso necessário, servidores e chefia imediata deverão pactuar a cada ciclo a eventual necessidade de realização de atividades presenciais obrigatórias;**

**§1. No caso de necessidade de convocação presencial não planejada, deverá ser observada a antecedência mínima de 72h;**

**§2º As convocações presenciais não planejadas deverão ser justificadas pela chefia imediata.**

**§3º A chefia imediata poderá definir prazo distinto do estabelecido no §1º, desde que definido previamente e formalmente estabelecido no termo de ciência e responsabilidade.**

**Art. 24. Deverá ser explicitado no plano de trabalho o meio de comunicação a ser utilizado para resposta a demandas urgentes (Microsoft Teams, e-mail corporativo ou outro sistema equivalente) e o intervalo de tempo aceitável para a resposta, considerando a carga horária máxima de 40 horas semanais.**

**§ 1º O servidor deve ser informado de que o não atendimento dos prazos e meios de comunicação acordados podem implicar a possibilidade de alteração da modalidade de regime de trabalho.**

**§ 2º Os efeitos do não atendimento dos prazos acordados para resposta a e-mails e notificações será suspenso quando se comprove que a indisponibilidade temporária do servidor decorreu de comparecimento a consulta médica, consultas de psicologia, fisioterapia ou outros exames e procedimentos clínicos, ou da presença em cursos de especialização, mestrado ou doutorado, bem como eventos de capacitação autorizados pela Anvisa.**

**Art. 25. O gestor poderá a qualquer tempo, ajustar o plano de trabalho dos servidores para atendimento de demandas urgentes e não previstas.**

**§ 1º Poderão ser estabelecidas metas por tempo de resposta para demandas incertas e variáveis.**

§ 2º O gestor poderá organizar a sua equipe para atendimento de demandas urgentes, incertas e variáveis a partir de previsão no plano de trabalho de toda equipe, de servidores específicos, ou em forma de rodízio, a depender da dinâmica de funcionamento da área e natureza da atividade.

§ 3º Demandas imprevisíveis e urgentes que impactem o cronograma do plano de trabalho em andamento devem ensejar à repactuação do plano de trabalho

#### CAPÍTULO IV

#### DAS EQUIPES DE TRABALHO REMOTO

Art. 26. A instituição de Equipe de Trabalho Remoto deverá ser prevista no plano de Entregas da Unidade, devendo ser justificada a necessidade de composição da equipe com servidores que não estão lotados na unidade.

§1º A definição dos servidores integrantes da Equipe de Trabalho Remoto será estabelecida pela unidade interessada, mediante avaliação conjunta com a unidade de lotação do servidor.

§2º A participação do servidor em Equipe de Trabalho Remoto não implica qualquer espécie de movimentação, mantendo-se inalterada sua área de lotação e exercício.

Art. 27. Compete à chefia da Unidade Organizacional instituidor a da Equipe de Trabalho Remoto:

I - definir o plano de trabalho de cada servidor;

II - gerenciar a Equipe, supervisionando a distribuição e execução de suas atividades;

III - definir e organizar o fluxo de trabalho;

IV - verificar o cumprimento das metas estabelecidas e da produtividade dos integrantes da equipe;

V - propor os servidores integrantes da Equipe de Trabalho Remoto, bem como a redução ou ampliação do seu quantitativo.

§ 1º O plano de trabalho dos servidores participantes de Equipe de Trabalho Remoto poderá conciliar atividades de sua unidade de lotação, desde que acordado anteriormente pelos gestores das unidades interessadas.

§ 2º No caso dos servidores integrantes de Equipe de Trabalho Remoto cujo plano de trabalho tenha sido elaborado em conjunto pelo gestor da unidade de lotação e o gestor da unidade remota, a avaliação do cumprimento das metas estabelecidas e da produtividade deve ser realizada por ambos os gestores.

Art. 28. Compete à Chefia Imediata da Unidade de lotação do servidor integrante da Equipe de Trabalho Remoto:

I - gerenciar e operacionalizar os sistemas de controle de frequência e férias, conforme informações obtidas com o servidor e com a chefia da Unidade instituidora da Equipe de Trabalho Remoto;

II - definir o plano de trabalho parcial de cada servidor, no caso de realização de atividades de ambas as unidades;

Art. 29. A realização da Avaliação de Desempenho do servidor integrante da equipe de Trabalho Remoto é de competência comum da chefia da Unidade Organizacional instituidora e da Chefia imediata da Unidade de lotação.

## CAPÍTULO V

### RESPONSABILIZAÇÃO POR DESCUMPRIMENTO DO PLANO DE TRABALHO

**Art. 30. Quaisquer descumprimentos relacionados às metas estabelecidas no plano de trabalho ou às responsabilidades atribuídas ao servidor por esta portaria devem ser registradas e comunicadas formalmente ao servidor, que terá o prazo de 15(quinze) dias úteis para apresentar as suas alegações para avaliação por parte da chefia imediata.**

§ 1º No caso de descumprimento do cronograma do plano de trabalho, ou dos deveres previstos no art. 12, o servidor deve prestar justificativas sobre os respectivos motivos que deram causa à situação.

§ 2º Na hipótese de descumprimento de prazo acordado, acolhidas as justificativas, fica a critério do dirigente da unidade de vinculação técnica a autorização para a prorrogação excepcional e a fixação de novo prazo para conclusão dos trabalhos.

§ 3º Não apresentadas ou não acolhidas as justificativas, ou descumprido o prazo de prorrogação a que se refere § 1º deste artigo, o servidor não terá o registro de frequência concernente:

I - aos dias que ultrapassarem o prazo final fixado, na hipótese de entrega dos trabalhos acordados com atraso de até cinco dias úteis;

II - ao período total de duração do teletrabalho, no caso de não haver entrega dos trabalhos acordados após cinco dias úteis do prazo final fixado; ou

III - ao dia de não atendimento das convocações previstas no art.19 desta Portaria.

§ 4º A ausência de registro de frequência a que se refere o parágrafo anterior configura falta não justificada e pode acarretar inassiduidade habitual, abandono de cargo ou impontualidade, nos termos estabelecidos na Portaria TCU nº 396, de 2019, e na Lei nº 8.112, 11 de dezembro de 1990.

§ 5º O descumprimento do prazo mencionado neste artigo deve ser registrado em solução de TI e considerado para fins de avaliação de desempenho profissional do servidor.

§ 6º O não atendimento dos deveres estabelecidos nesta Portaria sujeitam o servidor em teletrabalho às penalidades previstas no art. 127 da Lei nº 8.112, de 1990.

## CAPÍTULO VI

### DA AUTORIZAÇÃO DO TELETRABALHO INTEGRAL NO EXTERIOR

Art. 31. Para a autorização de teletrabalho integral com residência no exterior será considerado o disposto no art. 12 do Decreto nº 11.072, de 2022.

Parágrafo único. O quantitativo de agentes públicos autorizados a realizar teletrabalho com residência no exterior com fundamento no § 7º do art. 12 do Decreto nº 11.072, de 2022, não poderá ultrapassar dois por cento do total de participantes em PGD do órgão ou entidade na data do ato previsto no caput.

## CAPÍTULO VII

### DAS INDENIZAÇÕES E VANTAGENS

Art. 32. Aplicar-se-á as regras estabelecidas nas normas do Órgão Central sobre o tema.

### DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art. 33. A atuação em regime remoto de trabalho no âmbito do PGOR possui caráter precário, não gerando ao participante nenhum direito adquirido de permanecer em tal regime.

**Art. 34. Alterações de procedimentos no que se refere às atividades, métricas, e sistema operacional para monitoramento dos planos de trabalho e produtividade serão feitos em instrumento específico.**

Art. 35. Caberá à unidade de gestão de pessoas publicar, em até 30 (trinta) dias, Orientação de Serviço com os procedimentos e fluxos necessários ao ajuste à norma.

**Art. 36. Os servidores que estiverem residindo fora de sua unidade de lotação no momento de publicação desta norma terão assegurada a autorização para teletrabalho integral por até 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias após vigência desta portaria.**

Art. 37. As adequações das unidades para atendimento desta Portaria deverão ser realizadas em até 31 de dezembro de 2023.

Art. 38. Revoga-se a Portaria nº 173, de 25 de março de 2021.

Art. 39. Esta portaria entra em vigor na data de sua publicação.

**ANTONIO BARRA TORRES**

**DIRETOR-PRESIDENTE**

### Anexo I – Justificativas para alterações propostas

Artigos da minuta	Pontos críticos	Sugestões de melhoria/comentários
<p>Art. 3º A participação da Gerência-Geral ou unidade equivalente no PGOR se dará por ato do Diretor Supervisor, mediante a apresentação do plano de entregas da unidade, com o estabelecimento de metas de redução de passivo e fila, objetivando aumento da produtividade a ser alcançada periodicamente pela unidade.</p>	<p>Nem todas as unidades organizacionais da Agência possuem passivos a serem reduzidos ou filas a serem tratadas.</p>	<p>Art. 3º A participação da Gerência-Geral ou unidade equivalente no PGOR se dará por ato do Diretor Supervisor, mediante a apresentação do plano de entregas da unidade, com o estabelecimento de metas a serem alcançadas periodicamente pela unidade.</p>
<p>Art. 6º A escolha das modalidades e dos regimes de execução das atividades regimentais deve considerar o interesse do serviço, as entregas da unidade e o pleno atendimento das necessidades institucionais, resguardando o bom atendimento daquelas que devem ser realizadas de forma presencial.</p>	<p>Não se identificou de forma positiva, nos critérios para escolha das modalidades e dos regimes de execução das atividades regimentais, <b>a natureza da atividade</b> desenvolvida pelas áreas da Anvisa.</p> <p>A natureza da atividade engloba complexidade, tempo, quantidade de informação envolvida e maneira de execução da atividade e, assim, permite uma avaliação concreta sobre a viabilidade de implementação do PGOR.</p> <p>Demandas metrificáveis, que requerem longo tempo para sua execução e pouca interlocução com demais colaboradores e setor regulado, são mais adequadas a serem executadas em regime de teletrabalho.</p> <p>Por isso, entende-se que a natureza da atividade deverá ser um dos pilares para estabelecimento das modalidades e dos regimes para sua execução, possibilitando o tratamento proporcional de cada área da Anvisa na implementação do PGOR.</p>	<p>Art. 6º A escolha das modalidades e dos regimes de execução das atividades regimentais deve considerar o interesse do serviço, <u>a natureza da atividade</u>, as entregas da unidade e o pleno atendimento das necessidades institucionais, resguardando o bom atendimento daquelas que devem ser realizadas de forma presencial.</p>



Art. 7º. Fica limitado o percentual de teletrabalho integral de até 40% (quarenta por cento) do efetivo total de cada uma das áreas de cada unidade subordinada diretamente às diretorias da Anvisa.

Art. 8º. Fica limitado o percentual de teletrabalho parcial de até 20% (vinte por cento) do efetivo total de cada uma das unidades da Anvisa, a ser realizado na forma de rodízio.

§ 1º A organização dos rodízios será realizada pelas chefias imediatas, observada a obrigatoriedade de cumprimento da carga horária presencial mínima de 24 (vinte e quatro) horas semanais para cada servidor.

A fixação de valores arbitrários de percentuais de servidores em cada modalidade sem que se considere a natureza do serviço de cada área irá trazer prejuízos à autonomia dos gestores e à correta adaptação dessa ferramenta às necessidades da unidade organizacional. A portaria deve estabelecer critérios gerais, balizadores do bom funcionamento da ferramenta dentro da instituição e, ao mesmo tempo, abrir a possibilidade de adaptações necessárias em cada unidade.

Áreas que exercem uma atividade desgastante mental e fisicamente, como análise de registro/pós-registro de produtos, são tradicionalmente conhecidas como áreas que sofrem com déficit de pessoal. A adoção de teletrabalho nessas áreas é uma forma de mitigação desses problemas.

Assim, fatores como natureza da atividade, taxa comparativa de evasão de pessoal, licenças médicas e produtividade antes e depois da implementação do PGOR podem justificar o aumento ou a diminuição desse percentual. Essa justificativa deve ser atribuição do gestor da área, uma vez que este conhece de forma aprofundada o objeto de trabalho da área que está sob sua gestão.

Ainda, conforme Art. 6º IN 24/2023 O ato de instituição do PGD, de competência das autoridades definidas no art. 4º do Decreto nº 11.072, de 2022, deverá conter:

**I - os tipos de atividades que poderão ser incluídas no PGD;**

II - as modalidades e regimes de execução;

III - o quantitativo de vagas expresso em percentual, por modalidade, **em relação ao total de agentes públicos da unidade instituidora.**

No que se refere ao § 1º do Art. 8º, o texto original da minuta estabelece a necessidade de rodízio com a obrigatoriedade de 24 horas em regime presencial. Entende-se que o teletrabalho parcial mantém o servidor no PGOR, no qual o controle de metas é realizado em detrimento do controle de frequência. Nesse contexto, a proposta

Art. 7º- As vagas para o PGOR deverão observar os seguintes percentuais, em relação ao total de participantes desta unidade instituidora:

I- Presencial: até 100%

II- Teletrabalho, em regime de execução parcial: até 100%; e

III- Teletrabalho, em regime de execução integral: até 100%.

§ 1º. A depender da necessidade do serviço ou da natureza da atividade, a chefia imediata poderá definir limites mais restritivos que os estabelecidos no caput para participação dos servidores da unidade organizacional nas modalidades de teletrabalho integral e parcial.

§ 2º Nos casos previstos no parágrafo 1º, quando houver necessidade de rodízio, a organização dos rodízios será de responsabilidade da chefia imediata.

Art. 8º As atividades que possam ser adequadamente executadas de forma remota com a utilização de recursos tecnológicos deverão ser realizadas preferencialmente na modalidade de teletrabalho integral, enquadrando-se nas disposições, mas não se limitando a elas, atividades com os seguintes atributos:

I - atividades cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos;

II - atividades cuja natureza de complexidade exija elevado grau de concentração; ou

III - atividades cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

	<p>de carga horária mínima está em desacordo com o art 8º da IN/MGI 24 /2023, por não haver suporte legal para manutenção de horas mínimas presenciais. Ainda, a carga horária mínima proposta de 24 horas impossibilitaria, por questões lógicas e matemáticas, a possibilidade de rodízio, gerando mais servidores no presencial que estações de trabalho disponíveis.</p>	
<p>Art. 10. São critérios para participação do servidor em teletrabalho integral ou parcial: I – Não se encontre no primeiro ano do estágio probatório ou em exercício há menos de 1 (um) ano na Agência; II – Não tenha contraindicações por motivo de saúde constatadas em laudo médico; III - Não esteja ocupando cargos comissionados que tenham dispensa do controle</p>	<p>Entende-se que é possível que o gestor esteja em teletrabalho, nos casos em que seja comprovado que a sua presença nessa modalidade não prejudica o andamento dos trabalhos da sua equipe e os processos de gestão. O modelo apresentado está de acordo com a Portaria 1.082/CGU de 17/05/2021</p>	<p>Art. 10. São critérios para participação do servidor em teletrabalho integral ou parcial: I – Não se encontre no primeiro ano do estágio probatório ou em exercício há menos de 1 (um) ano na Agência; II – Não tenha contraindicações por motivo de saúde constatadas em laudo médico;</p> <p><u>Parágrafo único. O servidor ocupante de cargo comissionado com dispensa de controle de ponto somente poderá atuar em regime remoto no âmbito do PGOR se comprovada capacidade de gestão e integração no regime remoto.</u></p>

<p>Art. 11 Deverão ser priorizados para modalidade integral:</p> <p>I – pessoas com deficiência ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição;</p> <p>II – pessoas com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;</p> <p>III – pessoas com horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;</p> <p>IV - servidores que tenham participado de remoções por centralização de atividades.</p> <p>V – profissionais com alto desempenho observado e disponibilidade para atendimento de demandas urgentes.</p> <p>Parágrafo único. O dirigente da unidade ou chefia imediata poderá promover o revezamento entre os interessados na execução do teletrabalho integral na periodicidade anual.</p>	<p>Não há motivação adequada que justifique a prioridade estabelecida no inciso IV. Ainda, não há hoje ferramentas para identificar o que seria um servidor de alto desempenho, uma vez que o sistema não permite a inclusão de mais tarefas do que o pacote de trabalho.</p> <p>Não há, ainda, norma que estabeleça claramente o que seriam os “<i>profissionais de alto desempenho</i>” ou “<i>remoções por centralizações de atividade</i>”. Tais incisos ferem o princípio da imparcialidade no serviço público.</p> <p>O texto apresentado no Art. 7º foi baseando no modelo de minuta de instituição do PGD disponibilizada pelo MGI. O texto apresentando no § 1º. do Art. 7º foi baseando na Portaria 1.082/CGU de 17/05/2021. O texto do Art. 8º foi baseando na Portaria 173/Anvisa de 2021.</p>	<p>Art. 11 Deverão ser priorizados para modalidade integral:</p> <p>I – pessoas com deficiência ou que sejam pais ou responsáveis por dependentes na mesma condição;</p> <p>II – pessoas com mobilidade reduzida, nos termos da Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000;</p> <p>III – pessoas com horário especial, nos termos dos §§ 2º e 3º do art. 98 da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990;</p> <p>Parágrafo único. <u>Quando houver necessidade de revezamento</u>, o dirigente da unidade ou chefia imediata <u>deverá</u> promover o revezamento entre os interessados na execução do teletrabalho integral <u>a cada dois anos</u>.</p>
<p>Art. 12. A execução das atividades em teletrabalho integral não poderá prejudicar:</p> <p>I - atividades para as quais a presença física na unidade seja estritamente necessária;</p> <p>II - atividades que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo e presencial;</p> <p>III - atividades de atendimento ao público interno ou externo;</p> <p>IV - atendimento às demandas urgentes e imprevisíveis.</p>	<p>As demandas urgentes e imprevisíveis não podem ser colocadas como obstáculo, uma vez que elas existem mesmo no trabalho presencial e que a jornada de trabalho do servidor deve ser respeitada em qualquer modalidade.</p>	<p>Art. 12. A execução das atividades em teletrabalho integral não poderá prejudicar:</p> <p>I - atividades para as quais a presença física na unidade seja estritamente necessária;</p> <p>II - atividades que sejam desenvolvidas por meio de trabalho externo e presencial;</p> <p>III - atividades de atendimento ao público interno ou externo;</p>

<p>Art. 15. São obrigações do servidor participante do PGOR:</p> <p>(...) III - dispor de infraestruturas tecnológica, de comunicação e de segurança da informação adequadas à execução dos planos de trabalho quando em teletrabalho;</p>	<p>A IN MGI 24/2023 determina que:</p> <p>Art. 15. O TCR será pactuado entre o participante e a chefia da unidade de execução, contendo no mínimo:</p> <p>I - as responsabilidades do participante;</p> <p>II - a modalidade e o regime de execução ao qual estará submetido;</p> <p>III - o prazo de antecedência para convocação presencial, quando necessário;</p> <p>IV - o(s) canal(is) de comunicação usado(s) pela equipe;</p> <p>V - a manifestação de ciência do participante de que:</p> <p>a) as instalações e equipamentos a serem utilizados deverão seguir as orientações de ergonomia e segurança no trabalho, estabelecidas pelo órgão ou entidade;</p>	<p>Art. 15.</p> <p>(...)</p> <p>III - dispor de infraestruturas tecnológica, de comunicação e de segurança da informação adequadas à execução dos planos de trabalho quando em teletrabalho e com ergonomia adequada ao desempenho das atividades;</p>
<p>Art. 15. São obrigações do servidor participante do PGOR:</p> <p>(...) IV – disponibilizar os contatos telefônico e e-mail, ainda que privado, e mantê-los permanentemente atualizados e ativos;</p>	<p>Fundamento: Art. 15, da IN MGI 24/2023.</p> <p>Razão da alteração proposta: além de não haver previsão em qualquer regulamento, o servidor não é obrigado a fornecer e-mail pessoal, uma vez que há e-mail institucional para atendimento de demandas do trabalho.</p>	<p>Art. 15.</p> <p>(...) IV – <u>disponibilizar os meios de comunicação, conforme acordado com a chefia imediata e descrito no Termo de Ciência e Responsabilidade, e mantê-los atualizados.</u></p>
<p>Art. 22. Para pleno atendimento da dinâmica de funcionamento das áreas sem que se tenha prejuízo institucional, servidores e chefias deverão observar as seguintes obrigações:</p> <p>I – estabelecimento no plano de trabalho do horário acordado de disponibilidade obrigatória, de modo que, cumprindo a carga horária, possa atender o expediente da unidade administrativa para comunicação síncrona e assíncrona;</p> <p>II – caso a natureza da atividade permita, deverá ser registrado no plano de trabalho do servidor a dispensa do horário de disponibilidade obrigatória de forma expressa;</p> <p>III – pactuar a cada ciclo a eventual necessidade de realização de atividades presenciais obrigatórias;</p> <p>IV – no caso de necessidade de convocações presenciais não planejadas, deverão ser observadas as antecedências mínimas de:</p>	<p>O desmembramento em mais artigos se faz necessário em virtude da boa técnica legislativa, para dar maior clareza ao texto.</p> <p>Foram incluídas observações acerca da necessidade de verificar se a não disponibilidade imediata do servidor se deve à sua presença em curso de especialização, mestrado ou doutorado ou outro curso de capacitação autorizado pela Anvisa, bem como se não está em licença ou afastamento, ou atestado de comparecimento para presença em consultório médico, ou outro equivalente.</p> <p>Ainda, é necessário delimitar um horário, a fim de evitar abusos da chefia imediata ao convocar servidores fora do seu horário de trabalho.</p>	<p><u>Art. 22. Para pleno atendimento da dinâmica de funcionamento das áreas sem que se tenha prejuízo institucional, servidores e chefias deverão realizar definição de horário de disponibilidade, acordado entre servidor e chefia imediata, de modo que, com cumprimento da carga horária, seja possível atender o expediente da unidade administrativa para comunicação síncrona e assíncrona:</u></p> <p><u>§1º O horário acordado de disponibilidade obrigatória pode ser previamente estabelecido para cada servidor, individualmente, dentro da faixa de 7h até às 19h, em dias úteis, com intervalo para almoço que pode variar de 1h a 3h de duração, sempre observando o máximo de 8h diárias.</u></p> <p><u>§2º No caso de servidores com horário especial de servidor estudante ou com atestados de comparecimento relacionados a consultas, terapias e procedimentos médicos, odontológicos e de fisioterapia, o horário de</u></p>

a) 4 horas se residente na mesma cidade de lotação

b) 72h se residente em outra cidade

§ 1º Deverá ser especificado um tempo para que o servidor retorne o contato, no caso de contato frustrado, sob pena de descumprimento da disponibilidade obrigatória.

§ 2º A carga horária referente ao comparecimento presencial, se não prevista no planejamento do plano de trabalho, deverá ser adicionada por meio de ajuste do cronograma do plano de trabalho.

disponibilidade obrigatória será diminuído, considerando as especificidades do caso concreto.

§ 3º caso a natureza da atividade permita, deverá ser registrada no plano de trabalho do servidor a dispensa do horário de disponibilidade obrigatória de forma expressa;

Art. “23”. Caso necessário, servidores e chefia imediata deverão pactuar a cada ciclo a eventual necessidade de realização de atividades presenciais obrigatórias;

§1º. No caso de necessidade de convocação presencial não planejada, deverá ser observada a antecedência mínima de 72h;

§2º As convocações presenciais não planejadas deverão ser justificadas pela chefia imediata.

§3º A chefia imediata poderá definir prazo distinto do estabelecido no §1º, desde que definido previamente e formalmente estabelecido no termo de ciência e responsabilidade.

Art. “24”. Deverá ser explicitado no plano de trabalho o meio de comunicação a ser utilizado para resposta a demandas urgentes (*Microsoft Teams*, e-mail corporativo ou outro sistema equivalente) e o intervalo de tempo aceitável para a resposta, considerando a carga horária máxima de 40 horas semanais.

§ 1º O servidor deve ser informado de que o não atendimento dos prazos e meios de comunicação acordados podem implicar a possibilidade de alteração da modalidade de regime de trabalho.

§ 2º Os efeitos do não atendimento dos prazos acordados para resposta a e-mails e notificações será suspenso quando se comprove que a indisponibilidade temporária do

		<p><u>servidor decorreu de comparecimento a consulta médica, consultas de psicologia, fisioterapia ou outros exames e procedimentos clínicos, ou da presença em cursos de especialização, mestrado ou doutorado, bem como eventos de capacitação autorizados pela Anvisa.</u></p>
<p>Art. 28. Quaisquer descumprimentos relacionados às metas estabelecidas no plano de trabalho ou às responsabilidades atribuídas ao servidor por esta portaria devem ser registradas e indicadas formalmente ao servidor.</p>	<p>Texto alterado em razão da necessidade de observância aos princípios constitucionais do contraditório e da ampla defesa.</p>	<p>Art. 28. Quaisquer descumprimentos relacionados às metas estabelecidas no plano de trabalho ou às responsabilidades atribuídas ao servidor por esta portaria devem ser registradas <u>e comunicadas</u> formalmente ao servidor, <u>que terá o prazo de 15(quinze) dias úteis para apresentar as suas alegações para avaliação por parte da chefia imediata.</u></p>
<p>Art. 32. Não serão realizadas alterações de procedimentos no que se refere às atividades, métricas, e sistema operacional para monitoramento dos planos de trabalho e produtividade neste ato.</p>	<p>A escrita transmite a ideia de que não haverá ajustes nas variáveis empregadas para monitorar os planos de trabalho e produtividade.</p>	<p><u>Art. 32. Alterações de procedimentos no que se refere às atividades, métricas, e sistema operacional para monitoramento dos planos de trabalho e produtividade serão feitos em instrumento específico.</u></p>
<p>Art. 34. Os servidores que estiverem residindo fora de sua unidade de lotação no momento de publicação desta norma terão assegurada a autorização para teletrabalho integral até 31 de dezembro de 2023.</p>	<p>Tendo em vista que o programa já existe há alguns anos e que os servidores participantes estruturam suas vidas baseados nas regras vigentes de regime de trabalho, considera-se o tempo de 3 meses extremamente curto para retorno às atividades em caráter presencial.</p> <p>A volta ao regime presencial pode requerer trâmites de mudança do servidor, busca de matrícula escolar para filhos, procura de novo local para moradia, entre outras providências.</p> <p>Ainda, tendo em vista que a portaria ainda não foi publicada, entende-se ser mais razoável estabelecer um prazo específico para vigência que uma data.</p>	<p>Art. 34. Os servidores que estiverem residindo fora de sua unidade de lotação no momento de publicação desta norma terão assegurada a autorização para teletrabalho integral <u>por até 365 (trezentos e sessenta e cinco) dias após vigência desta portaria.</u></p>

**Anexo III - Bases técnicas para análise do Programa de Gestão Orientada para Resultados na Anvisa**

**Sumário**

<b>1. Introdução .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Histórico do teletrabalho na Anvisa .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. O modelo de teletrabalho: ganhos esperados.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Comparação do modelo de teletrabalho da Anvisa e o de outras instituições do governo federal .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Revisão dos relatórios gerenciais do PGOR na Anvisa.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Dados analíticos do teletrabalho na Anvisa.....</b>	<b>12</b>
<b>3.1. Aspectos Financeiros.....</b>	<b>12</b>
<b>3.2. Ganhos de produtividade diretos .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3. Ganhos de produtividade indiretos .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3.1. Redução no absenteísmo.....</b>	<b>17</b>
<b>3.3.2. Outros ganhos de produtividade indiretos .....</b>	<b>19</b>
<b>3.4. Impactos do teletrabalho em unidades organizacionais específicas - exemplos.....</b>	<b>21</b>
<b>3.4.1. GG MED .....</b>	<b>21</b>
<b>3.4.2. GGTPS .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4.3. GGGAF .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4.4. GGFIS .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4.5. GGTOX.....</b>	<b>32</b>
<b>4. Considerações finais.....</b>	<b>35</b>

## 1. Introdução

Segundo o [Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos \(MGI\)](#), de acordo com o Decreto nº 11.072/22, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) é um “*instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade*”. A IN nº 24/23 traz um refinamento do conceito ao definir o PGD como “*um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais*”. Podemos afirmar, portanto, que **o PGD é uma ferramenta de gestão que muda a lógica do serviço público federal ao permitir a troca do controle de frequência pelo controle de resultados.**

Na Anvisa, o PGD é intitulado Programa de Gestão Orientada para Resultado (PGOR) e está estabelecido desde 2017. Desde a implementação do projeto piloto, no início de 2017, até o estabelecimento do modelo atual, o Programa foi sendo aperfeiçoado, tanto em função de oportunidades de melhorias identificadas, quanto em razão da publicação de normativas pelo executivo federal estabelecendo novas orientações para os programas de gestão. A regulamentação vigente é a Portaria 173, de 25 de março de 2021, publicada na Edição 59 do Diário Oficial da União de 29/03/2021 (seção 1, página 122).

Este documento pretende descrever o histórico do PGOR na Anvisa e os ganhos institucionais do programa, além de analisar o atual cenário e o embasamento para as mudanças propostas no modelo de teletrabalho na Anvisa. Adicionalmente, pretende apresentar a avaliação dos servidores da Agência, representados pela Associação dos Servidores da Anvisa - UNIVISA - quanto aos potenciais impactos da proposta de alteração das regras de teletrabalho na Anvisa.

### 1.1. Histórico do teletrabalho na Anvisa

Um histórico completo da instituição do PGOR na Anvisa pode ser encontrado no [Manual de Boas Práticas do PGOR](#), publicado pela Agência, em sua segunda versão, no ano de 2022.

Em resumo, o teletrabalho começou como experiência-piloto na Anvisa, na Gerência-Geral de Medicamentos e Produtos Biológicos (GGMED), área técnica que historicamente sofre com a defasagem de servidores e longas filas de registro. A experiência-piloto foi autorizada para sete servidores lotados na Gerência de Avaliação de Tecnologia de Registro de Medicamentos Sintéticos (GRMED) e cinco servidores lotados na Gerência de Avaliação de Tecnologia de Pós-Registro de Medicamentos Sintéticos (GEPRE). O início, de fato, ocorreu em 09/01/2017, com a realização de três ciclos de 30 dias de trabalho por ciclo. O ganho de produtividade exigido era de, no mínimo, 20%. Em seguida, foi a vez da Gerência-Geral de Gestão de Pessoas (GGPES) participar do projeto-piloto. Participaram cinco



servidores lotados na gerência-geral que atuavam na análise de aposentadorias e processos correlatos. Foram previstos três ciclos de trabalho, cada um com 27 dias de teletrabalho e três dias de trabalho presencial na Anvisa. O incremento de produtividade mínimo exigido era de 30%.

A avaliação dos resultados dessas duas experiências constatou benefícios, tanto do ponto de vista institucional, como o aumento de produtividade, quanto do ponto de vista pessoal dos servidores, como a melhoria de sua qualidade de vida, essa com o efeito institucional de queda no absenteísmo na Agência.

Diante da experiência bem-sucedida em 2017, a Agência regulamentou duas formas de dispensa do controle de frequência por meio do monitoramento da produtividade: a Dispensa do Controle de Assiduidade (DCA) e o Teletrabalho. No primeiro modelo, o servidor atuava nas dependências da Anvisa, enquanto que, no segundo modelo, o servidor exercia as suas atividades fora das dependências da instituição.

Em 2019, em decorrência da publicação de uma Instrução Normativa da Secretaria de Gestão de Pessoas do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão – MPOG e de um processo de revisão conduzido pela Gerência-Geral de Pessoas (GGPES), foi publicada uma portaria que promoveu ajustes no modelo até então implementado.

A partir da publicação da IN 65/2020 da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, integrante da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, da instituição das equipes remotas de trabalho no âmbito do PGOR e de um amplo processo de discussão promovido pela GGPES, foi publicada a Portaria 173/2021, que é a regulamentação vigente.

Destaca-se que, embora tenha passado por várias modificações ao longo dos anos e, de forma diferente do que aconteceu em diversos órgãos da administração pública, **o teletrabalho não foi instituído na Anvisa em decorrência da pandemia de COVID-19.** Conforme descrito acima, o modelo começou a ser implementado em 2017 e já se encontrava consolidado em 2019, com diversas unidades organizacionais participantes. Lembramos ainda que, por ter um modelo de teletrabalho bem estabelecido previamente, a Agência foi capaz de dar respostas rápidas necessárias à sociedade quando, por conta das questões sanitárias, a presença nos escritórios não era possível.

## **1.2. O modelo de teletrabalho: ganhos esperados**

De acordo com o [MGI](#), o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, tem o objetivo de “*promover a gestão orientada a resultados, estimulando a cultura de planejamento institucional, otimizando a gestão de recursos públicos*”.

A página de apresentação da recém-publicada Instrução Normativa conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, ainda ressalta que tal documento é reflexo de ampla pesquisa dos envolvidos e que a intenção da normativa é apresentar um **modelo de maior flexibilidade**, com foco na gestão por resultados e no **desempenho de equipes**. Para isso, a flexibilidade se daria no abandono do controle de ponto, em qualquer modalidade escolhida no PGD.

*“(...) todos os participantes estarão dispensados do registro de controle de frequência e assiduidade, na totalidade da sua jornada de trabalho, qualquer que seja a modalidade e o regime de execução”.*

Segundo o art. 2º da Instrução Normativa supracitada, dentre os objetivos do PGD, estão a **otimização da gestão dos recursos públicos**, a atração e retenção de talentos na administração pública federal, bem como a contribuição para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes e para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.

Ao longo de todo este documento, serão apresentados dados que demonstram que a Anvisa alcançou os objetivos preconizados na IN 24/2023, com ganhos reais sobre as metas estabelecidas. Será demonstrado, também, que esses resultados se mantiveram perenes ao longo do tempo, após a implantação do programa. Isso significa dizer que os objetivos estabelecidos no Art. 2º da IN 24/2023 já estão sendo alcançados pelo programa implementado na Anvisa:

*“Art. 2º São objetivos do PGD:*

- I - promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;*
- II - estimular a cultura de planejamento institucional;*
- III - otimizar a gestão dos recursos públicos;*
- IV - incentivar a cultura da inovação;*
- V - fomentar a transformação digital;*
- VI - atrair e reter talentos na administração pública federal;*
- VII - contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;*
- VIII - aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;*
- IX - contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e*
- X - contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.”*

Por outro lado, reconhecemos que o ciclo do PGD, estabelecido no Art. 17 da IN 24/2023, ainda não está implementado na Anvisa. Este novo modelo de gerenciamento de entregas pode ser muito benéfico para ajuste do programa e promoção de ganhos institucionais ainda maiores. Assim, entendemos que a implantação do ciclo do PGD deveria ser o foco central para que a Anvisa obtivesse melhores resultados, considerando que essa

mudança abrirá espaço para o aprimoramento das metas e trará o foco do programa para a gestão das unidades, em detrimento dos controles individuais.

Destacamos aqui que a **IN 24/2023 não define mínimo e máximo de equipes em regime de teletrabalho.**

### 1.3. Comparação do modelo de teletrabalho da Anvisa e o de outras instituições do governo federal

A Tabela 1 representa o quantitativo de servidores da Anvisa participantes do teletrabalho em 2022:

**Tabela 1 - Percentual de servidores da Anvisa por modalidade de trabalho**

Total de servidores da Agência	Servidores em teletrabalho integral	Servidores em teletrabalho parcial
<b>1570</b>	813	166
<b>Percentual</b>	<b>51,8%</b>	<b>10,6%</b>

Fonte: [Relatório Gerencial de Avaliação do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa](#)

Para fins comparativos, compilamos na Tabela 2 dados dos últimos relatórios de monitoramento de PGD, disponibilizados no site do Ministério de Gestão e de Inovação em Serviços Públicos. Guardadas as devidas especificidades, observamos que a Anvisa está pouco acima da porcentagem média de participantes no programa. No entanto, encontra-se abaixo de outras Agências Reguladoras, órgãos e entidades que, como nós, implementaram o programa antes de 2019.

**Tabela 2 - Percentual de servidores da Anvisa em teletrabalho, em comparação com outros órgãos da Administração Pública Federal**

% de servidores em PGD/PGOR - 2022	
% em PGD/PGOR na Anvisa	62,40%
% Média em PGD Administração Pública	58,68%
% Média em PGD Agências Reguladoras	<b>72,00%</b>
% Média em PGD de órgãos que implementaram antes de 2020	64,04%

Fonte: [MGI](#)

Constatamos também que a porcentagem de servidores na modalidade teletrabalho Integral da Anvisa está abaixo das médias geral, de outras Agências Reguladoras e dos pioneiros no programa (Tabela 3).

**Tabela 3 - Percentual de servidores da Anvisa em teletrabalho integral, em comparação com outros órgãos da Administração Pública Federal**

% de servidores em Teletrabalho integral do total de servidores do órgão	
% de servidores em TT integral Anvisa	51,80%
% Média TT integral do total de servidores	52,90%
% Média TT integral do total de servidores Agências Reguladoras	63,02%

% Média em TT integral (antes 2020)

58,19%

Fonte: [MGI](#)

Destacamos que os dados mencionados acima não se encontram consolidados no site do Ministério. Para realizar a comparação preliminar, verificamos e normalizamos os dados quantitativos apresentados nos poucos relatórios disponibilizados no site, uma vez que esses não têm um padrão; alguns não apresentam dados de modalidade de execução e outros não puderam ser utilizados por ter atividades e composição peculiares (Institutos, Universidades e PR).

Cumprе mencionar que o mesmo site traz um painel de transparência que agrega os dados dos sistemas utilizados para acompanhamento do PGD. Os dados consolidados se referem ao tipo de modalidade de execução de acordo com os planos de trabalho, sendo que esses não fazem distinção entre tempo de implementação do programa ou porcentagem de servidores que aderiram ao programa em relação ao total do órgão. Porém, é destaque que a média de TT integral é acima de 50% (dados de junho 2023, Figura 1).



**Figura 1 - Painel de dados agregados dos órgãos e entidades da Administração Pública Federal que já implementaram o PGD.**

Fonte: [MGI](#)

## 2. Revisão dos relatórios gerenciais do PGOR na Anvisa

Para uma primeira verificação dos impactos do PGOR na Anvisa, tomamos como referência os relatórios de avaliação emitidos pela Agência e disponíveis no [Site](#) da Agência.

A análise do documento [Relatório de Avaliação Parcial dos Resultados do PGOR - 2020](#) reflete os resultados alcançados pela Agência no início da pandemia e, ao tratar do ganho de produtividade e dos desafios enfrentados durante a pandemia pelo Covid-19, relata que:

*“A experiência em trabalho remoto trazida com o modelo do PGOR possibilitou à Anvisa rapidez na organização e ajuste das equipes, na distribuição de atividades, na definição de planos de trabalho e no uso de ferramentas para trabalho a distância.*

*Outro fato importante a ser mencionado é que mesmo as unidades organizacionais que tiveram suas atividades impactadas pela nova rotina utilizaram esse momento para rever seus processos de trabalho, suas métricas e intensificar a digitalização de processos e dossiês da área.”*

Foi constatada ainda a percepção de um avanço qualitativo no Programa quanto aos itens relativos à organização das unidades participantes e à obtenção de melhorias, evidenciando aperfeiçoamento nas rotinas de trabalho.

A Figura 2 abaixo indica a média de ganho de produtividade por ciclo ao longo de 2020, em meio a pandemia de COVID-19, para a Anvisa, diretorias e Unidades Organizacionais Específicas.

UORG	1º CICLO	2º CICLO	3º CICLO	4º CICLO	MÉDIA ANUAL
ANVISA	26,84%	19,02%	16,58%	23,17%	21,46%
GADIP	27,10%	15,14%	14,74%	27,06%	21,13%
DIRE1	30,55%	18,62%	18,94%	25,95%	23,54%
DIRE2	24,05%	18,90%	15,45%	24,22%	20,70%
DIRE4	25,25%	17,21%	21,47%	24,10%	22,04%
DIRE4	27,14%	14,15%	8,44%	16,49%	16,31%
DIRE5	28,79%	26,32%	19,48%	21,53%	24,30%
UOE	30,55%	28,94%	31,54%	34,67%	31,42%

Figura 2 - Média de ganhos de produtividade anual na Anvisa em 2020

Fonte: [Relatório de Avaliação Parcial dos Resultados do PGOR - 2020](#)

\*Nota: A Figura acima, compilada do relatório citado, apresenta um erro. Os resultados da DIRE3, descritos na 6ª linha, estão identificados como DIRE4.

O relatório destaca que, **durante a pandemia**, a quantidade de demandas envolvendo essas áreas aumentou exponencialmente e que a resposta foi superior em tempo. Nesse período, **o compromisso dos servidores com a missão institucional foi ratificado e, para garantir o cumprimento da missão institucional, os servidores da casa trabalharam de forma ininterrupta, inclusive à noite, aos finais de semana e feriados.** O sucesso da atuação da Anvisa em mitigar riscos decorrentes da situação foi, também, produto do regime

de teletrabalho já implementado àquela época em algumas áreas, que garantiu o pleno funcionamento das unidades em um período em que não era possível trabalhar presencialmente.

Não obstante os resultados alcançados, infelizmente a Anvisa também perdeu servidores para a COVID. Ainda, outros colegas deixaram esta casa desde o início da implementação do modelo de teletrabalho por motivos diversos (exonerações, cessões, aposentadorias, falecimento).

Quanto ao desligamento de servidores do PGOR, em 2020 houve 82 desligamentos, porém apenas 6 desses se deram por insuficiência de desempenho das metas estabelecidas.

O documento encerra declarando que:

*“O PGOR da Anvisa demonstrou em 2020 que contribuiu não somente para o ganho de produtividade, mas para a satisfação de seus servidores e colaboradores, mesmo numa época de tantos desafios e mudanças, além da qualificação e celeridade das entregas para a sociedade, alinhado aos objetivos estratégicos institucionais e às diretrizes de governo.” (grifo nosso)*

No ano de 2021, além do relatório de desempenho, foi elaborada a [Nota Técnica de Análise dos custos da Anvisa relacionados ao Programa de Gestão Orientada para Resultados \(PGOR\)](#) (NOTA TÉCNICA Nº 13/2021/SEI/CCONT/GGGAF/DIRE1/ANVISA (SEI 1680503)). Essa nota técnica apresenta evolução dos custos, elaborada pela CCONT, comparando os custos referentes aos anos de 2019, 2020 e 2021.

*“O período utilizado para essa análise incluiu os anos de 2019, 2020 e 2021, com os dados atualizados pelo sistema até o dia 19/11/2021. Na tabela, foi feita uma coluna para a análise vertical e outra para a análise horizontal, a fim de melhor demonstrar as variações que ocorreram no período.*

*A análise vertical (AV) serve para demonstrar o percentual de um item de custo em relação ao custo total de um determinado ano. Já a análise horizontal (AH) serve para demonstrar a evolução dos custos ao longo do tempo, ou seja, é ela quem irá demonstrar se determinado item de custo aumentou ou diminuiu em relação a um ano anterior.*

*Abaixo segue a tabela com os dados do TG, módulo SIC:*

ITEM DE CUSTO	2021	A.V.	2020	A.V.	A.H. 21-20	2019	A.V.	A.H. 21-19
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	R\$ 18.274.184,13	24,16%	R\$ 21.560.991,58	22,31%	-15,24%	R\$ 33.318.600,68	23,55%	-45,15%
ÁGUA E ESGOTO	R\$ 173.044,68	0,23%	R\$ 227.891,91	0,24%	-24,07%	R\$ 332.972,29	0,24%	-48,03%
ENERGIA ELÉTRICA	R\$ 1.224.227,60	1,62%	R\$ 1.904.834,74	1,97%	-35,73%	R\$ 2.520.284,86	1,78%	-51,43%
TELECOMUNICAÇÕES	R\$ 308.634,36	0,41%	R\$ 694.242,11	0,72%	-55,54%	R\$ 2.018.682,74	1,43%	-84,71%
COPA E COZINHA	R\$ 869.833,47	1,15%	R\$ 47.950,05	0,05%	1714,04%	R\$ 1.257.136,59	0,89%	-30,81%
LIMPEZA	R\$ 1.785.951,48	2,36%	R\$ 2.411.650,15	2,50%	-25,94%	R\$ 3.560.535,57	2,52%	-49,84%
VIGILÂNCIA	R\$ 3.532.564,71	4,67%	R\$ 5.531.896,26	5,73%	-36,14%	R\$ 5.270.744,83	3,72%	-32,98%
SERVIÇOS PREDIAIS	R\$ 14.950.569,99	19,76%	R\$ 18.767.194,08	19,42%	-20,34%	R\$ 19.736.636,50	13,95%	-24,25%
APOIO ADMINISTRATIVO	R\$ 12.410.982,34	16,41%	R\$ 17.032.482,74	17,63%	-27,13%	R\$ 22.520.430,18	15,91%	-44,89%
SERVIÇOS TÉCNICOS ESPECIALIZADOS	R\$ 2.085.825,05	2,76%	R\$ 1.783.576,27	1,85%	16,95%	R\$ 8.432.995,71	5,96%	-75,27%
SERVIÇOS DE SAÚDE	R\$ 3.556.767,53	4,70%	R\$ 4.515.488,31	4,67%	-21,23%	R\$ 4.871.819,19	3,44%	-26,99%
DEMAIS SERVIÇOS DE TERCEIROS	R\$ 10.679.316,06	14,12%	R\$ 10.489.820,02	10,86%	1,81%	R\$ 10.506.088,47	7,42%	1,65%
DIÁRIAS	R\$ 1.537.848,07	2,03%	R\$ 2.194.127,31	2,27%	-29,91%	R\$ 9.629.426,97	6,80%	-84,03%
PASSAGENS	R\$ 985.955,08	1,30%	R\$ 1.970.256,07	2,04%	-49,96%	R\$ 10.360.215,98	7,32%	-90,48%
MATERIAL DE CONSUMO	R\$ 448.546,90	0,59%	R\$ 1.235.730,77	1,28%	-63,70%	R\$ 939.309,22	0,66%	-52,25%
DESPESAS DE EXERCÍCIOS ANTERIORES	R\$ 165.422,38	0,22%	R\$ 1.218.172,99	1,26%	-86,42%	R\$ 1.493.088,40	1,06%	-88,92%
DEMAIS CUSTOS	R\$ 38.669,25	0,05%	R\$ 65.557,14	0,07%	-41,01%	R\$ 103.321,67	0,07%	-62,57%
DEPRECIÇÃO E AMORTIZAÇÃO	R\$ 2.623.131,23	3,47%	R\$ 4.970.254,02	5,14%	-47,22%	R\$ 4.637.218,69	3,28%	-43,43%
<b>CUSTOS TOTAIS APURADOS</b>	<b>R\$ 75.651.474,31</b>	<b>100,00%</b>	<b>R\$ 96.622.116,52</b>	<b>100,00%</b>	<b>-21,70%</b>	<b>R\$ 141.509.508,54</b>	<b>100,00%</b>	<b>-46,54%</b>

A CCONT destaca que:

*“(...) dos itens de custos analisados em 2021, os que tiveram maiores reduções em relação a 2020 foram: material de consumo, com redução de 63,7%; telecomunicações, com redução de 55,5%, e energia elétrica, com redução de 35,7%. No entanto, faz-se necessária uma avaliação mais aprofundada das áreas gestoras dos contratos, a fim de identificar se a redução de custos verificada decorre exclusivamente do trabalho remoto ou se é motivada por maior eficiência das contratações ou outros fatos relevantes, ou ainda ambas as situações, visto que o Programa se baseia na gestão de resultados”.*

Conclui o documento que:

*“(...)depreende-se que o PGOR está trazendo um **resultado positivo para a Anvisa em termos quantitativos, tomando como base a redução dos custos gerais**, conforme demonstrado acima. Contudo, cabe considerar o período atípico provocado pela pandemia, que provocou um aumento dos trabalhos remotos não necessariamente de servidores aderentes ao PGOR”. (grifo nosso)*

O [Relatório de Avaliação Parcial dos Resultados Institucionais pela Gerência-Geral de Gestão de Pessoas](#) do ano de 2021 (SEI 1672857) inicia destacando aperfeiçoamentos ao PGOR ao longo do tempo, por iniciativas internas e regulamentação superior. Foi elencado o conjunto de ferramentas para suporte a gestores e servidores, tais como Manual de Boas Práticas do PGOR, tabela de atividades única para a Anvisa, calculadora de métricas, treinamentos para servidores e gestores, roteiro para planejamento do PGOR, etc.

À época da elaboração do documento, a Anvisa contava com 1646 servidores. Desses, 504 estavam em teletrabalho integral e 99 em teletrabalho parcial, totalizando 36,6% do total de servidores em teletrabalho.

O documento destaca a média de ganho de produtividade por unidade organizacional e por diretoria. O ganho médio geral de produtividade foi da ordem de 27,2%, com ganhos de produtividade por área variando entre 18,76% e 42,33%.

Além dos ganhos de produtividade, o relatório documenta melhoria qualitativa nos produtos entregue. Segue abaixo um exemplo das manifestações das diversas unidades organizacionais, cuja relação completa pode ser acessada no documento disponibilizado no link acima.

O relatório é concluído com a declaração de que com:

*“a tendência da Administração Pública em se posicionar de forma cada vez mais inovadora, no sentido de conciliar esforços entre os diversos planos e programas para gerar resultados à sociedade, o PGOR se apresenta como mais uma oportunidade de fortalecer a governança, além de também contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de excelência”.*

Essa afirmação é corroborada pela publicação da IN 24/2023.

O [Relatório Gerencial de Avaliação do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa](#) (SEI 2137197) indica que, dos 1570 servidores da Anvisa, 980 (62,4%) participavam do PGOR. O ganho de produtividade médio no período foi na ordem de 23,22%, variando por área entre 6,93% e 36,36%.

Segundo este documento, as seguintes áreas da Anvisa possuem hoje mais de 60% dos seus servidores em regime de teletrabalho: AINTE, APLAN, ASCOM, ASREG, AUDIT, CAJIS, COPEC, GELAS, GGALI, GGBIO, GGCIP, GGFIS, GGGAF, GGMed, GGMon, GGPES, GGREC, GGTAB, GGTES, GGTIN, GGTOX, GGTPS, GHCOS, SCMED e SGCOL.

Além do ganho de produtividade, o documento elenca ganhos com a participação no programa por várias unidades organizacionais da Anvisa. Alguns exemplos são destacados no item Impactos do teletrabalho em áreas específicas, deste relatório.



Das considerações finais, merece destaque a constatação de que “de forma geral, o **desempenho estratégico das unidades que possuem um percentual mais elevado de servidores ativos em PGOR é melhor**, mesmo considerando o impacto que a pandemia da covid-19 provocou na execução dos seus itens estratégicos” (grifo nosso)

Por todo o exposto, tem-se que o teletrabalho na Anvisa tem se demonstrado medida inovadora na Administração Pública, possibilitando melhor governança. Ainda, **em todos os ciclos avaliados, houve quantificação de evolução da produtividade das unidades organizacionais e comprovação de ganhos institucionais decorrentes do modelo de trabalho.**

Verifica-se, ainda, que unidades organizacionais com maior participação de seus servidores no PGOR têm atingimento de metas institucionais de forma superior às demais unidades e que o modelo de teletrabalho acarretou redução de custos da Agência.

Cabe, ainda destacar que, no [relatório emitido pelo TCU](#) no processo TC 020.822/2022-7, que avaliou relatórios gerenciais da Anvisa de 2020 e 2021, foi destacado o seguinte:

*“A Anvisa elaborou o referido relatório referente aos exercícios de 2020 e 2021, destacando as melhorias proporcionadas pelo PDG tais como:*

- a) aumento da produtividade;*
- b) rapidez na organização e ajuste das equipes;*
- c) revisão de processos de trabalho e métricas;*
- d) melhoria no planejamento das atividades;*
- e) retenção de servidores na unidade organizacional;*
- f) aumento da motivação e satisfação dos servidores com a flexibilidade de jornada;*
- g) foco nas entregas e não no presenteísmo;*
- h) atendimento das demandas com mais objetividade e rapidez; dentre outros.*

*Além disso, a Anvisa também apresentou as dificuldades encontradas, como por exemplo, sobrecarga dos gestores; dificuldade na designação de gestores substitutos; instabilidade nos sistemas de informação; e dificuldade no estabelecimento de métricas.”*

Verifica-se, portanto, que as conclusões em relação aos relatórios não são apenas dos servidores desta casa, mas foram verificadas também por meio da avaliação do órgão de controle.

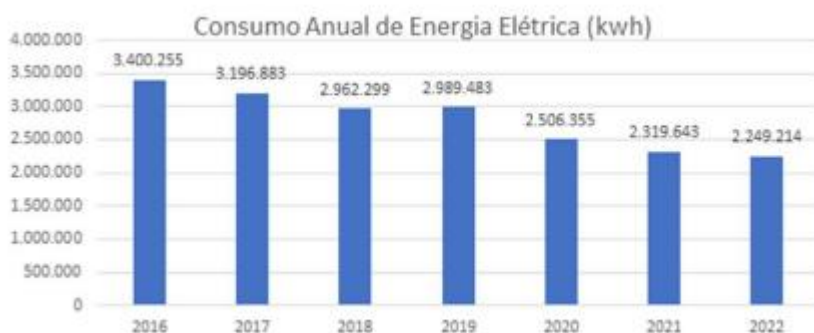
### 3. Dados analíticos do teletrabalho na Anvisa

#### 3.1. Aspectos Financeiros

A partir de dados da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, [verificou-se](#) que 79.641 servidores públicos federais civis estavam em atividades remotas ou teletrabalho ao final de junho de 2020, o que correspondia a 49% da força de trabalho da administração pública federal. Tal cenário gerou uma economia em âmbito federal da ordem de R\$360 milhões entre março e junho de 2020, atribuída à diminuição de viagens e deslocamentos, pagamento de benefícios e gratificações e gastos administrativos, [segundo dados do Ministério da Economia](#).

Conforme estabelecido no Decreto nº 11.072/2022, o Programa de Gestão por Desempenho (PGD) tem como principal objetivo a promoção da gestão direcionada para resultados, incentivando a cultura de planejamento institucional e **aprimorando a otimização dos recursos públicos**. No [Relatório de Gestão de 2022 da ANVISA](#), especificamente nas páginas 314-319, na seção dedicada à gestão e logística, destaca-se a economia significativa alcançada nos gastos com energia e água ao longo do período de 2016 a 2022. Essa economia pode ser atribuída em grande parte à adoção do teletrabalho pelos servidores, conforme mencionado no próprio relatório.

Apenas como exemplo, quando comparamos os gastos com energia elétrica em 2016 (ano imediatamente anterior ao início da implementação do modelo) com o consumo registrado em 2022, levando em consideração a atualização da tarifa por quilowatt-hora (kWh), constatamos uma diferença substancial que chega a um montante de **R\$ 978.330,11 (novecentos e setenta e oito mil, trezentos e trinta reais e onze centavos)** (Figura 3).



**Figura 3 – Consumo anual de energia elétrica na Anvisa.**

Fonte: [Relatório de Gestão de 2022 da ANVISA](#)

Nota Para fins de cálculo, considerar que, em 2016, o preço do kWh era R\$ 0,52, para o consumo de 3.400.255 kWh, ao passo que em 2022, o preço do kWh era R\$ 0,74 para o consumo de 3.400.255 e R\$ 0,68 - para consumo de 2.249.214 kWh

Em [matéria divulgada pelo governo federal em 2020](#), foi destacado que **a economia alcançada pelo governo atingiu a impressionante cifra de R\$1.488 bilhão de reais, graças à implementação do trabalho remoto para os servidores públicos** (Figura 4). Isso se deveu, em grande parte, à redução de despesas, tanto em serviços de manutenção quanto em diárias e passagens.

#### A experiência do trabalho remoto

A situação de emergência em saúde pública, decretada no início do ano por causa da pandemia, impôs o trabalho remoto para muitos brasileiros, tanto na iniciativa privada como no setor público. Entre março e setembro de 2020, cerca de 50% dos servidores públicos federais desempenharam suas atividades a partir de suas casas. Em alguns órgãos, como no Ministério da Educação, esse percentual chegou a 98% durante certos períodos.

"A experiência do trabalho remoto forçado, em decorrência da necessidade de isolamento social imposto pela pandemia, nos mostrou que é possível ter mais produtividade, com foco em resultados, e menos custos com o teletrabalho", afirma o secretário de Gestão e Desempenho de Pessoal, Wagner Lenhart.

O governo federal economizou R\$ 1,488 bilhão com o trabalho remoto de servidores públicos entre janeiro e novembro deste ano. Foram R\$ 1,237 bilhão a menos nos gastos em cinco despesas de custeio (diárias; passagens e despesas com locomoção; serviços de energia elétrica; serviços de água e esgoto; e cópias e reprodução de documentos). Somente com diárias e passagens a economia nesse período foi de R\$ 725,8 milhões. A conta de energia elétrica ficou R\$ 426,7 milhões mais barata e a economia com água e esgoto alcançou R\$ 66,3 milhões. Já a economia com cópia e reprodução de documentos foi de R\$ 18,8 milhões.

Além disso, foram economizados R\$ 251 milhões aos cofres públicos com o pagamento de benefícios, como auxílio-transporte, serviço extraordinário, adicional noturno e adicionais por insalubridade, irradiação ionizante e periculosidade.

*... em alguns órgãos participantes com a realização de melhorias nessas soluções tecnológicas", Cristiano Heckert*

#### Figura 4 - Destaque de matéria do Governo Federal sobre a experiência do teletrabalho.

Fonte: [Ministério da Economia](#)

Os dados apresentados pela ANVISA confirmam essa informação, pois, além das observações já mencionadas sobre o consumo de água e luz, houve também redução nos gastos com diárias e passagens. Em um levantamento realizado em 2022, foram registrados 35 deslocamentos de servidores em teletrabalho, resultando em uma **economia de R\$ 56.556,33**. Em 2023, até o momento, ocorreram 41 deslocamentos, o que representa uma **economia de R\$ 80.352,24**. A economia descrita acima não se refere ao número de deslocamentos realizados, que naturalmente foram menores no período da pandemia, em razão das medidas sanitárias vigentes. Os valores economizados se referem a economias na compra de passagens. Uma vez que é permitido ao servidor que está em teletrabalho e precisa se deslocar para realizar atividades decorrentes da natureza do trabalho, tais como inspeções e fiscalizações, residir fora da sua cidade de lotação, é possível comprar passagens com tarifas mais baixas do que aquelas que seriam pagas se o servidor necessitasse partir da sua cidade de lotação.

Não obstante as diversas demonstrações de economias geradas em razão da implementação do modelo de teletrabalho, a minuta de portaria proposta pela diretoria da Agência prevê a limitação do teletrabalho integral a 40% do efetivo dos servidores e do teletrabalho parcial a 20% dos servidores. No panorama atual, a maioria dos servidores da Agência em teletrabalho integral estão lotados na sede, enquanto, devido às próprias características das atividades desenvolvidas, os servidores lotados em postos de PAF estão

em trabalho presencial. Nesse contexto, a minuta proposta estimula um processo de reocupação da sede da Agência, podendo impactar de maneira significativa nas economias descritas anteriormente. Verifica-se, portanto, que a minuta contradiz a orientação do [Caderno de Logística do Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS](#) que, no eixo “Racionalização da ocupação dos espaços físicos” orienta para a “Priorização do trabalho remoto quando possível e em conformidade com as normas”.

Complementarmente, destacamos que, conforme o Relatório Gerencial de Avaliação do PGOR – ANVISA 2022, “Em geral, os custos gerais da Anvisa tiveram diminuição, mantendo-se abaixo da média durante os exercícios de 2020 a 2022, embora demonstrem uma linha crescente a partir de 2021” sendo que a redução mencionada é de R\$ 20.000.000,00 (Figura 5). O item 1.b também sugere a elaboração de indicadores para avaliação de custo por servidor, de modo a evidenciar o impacto de cada modalidade nos custos.

DH - Órgão Emitente	36212			
	AGENCIA NACIONAL DE VIGILANCIA SANITARIA			
PERÍODO	OUT/2019	OUT/2020	OUT/2021	OUT/2022
TOTAL ITEM DE CUSTOS R\$ milhões	620,87	597,01	599,18	600,46
Média (2019-2022) - R\$ milhões	604,38	604,38	604,38	604,38

**Figura 5 - Custos gerais de manutenção da Anvisa ao longo dos anos.**

Fonte: [Relatório Gerencial de Avaliação do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa](#)

Além dos dados apresentados, é importante abordar aqui aspectos nos quais seria possível otimizar ainda mais o uso dos recursos por parte da Agência, em conformidade com a Portaria nº 1.708/21, que faz parte do programa Racionaliza.gov do Governo Federal. Esse programa tem como objetivo facilitar o compartilhamento de prédios públicos entre órgãos, permitindo assim o rateio das despesas comuns.

- a) Redução de Espaço de Escritório: Uma das maneiras mais evidentes de economizar gastos com servidores em teletrabalho é reduzir o espaço de escritório. O governo federal busca justamente com a portaria supracitada diminuir o espaço de escritório alugado ou de propriedade, pois menos servidores estariam presentes fisicamente nos prédios governamentais;
- b) Redução de Custos de Manutenção: Serviços como **jardinagem, estimados em cerca de R\$ 200.000,00**; manutenção do prédio, avaliada em R\$ 4,5 milhões; limpeza com um custo de R\$ 2,5 milhões; e outros serviços similares (**valores anuais**), poderiam experimentar uma redução de mais de 50% em custos ao considerar o compartilhamento de um edifício, ou até mesmo com uma eventual mudança para uma sede onde **a necessidade de jardinagem seja significativamente menor**.

Conforme destaque da [a matéria a seguir](#), são vários os casos de sucesso desse compartilhamento.

*“A expectativa é de que o uso compartilhado de salas e edifícios gere uma economia de R\$ 500 milhões já no primeiro ano. Somando-se também economias geradas por outras ações de melhoria da gestão como, por exemplo, renegociações de contratos e contratações conjuntas, pode-se chegar a uma economia de R\$ 1,1 bilhão ao ano. “O impacto no Orçamento da União é imediato.”*

Trazendo a análise para [o universo das agências reguladoras](#), temos a ANEEL, que, com a adoção do teletrabalho, chegou a **economizar em 2020 R\$ 15,1 milhões (praticamente um ano de manutenção da sede da ANVISA)**. Além dela, há a ANTT, que atualmente compartilha um prédio com o Banco Central em Salvador e com a Receita Federal em Goiânia, gerando uma economia de mais de R\$ 546 mil reais ao ano apenas com essas ações.

Pelo exposto, a necessidade de racionalização do espaço físico não é uma inovação trazida pelos servidores neste documento. Pelo contrário, está bem estabelecida e é claramente orientada pelo governo federal no [Caderno de Logística do Plano Diretor de Logística Sustentável - PL](#), conforme segue:

*“Com o estabelecimento da possibilidade de trabalho remoto, propulsada pela pandemia do coronavírus, um novo olhar sobre o uso racional dos espaços físicos dos prédios públicos deve ser considerado. Nessa perspectiva, a Secretaria de Gestão e Inovação, à época Secretaria de Gestão, conjuntamente com a Secretaria do Patrimônio da União, editou a Portaria nº 38, de 31 de julho de 2020, em que define, para fins de cálculo para adequação das áreas de escritório, o índice de 7 a 9 m<sup>2</sup> por posto de trabalho por servidor, colaborador, terceirizado ou estagiário em dia normal de atividade.*

*Complementarmente, para nortear e auxiliar os gestores na adequação e otimização dos espaços dos imóveis voltados à atividade institucional, a Secretaria do Patrimônio da União editou o Manual de Ocupação e Dimensionamento de Ambientes em Imóveis Institucionais<sup>14</sup>. A referida publicação incentiva a divisão de edificações e propõe que as áreas comuns sejam compartilhadas entre os órgãos públicos, tais como salas de reuniões, videoconferências e estações de trabalho utilizadas por servidores que trabalhem meio expediente, estejam em regime semipresencial ou em teletrabalho, inclusive com a possibilidade de compartilhamento entre órgãos do Legislativo, Judiciário,*

*Ministério Público e empresas públicas que aderirem à proposta de racionalização e compartilhamento”*

Por fim, no que se refere aos aspectos financeiros, chama a atenção dos servidores desta casa que, no corrente ano, a Gerência-Geral de pessoas firmou uma parceria com o Instituto Publix para apoio no aprimoramento do PGOR. De acordo com [notícia veiculada no site interno da Agência](#):

*“O contrato tem por objeto o desenho do modelo de gestão de desempenho institucional para a Agência, de forma a integrar a gestão estratégica com a tática-operacional, promovendo maior eficácia, eficiência e efetividade na gestão dos resultados institucionais e na qualidade de vida e bem-estar dos servidores, com uma visão integrada de governança e gestão. Trata-se, portanto, de uma proposta de qualificação do PGOR.”*

Não obstante os gastos com o contrato citado, a proposta de revisão do PGOR foi apresentada aos servidores antes mesmo que os trabalhos da empresa contratada fossem entregues, não sendo possível compreender os motivos para efetivação de sua contratação e, conseqüentemente, para o dispêndio de recurso público. Conforme extrato de publicação (Figura 7) no Diário Oficial da União, apresentado a seguir, o valor da contratação da consultoria foi de **R\$900.000,00**.

**DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO**  
Publicado em: 09/05/2023 | Edição: 87 | Seção: 3 | Página: 120  
Órgão: Ministério da Saúde/Agência Nacional de Vigilância Sanitária

**EXTRATO DE CONTRATO**

Processo: 25351.906717/2022-21. Contrato por Produto nº 10030345 no âmbito de Projeto de Cooperação Técnica, com base no seguinte amparo legal: Documento de Projeto BRA/10/008, firmado em 30 de dezembro de 2010, entre a Agência Nacional de Vigilância Sanitária, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e a Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores (ABC/MRE). Contratado(a): Instituto Publix. Contratante: PNUD. Edital: JOF nº 4298/2022. Valor do Contrato: R\$ 900.000,00. Vigência do Contrato: 25/04/2023 a 19/05/2024. Assinam: pelo contratante, Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento - PNUD: Carlos Arboleda e, pelo contratado, Instituto Publix: João Paulo Mota Cordeiro.

Este conteúdo não substitui o publicado na versão certificada.

**Figura 6 - Extrato de Contrato da Anvisa com o Instituto Publix, publicado no Diário Oficial da União**

### **3.2. Ganhos de produtividade diretos**

A Portaria Anvisa nº 173/2021, que regulamenta o PGOR na Anvisa, estabelece como regra um incremento mínimo de produtividade de 20%. Entretanto, considerando a natureza das atividades, as unidades organizacionais participantes podem propor acréscimos de 10%, 30%, ou até mesmo a dispensa de acréscimo. As exceções relativas ao acréscimo de produtividade foram permitidas a partir de novembro de 2021, data do início da utilização do

Sistema PGOR para controle da produtividade ([Relatório Gerencial de Avaliação do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa](#)).

Dentre os incrementos de produtividade verificados em 2022, destacam-se as seguintes áreas: SCMED (36,36%), CAJIS (32,59%) e PROCR (34,66%). Destacamos ainda que a GGMED, GGPAF e GGFIS, áreas que concentram mais de 100 servidores em teletrabalho cada, tiveram incrementos de produtividade de 24,34%, 27,41% e 27,82%, respectivamente.

Os índices de produtividade alcançados pelo teletrabalho não são apenas numéricos, mas estão diretamente associados ao alcance das metas institucionais. Conforme [Relatório Gerencial de Avaliação do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa](#), em 2022, *“verificou-se que os itens da estratégia que possuíam 75% ou mais de execução estavam relacionados a unidades com maior percentual médio de servidores ativos com PGOR quando comparados com os itens que estavam com execução inferior a 75% no 3º trimestre”*. Ainda, *“foi possível verificar que as unidades que possuíam 75% ou mais dos seus itens estratégicos nas categorias de desempenho A ou B (melhores categorias), também tinham percentuais médios de servidores ativos em PGOR maiores em comparação com as unidades que possuíam menos de 75% dos itens estratégicos nessas categorias.”*

Para maiores informações, consultar o item “Revisão de relatórios gerenciais”.

### **3.3. Ganhos de produtividade indiretos**

#### **3.3.1. Redução no absenteísmo**

Entre os benefícios do teletrabalho para as organizações que o implementam, está a [relação positiva estabelecida entre a implementação do modelo e a redução do absenteísmo](#).

Em todos os estudos de absenteísmo, seja no serviço público, seja nos dados do INSS, é sabido que os CID associados a um maior número de dias de afastamento são os do grupo F (os ligados a quadros mentais e que em boa parte têm como fator desencadeador ou de melhora o estresse, dentre outros fatores emocionais - aqui lembramos também que o trabalho corresponde a cerca de 8 horas da nossa vida diária, podendo ser um grande estopim para o desencadeamento desse quadros). Os quadros psiquiátricos demandam tratamentos contínuos com psiquiatra, psicólogo e atividades físicas, dentre outras ações que requerem tempo. Aos trabalhadores acometidos, o teletrabalho permite se organizar melhor para cuidar de si e se manter produtivo. Por outro lado, os CIDs do grupo “J” são os que mais afastam os trabalhadores. São afastamentos curtos, porém frequentes e que, somados, causam um forte impacto na produtividade.

Pelas razões expostas, escolhemos esses dois grupos de CIDs para comparação dos impactos do teletrabalho nos índices de absenteísmo da Anvisa. De forma amostral, selecionamos os períodos de 09/2016 a 09/2017, quando o modelo de teletrabalho estava

em fase piloto e ainda não havia sido amplamente implementado na casa, e o período de 09/22 a 09/23, quando o modelo já estava bem estabelecido e as questões de afastamento relacionadas à pandemia já haviam sido vencidas. Conforme a Tabela 4, tivemos redução de cerca de 50% de afastamentos, de dias de afastamentos e de servidores atingidos.

**Tabela 4 - Afastamentos, dias de afastamentos servidores atingidos pelo afastamento antes e após a implementação do modelo de teletrabalho**

Período	Total de afastamentos	Total de dias afastados	Total de servidores
<b>CID F</b>			
11/09/2016-11/09-2017	56	2107	37
11-09/2022-11/09-2023	23	924	21
<b>Variação percentual</b>	<b>-58%</b>	<b>-56%</b>	<b>-43%</b>
<b>CID J</b>			
11/09/2016-11/09-2017	148	567	130
11-09/2022-11/09-2023	61	281	58
<b>Variação percentual</b>	<b>-59%</b>	<b>-50%</b>	<b>-55%</b>

Lembramos, ainda, que há outros casos não contemplados nesses CIDs, que demandam 01 ou 02 dias de repouso. Muitas vezes, nessas ocasiões, o servidor nem chega a solicitar afastamento do trabalho, em razão do modelo de trabalho por metas de produtividade, que permite que esses dias parados sejam adequados na produção da sua meta individual. Exemplos incluem as enxaquecas, as gastroenterites e alguns exames que requerem sedação, dentre outros.

Qualquer gestor que trabalhe na administração moderna deve saber que seu foco está nos resultados, pois são o produto de sua ação que a população demanda e não o controle de assiduidade por ponto.

Logo, agregando-se o aumento de produtividade resultante de uma metrificação de trabalho com expectativas mais elevadas e a melhora da saúde do grupo dos servidores da Anvisa, não há como justificar restrição ou exclusão do modelo de teletrabalho empregado sem ferir os princípios médicos e administrativos modernos. Essa mudança desarrazoada é um ataque à saúde de seus servidores e da população, visto que, sem metas mais elevadas, o produto final cai e a população é atingida.

Ao exposto, adicionamos ainda dois outros fatores: 1) os servidores que não se adequam ou não atingem as metas podem ser retirados do programa; 2) quando se tem provas de melhora da saúde, verifica-se redução de aposentadorias precoces, de servidores com horários especiais e de outras ocorrências que impactam negativamente no aspecto individual e no coletivo.

Ressaltamos ainda que o simples tumulto gerado por essa discussão está adoecendo servidores, que produzem um trabalho que a população demanda. Assim, considerando que a Anvisa é uma agência reguladora da área da saúde, com missão institucional de promover



e proteger a saúde da população brasileira, espera-se que os gestores compreendam o quão prejudicial seria esse retrocesso administrativo. Por isso, confiamos no discernimento e na capacidade técnica de avaliação do exposto acima.

### 3.3.2. Outros ganhos de produtividade indiretos

O modelo de teletrabalho é reconhecido por promover aumento da produtividade com melhorias na qualidade de vida do teletrabalhador. [Em um estudo realizado pela UNB acerca do modelo de teletrabalho estabelecido no Serviço Federal de Processamento de Dados \(SERPRO\)](#), verificou-se que:

*“Quando comparados com colegas que possuem os mesmos cargos e desenvolvem as mesmas atividades, os teletrabalhadores apresentam desempenho profissional e bem-estar no trabalho mais elevados, além de avaliações mais positivas das relações socioprofissionais, condições e organização do trabalho. Esses resultados sustentam achados e teorias de estudos anteriores sobre os benefícios do teletrabalho (Aderaldo, I. L.; Aderaldo, C. V. L.; Lima, 2017; Belzunegui; Erro; Pastor, 2014; Caillier, 2013; Tahavori, 2014). Assim, no Serpro, o teletrabalho está associado a melhores avaliações de contexto, de bem-estar e de desempenho.”*

Para além dos ganhos de produtividade diretos e da melhoria da qualidade de vida, o modelo de teletrabalho evita outros tipos de perda de servidores que impactam indiretamente em perda global da produtividade da Agência. Podemos citar, neste caso, exemplos de servidores que estavam afastados da Agência em gozo de licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro ou para tratar de interesses particulares e que regressaram ao trabalho em função da existência do teletrabalho integral. Assim, qualquer revisão do modelo deve considerar que há possibilidade concreta de perda desses servidores, que poderão optar pela volta à licença ou, em alguns casos mais extremos, por solicitar a exoneração do cargo efetivo. Em um cenário de déficit generalizado de servidores em toda a agência, e considerando que a recomposição do quadro de pessoal não é imediata, o impacto da saída desses servidores nas atividades rotineiras de suas áreas técnicas e na produtividade da casa deve ser cuidadosamente avaliado.

No que diz respeito ao impacto da modalidade de trabalho na qualidade de vida dos servidores, há dados disponíveis na própria Anvisa. Em uma pesquisa de monitoramento da saúde dos servidores, realizada pela Gerência-Geral de Gestão de Pessoas da Anvisa no ano de 2022, das 353 respostas enviadas, 341 eram de servidores e, destes, 262 eram integrantes do PGOR na modalidade de teletrabalho, seja ela integral ou parcial. No geral, a pesquisa indicou haver bem-estar intenso e moderado entre os respondentes e reforçou a percepção de que o teletrabalho pode aumentar o bem-estar e a saúde dos servidores, em uma análise comparativa.

O impacto do teletrabalho na vida das servidoras da Anvisa também já foi avaliado em [um estudo publicado em 2022](#). A principal conclusão do estudo foi a seguinte:

*“Com base na análise do conjunto de dados obtidos nesta pesquisa, tem-se que, de modo geral, as mulheres na Anvisa estão satisfeitas com o teletrabalho. A maioria considera que os benefícios e as melhorias na qualidade de vida superam as desvantagens do isolamento, do aumento da produtividade e do acúmulo de tarefas e responsabilidades domésticas. Entre as vantagens mais citadas, destaca-se a convivência familiar, com a participação mais ativa na vida dos filhos menores e dos pais idosos, bem como a autonomia de tempo e deslocamento nas grandes cidades, como essenciais para a permanência no teletrabalho.”*

Tão relevantes quantos os ganhos pessoais, são os ganhos institucionais que têm sido alcançados pela Anvisa com o modelo de trabalho atual. No [Relatório de Gestão de 2022 da ANVISA](#), a mensagem do Diretor-Presidente da Agência diz:

*“Como um Órgão de Estado que utiliza o embasamento científico e especializado, a Anvisa tornou-se mais próxima da realidade dos cidadãos e tornou-se referência de credibilidade e competência. Essa conquista é devida aos servidores da Agência, que atuaram de forma eficiente e altamente comprometida com a saúde da população, o que traz grande orgulho não apenas para o corpo de diretores e gestores, mas também para a sociedade brasileira como um todo.”*

Esse mesmo relatório traz ainda diversos outros dados que demonstram o cumprimento da missão institucional, tais como:

- Alcance da estratégia: 74% (melhor resultado desde 2020),
- Estoque de normas: redução de 52%, finalizado trabalho de 3 anos de revisão e consolidação dos atos normativos,
- Certificados Internacionais de Vacinação ou Profilaxia (CIVP): emitidos +520mil (Incremento de mais de 40% em relação a 2021)
- 99,21% de resolutividade do 0800 da Anvisa
- 84,85% de satisfação do usuário do 0800 da Anvisa
- 91,8% de atendimento aos requisitos de transparência ativa estabelecidos pela CGU

- Redução de reclamações à Ouvidoria: de 10.672 (em 2019) a 5.661 (em 2020) a 4.161 (em 2021) a 3.958 (em 2022)
- Aumento do número de seguidores nas redes sociais em 30% (comparação com 2021);

### **3.4. Impactos do teletrabalho em unidades organizacionais específicas - exemplos**

Para exemplificar os impactos do teletrabalho e de uma eventual revisão do modelo no cumprimento da missão institucional da Anvisa, tomamos como exemplo os dados de algumas unidades organizacionais específicas elencadas a seguir.

#### **3.4.1. GGMED**

Conforme [Relatório Gerencial de Avaliação do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa](#) (SEI 2137197), a participação da GGMED no PGOR e a manutenção dos servidores em teletrabalho trouxe para a unidade melhorias substanciais, tais como:

- Acompanhamento mais efetivo das filas, com melhoria na previsibilidade do tempo de manifestação;
- Aumento da produtividade;
- Melhor distribuição do trabalho, com divisão clara de tarefas entre os servidores;
- Estabelecimento e cobranças de metas;
- Metrificação das tarefas;
- Organização dos processos e melhoria nos fluxos de trabalho;
- Uso de novas ferramentas de gestão;
- Aproveitamento dos servidores lotados fora de Brasília em atividades prioritárias (o que não seria possível com o trabalho presencial);
- Atração e retenção de talentos, que não teriam vindo ou permanecido na área caso o teletrabalho não fosse uma realidade;
- Ganho de produtividade acima dos pactuados que demonstraram motivação dos servidores.

De acordo com o documento Relatório de Gestão e Análise Histórica e Estratégias de Aprimoramento na Gerência Geral de Medicamentos (GGMED): Desafios e Perspectivas Institucionais (SEI 2578888), a Gerência-Geral possui desafios significativos, em especial no que se refere à redução do passivo de petições de maior complexidade técnica de medicamentos e a pedidos de regularização de produtos de *Cannabis*. De uma forma geral, percebe-se que, antes da pandemia, o número de petições protocoladas na Agência (entradas) era inferior ao número de petições publicadas no mesmo ano (saídas), indicando redução das filas. A implementação do teletrabalho na gerência no ano de 2017 potencializou esse processo de redução de passivos, com efeitos significativos até 2019. A partir de 2020, o número de petições protocoladas na Agência (entradas) começou a superar o número de

petições publicadas no mesmo ano (saídas), indicando que as filas estão aumentando. Ou seja, o tempo médio de espera para início da análise das petições está cada vez maior (Figura 7).

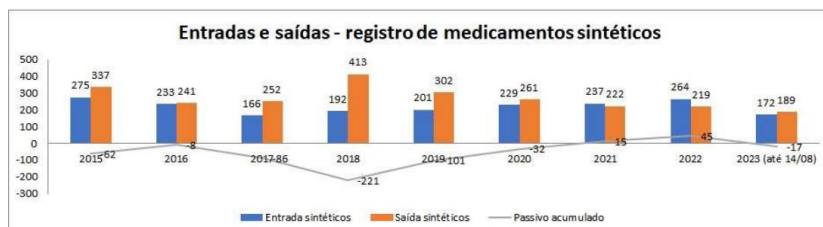


Figura 5 - Série histórica de entrada, saída, formação de passivo e total de processos não finalizados para medicamentos sintéticos.



Figura 9 - Série histórica de entrada, saída e aprovação condicional do total de petições pós-registro de medicamentos sintéticos (excluindo petições relacionadas a mudanças de implementação imediata).

**Figura 7 - Série histórica de entradas e saídas de petições de registro (acima) e de pós-registro (abaixo) de medicamentos sintéticos.**

Fonte: Relatório de Gestão e Análise Histórica e Estratégias de Aprimoramento na Gerência Geral de Medicamentos (GGMED): Desafios e Perspectivas Institucionais (SEI 2578888)

A principal justificativa para a mudança no cenário das filas a partir do ano de 2020 está no número de servidores das áreas técnicas. É possível perceber que algumas áreas de registro possuem uma perda significativa de servidores. Por exemplo, a Gerência de Avaliação da Qualidade de Medicamentos Sintéticos (GQMED), que em 2017 contava com 73 servidores, em 2023 conta com 47,5 (Figura 8).



Figura 22 - Total de servidores das áreas da GQMED e CPMEC.

**Figura 8 - Série histórica do número de servidores da GQMED**

Fonte: Relatório de Gestão e Análise Histórica e Estratégias de Aprimoramento na Gerência Geral de Medicamentos (GGMED): Desafios e Perspectivas Institucionais (SEI 2578888)

Verifica-se, portanto, que a quantidade de petições excede a capacidade operacional da maioria das áreas da GGMed. Em outras palavras, o número de servidores para dar vazão à fila está abaixo do mínimo necessário. Considerando o número de processos pendentes de conclusão e a capacidade operacional das áreas (com base no total de processos finalizados em 2022, último ano completo), o relatório citado aponta que seria necessário duplicar o atual contingente de pessoal na GGMed a fim de viabilizar a eliminação do acúmulo nas categorias e a manifestação dentro dos prazos legais. Isso aconteceria dentro de um período de tempo de 1,8 a 2 anos (se mantida a entrada observada em 2022).

Apesar das unidades trabalharem em diversas frentes para a otimização dos tempos de avaliação de petições, tais como implementação de sistema de gestão de qualidade (padronizando procedimentos, manuais de análise, modelos de parecer); revisão de normas (convergindo à normas internacionais - ex.: guias do ICH); atendimento ao setor regulado (com esclarecimentos de dúvidas e orientações para as indústrias submeterem petições com a documentação necessária); entre outras; essas ações já não têm sido suficientes para tratamento e controle das filas.

A seguir, serão apresentados dados numéricos relacionados à GGMed, que demonstram o impacto do teletrabalho integral na área técnica. A área é responsável pela avaliação da qualidade das petições de registro e pós-registro de medicamentos genéricos e similares e foi onde o teletrabalho teve seu projeto piloto instalado. Nessa área, o modelo de trabalho garantiu a retenção de talentos, reduziu o esvaziamento da área, e principalmente, deu celeridade à fila de registro de medicamentos. Por se tratar de uma área que lida permanentemente com desafios relacionados à manutenção da força de trabalho, os cálculos relacionados à produtividade foram ajustados com base no número de servidores disponíveis. Para fins de cálculo, foram utilizados os dados de 2017, quando o modelo de teletrabalho estava em fase de implementação, e de 2022, quando o modelo estava adequadamente consolidado. Dados anteriores à implementação (de 2016 ou antes) não foram utilizados porque não foi possível precisar o número de servidores nas áreas para realização dos cálculos.

A Tabela 5 apresenta o número de petições de registro e pós-registro avaliadas pela área e publicadas (finalizadas) em 2017 e em 2022, em comparação ao número de servidores responsáveis pelas atividades nos dois anos citados. Esses dados foram compilados a partir do relatório de gestão elaborado pela GGMed, disponível no processo SEI 25351.928187/2023-53:

Tabela 5 - Produtividade da GQMED em 2017 e em 2022 e previsão de decréscimo de produtividade com base na portaria proposta pela Diretoria Colegiada

Registro de medicamentos sintéticos				
	2017	2022	Incremento de produtividade média por servidor (2022 x 2017)	Produtividade média esperada caso a portaria seja publicada*
<b>Número de publicações</b>	252	219	<b>15,8%</b>	<b>8,2/servidor</b>
<b>Número de servidores</b>	33	25		
<b>Produtividade média</b>	7,6	8,8		
Pós-registro sintéticos de maior complexidade (exceto aprovação condicional)				
	2017	2022	Incremento de produtividade média por servidor (2022 x 2017)	Produtividade média esperada caso a portaria seja publicada*
<b>Número de publicações</b>	823	640	<b>63,2%</b>	<b>59,5/servidor</b>
<b>Número de servidores</b>	21	10		
<b>Produtividade média</b>	39,2	64		

\*Considerando que os servidores que trabalharão presencialmente produzirão 20% a menos que os servidores em teletrabalho integral ou parcial e que 40% ficariam em regime presencial, para uma equipe que esteja hoje 100% em PGOR é esperada uma redução de produtividade em torno de 7% para a área. Essa previsão não considera nenhum fator adicional de perda de produtividade, como licenças, afastamentos, exonerações, aposentadorias e cessões, que podem aumentar em decorrência da restrição do teletrabalho.

Os dados ainda demonstram que, conforme discutido previamente, embora tenha ocorrido uma diminuição absoluta no número de publicações, esta queda decorre da diminuição do número de servidores disponíveis para executar as atividades. Verifica-se o aumento da produtividade média por servidor de cerca de 15% para o total de registros de medicamentos sintéticos. No caso do pós-registro de maior complexidade, o incremento de produtividade foi ainda maior, por volta de 63%. Dentre os fatores que contribuíram para esse incremento de produtividade, está a implementação do modelo de teletrabalho integral.

Importante ressaltar que os números levantados se referem somente aos processos com **análise finalizada**, não sendo considerados os processos que entraram em exigência, o que indicaria que o incremento de produtividade por servidor pode ser ainda maior no período. Ainda, é importante destacar que esse ganho se deu em um cenário de mudança significativa da complexidade de análise dos dossiês avaliados, que também não foi contabilizada.

Tendo em vista que todos os servidores que fazem análise de processo na GQMED encontram-se em regime de teletrabalho (quase todos em teletrabalho integral), a minuta de

Portaria proposta pela diretoria colegiada desta casa deve causar um impacto negativo de, no mínimo 7% na produtividade geral da área, uma vez que 40% de seus servidores retornaria para o regime presencial, em que espera-se a pactuação de metas sem o incremento de produtividade acordado para o regime de teletrabalho integral ou parcial. Nesta redução de 7%, não estão incluídos outros fatores, tais como aumento de licenças, afastamentos, exonerações, aposentadorias e cessões decorrentes da restrição do teletrabalho.

Para uma mensuração mais palpável, estimamos que esses 7% signifiquem, minimamente, **aumento de 40 dias na fila de análise de pedidos de registro de medicamentos genéricos e similares**. Se considerarmos pesquisa recente do Grupo Farma Brasil, que indicou que os medicamentos aguardando análise na fila atualmente retêm algo em torno de 6 bilhões de reais, a redução de 7% na produtividade pode ser estimada em 420 milhões. Se forem considerados os produtos que ainda não tiveram análise finalizada, o impacto da redução pode ser estimado em 1,2 bilhão (7% de 17,8 bilhões).

### 3.4.2. GGTPS

#### Resumo Executivo

A Gerência-Geral de Tecnologia de Produtos para Saúde (GGTPS) realiza atividades finalísticas de regularização pré-mercado de dispositivos médicos e de produtos para diagnóstico *in vitro*, além da produção de normativas associados ao objeto de atuação.

A seguir, discutiremos os ganhos do PGOR, que compreende 73,33% dos servidores da GGTPS em regime de teletrabalho integral, frente ao quadro de decréscimo de 34,4% no quantitativo de especialistas em regulação e vigilância sanitária (período 2014 – 2023), conquanto tenha havido aumento de produção de 49,92% para a regularização de novos produtos (período 2018, sem PGOR –, a 2023, com PGOR).

O sumário abaixo (Figura 9) evidencia, em um comparativo entre os anos de 2018 (antes do PGOR, quando todos os servidores trabalhavam em regime presencial integral) e de 2023, os ganhos de produção da área, de produtividade dos servidores, o tempo de resposta sobre as petições analisadas e a aderência dos servidores ao PGOR.

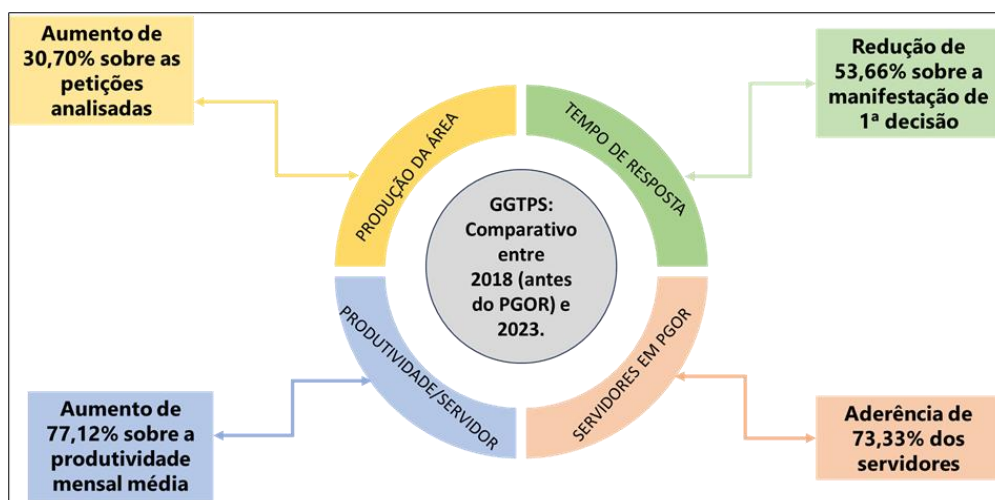


Figura 9 – Sumário da produção, produtividade, tempo de resposta e aderência dos servidores da GGTPS. Comparativo entre os anos de 2018 (antes da PGOR) e 2023.

## Introdução

Nos termos do Regimento Interno da Anvisa (RDC nº 585 de 10/12/2021), a GGTPS, subordinada à Terceira Diretoria, é constituída pela Coordenação de Pesquisa Clínica em Produtos para Saúde (CPPRO); Gerência de Tecnologia em Equipamentos (GQUIP); Gerência de Produtos para Diagnóstico *In Vitro* (GEMAT); Gerência de Tecnologia de Materiais de Uso em Saúde (GEMAT) e Coordenação de Materiais Implantáveis em Ortopedia (CMIOR).

Na GGTPS, são realizadas as atividades finalísticas de regularização pré-mercado (registro e notificação) de dispositivos médicos e de produtos para diagnóstico *in vitro*, além da produção de normativas associadas a tal área-fim. Ademais, são elaboradas respostas a demandas originadas do SEI, Fale Conosco e Ouvidoria, por parte dos cidadãos, do setor regulado, dos serviços de saúde, de órgãos governamentais e de outras áreas internas à Anvisa. Cabe ressaltar que, em se tratando de área que lida diariamente com muitos processos eletrônicos, as equipes administrativas exercem papel fundamental no suporte e na organização das gerências. Também é importante ressaltar que **a área não realiza atendimento administrativo presencial ao público**, sendo tais **demandas integralmente tratadas de forma eletrônica**.

No ano de 2014, eram lotados na GGTPS 41 servidores estatutários, distribuídos entre técnicos administrativos, técnicos em regulação e especialistas em regulação. Quanto aos servidores com poder de fiscalização, no mesmo ano, havia 32 especialistas em regulação e 8 técnicos em regulação. Especialmente quanto aos especialistas em regulação, este número decresceu de forma expressiva, passando de 27 no início de 2019 para 21 no início de 2020 e mantido até 2023. Desta forma, houve decréscimo de 34,4% no quantitativo de especialistas na área no período entre 2014 e 2023. A unidade perdeu, entre 2019 e 2020, 22,2% dos especialistas. Este número manteve-se relativamente estável até o ano de 2023.



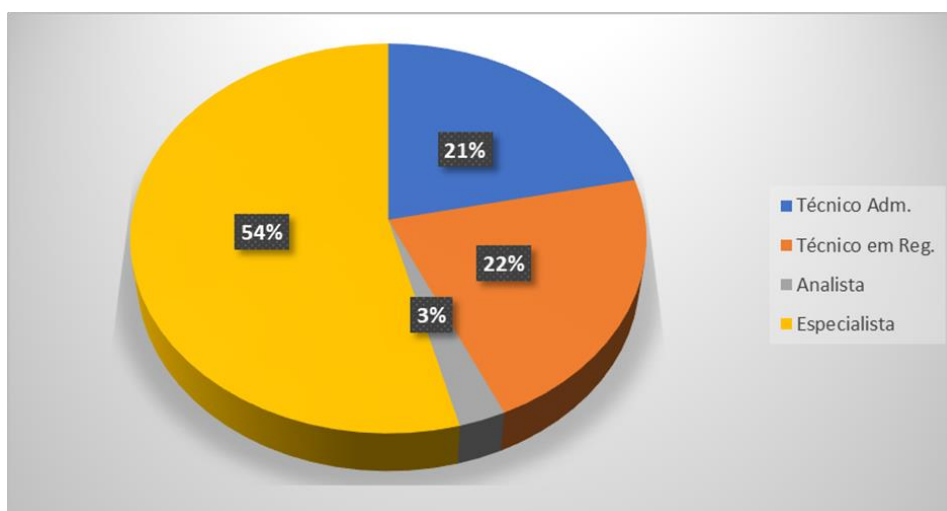
Assim, **a unidade conta, atualmente, com 45 servidores**, sendo 21 especialistas em regulação, 8 técnicos em regulação, 2 assessores, 8 técnicos administrativos e 6 gestores.

#### Adesão dos servidores da unidade ao PGOR

A GGTPS iniciou a participação do PGOR, em caráter piloto, no ano de 2019. No final daquele ano, havia 22 servidores em trabalho remoto. No final de 2020, este número permaneceu constante. Em 2021, foi o ano de maior adesão de novos servidores ao programa, fechando com 35 servidores. Em 2022, passou a ter 36 servidores. Finalmente, em 2023, há 37 servidores aderentes ao PGOR (82,22%), sendo que 5 participam no regime híbrido (11,11% dos servidores da unidade) e 32 (71,11% dos servidores da unidade) no regime de teletrabalho integral.

Cabe ressaltar que, dentre os servidores em regime integral de teletrabalho, 2 estão nessa condição por questões de saúde e 2 estão em caráter de acompanhamento por remoção de cônjuge servidor público. Logo, subtraindo-se aqueles que estão trabalhando remotamente por determinação legal, há **73,33% dos servidores da unidade aderentes ao PGOR, sendo 5 (11,11%) em regime híbrido e 28 (62,22%) em regime integral**.

A Figura 10 aborda a atual distribuição dos servidores participantes do PGOR na GGTPS, por respectivo cargo efetivo. Há 76% dos participantes que ocupam cargos com poder de fiscalização, enquanto 24% ocupam cargos responsáveis pelo suporte e pela organização administrativa da área.



**Figura 10 - Distribuição dos servidores em PGOR na GGTPS por cargo efetivo**

Com relação aos servidores que estão em PGOR no regime integral, há atualmente 12 que estão morando fora de Brasília, todos domiciliados no Brasil. Desses, conforme explicitado no parágrafo anterior, 2 estão fora de Brasília por condição de saúde e 2 estão acompanhando seus cônjuges servidores públicos. Logo, excluindo aqueles que trabalham

remotamente por determinação legal, há 8 servidores em PGOR (24,24%) domiciliados fora de Brasília.

Petições analisadas pela área

Dentre as **petições analisadas pela área**, incluem-se nesta peça: petições iniciais de registro; petições iniciais de notificação; petições de alteração de registro; petições de alteração de notificação; cancelamento de registro ou de notificação; anuência de ensaio clínico; retificação de registro ou de notificação; revalidação de registro; revisão processual (auditoria de registros ou notificações vigentes); transferência de titularidade do detentor do registro ou da notificação; recurso administrativo; e intenção de manter linha de recondicionamento de equipamento ativa.

A Figura 11 traz o saldo das petições que entraram (foram protocoladas) para a análise da GGTPS, e aquelas que saíram (ou seja, que foram analisadas) em cada trimestre, a iniciar em janeiro de 2018, até o dia 13 de setembro de 2023. **Em 2018, foram analisadas uma média de 1762 petições/mês pela área, enquanto, em 2023, a produção da área é de 2303 petições/mês, resultando em um incremento de 30,70%**. Denota-se que, durante a pandemia da COVID-19, houve aumento de petições e a área respondeu adequadamente à demanda, com o ingresso de mais servidores em regime de teletrabalho integral, reduzindo o risco de contágio e eventuais desfalques nas equipes.

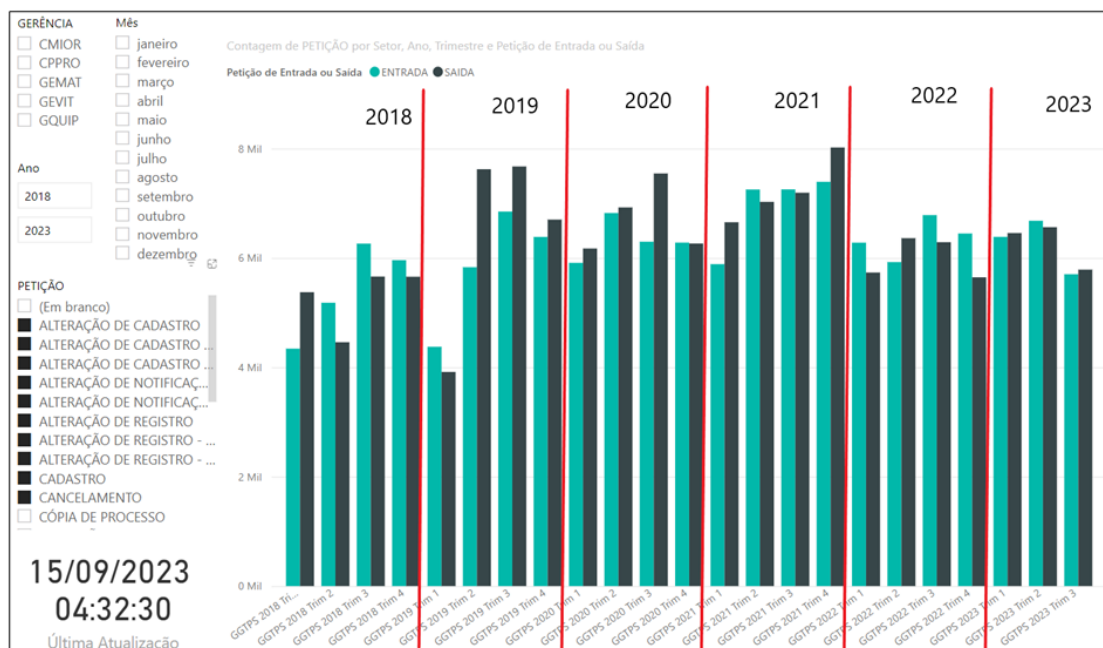


Figura 11 – Entrada (em verde) e análise de petições (em preto) pela GGTPS, entre 2018 e 15 de setembro de 2023. Fonte: Compilação do Power BI – GGTPS.

A Tabela 6 traz a média mensal de petições analisadas por servidor da área. **Houve aumento de 33,35% da média de petições analisadas por cada servidor quando iniciou o piloto de PGOR na unidade (entre 2018 e 2019)**. Os aumentos de produtividade durante o ano de 2020 eram esperados, frente à expressiva demanda da pandemia de COVID-19. Porém, permite-se notar que **o servidor da área aumentou sua produtividade mensal entre 2018 — quando não havia o PGOR — e 2023, em 77,12%**.

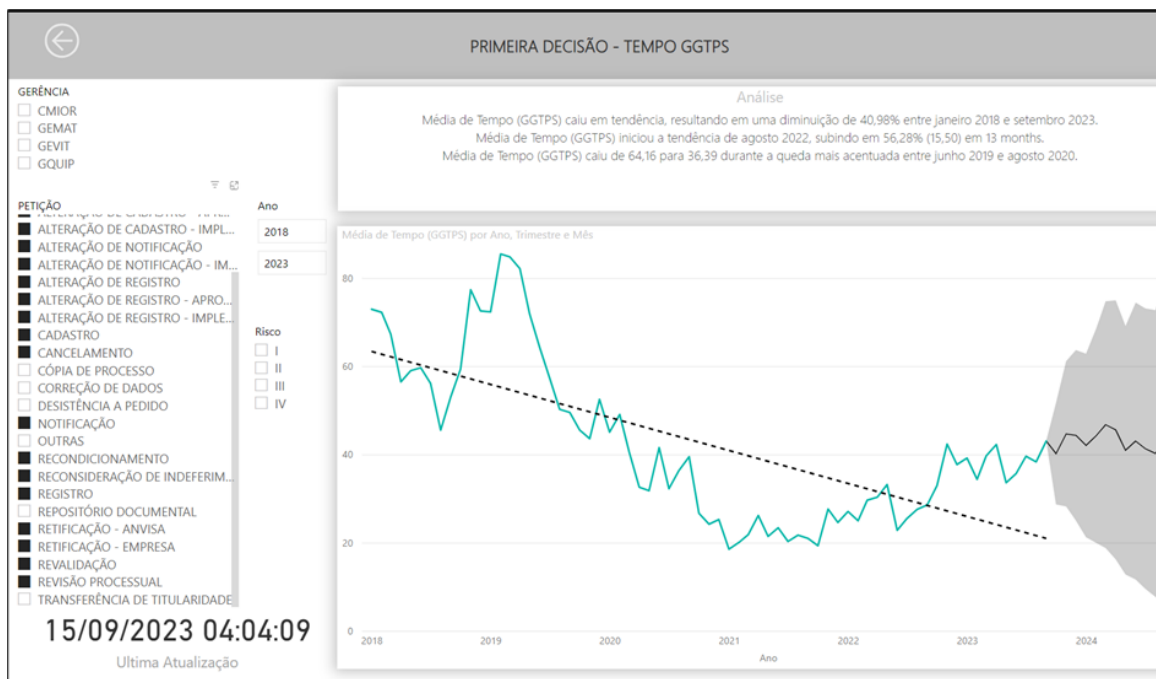
Ao se considerar **somente as novas regularizações (petições de registros e notificações)**, enquanto o servidor analisava, em média, 17,93 petições/servidor/mês em 2018, em 2023 são 26,88 petições/servidor/mês, ou seja, **houve um incremento de produtividade de 49,92% sobre as novas regularizações de produto**.

**Tabela 6 – Petições iniciais de Notificação e Registro analisadas pelos técnicos em regulação e especialistas da GGTPS**

Ano	Petições analisadas	Média mensal petições analisadas	Servidores (Técnicos em Regulação e Especialistas)	Média de Petições/Servidor/mês
2018	21146	1762	35	65,27
2019	25910	2159	35	83,04
2020	27421	2285	29	108,81
2021	30440	2537	30	115,30
2022	24969	2081	31	94,58
2023*	19572	2303	29	115,13

\*até 15/09/2023.

O tempo de manifestação de primeira decisão sobre as petições analisadas pela GGTPS é demonstrado na Figura 12. Em janeiro de 2018, a média de tempo era de 82 dias. Em 2019, o ano iniciou com a média de 93 dias. Já no início de 2020, a primeira manifestação havia diminuído para 46 dias; em 2021 para 27 dias; em 2022 para 24 dias. A média sofreu um aumento para 38 dias no início de 2023, provocado especialmente pelas petições de registro e especial diminuição no número de especialistas em regulação na área. Frente às evidências, **o tempo médio de manifestação de primeira decisão, dos processos analisados pela GGTPS, diminuiu de 82 dias no início de 2018 para 38 dias no início de 2023, perfazendo uma redução de 53,66%**.



**Figura 12 – Tempo médio, em dias, para a primeira decisão frente às petições analisadas pela GGTPS.**  
Fonte: Compilação do Power BI – GGTPS.

### Métricas utilizadas pela área para contabilizar a produção no PGOR

A GGTPS adotou, desde seu ingresso no PGOR em 2019, um sistema de métricas bem estabelecidas de atividades inerentes às suas atribuições. **Tal sistema está consolidado e convergente com as normas da PGOR.** Assim, há métricas consolidadas e monitoradas para se realizar análise de petições, resposta às demandas SAT/ouvidoria, e confecção de notas técnicas, despachos, memorandos entre outros. Logo, com o uso das **métricas definidas e pactuadas entre gestores e servidores**, minimiza-se a incidência de possíveis arbitrariedades de dispêndio de tempo para a realização das atividades de competência do servidor.

### Meios de comunicação, entrosamento e estímulos aos servidores aderentes ao PGOR

Considerando possível distanciamento físico dos servidores que aderiram ao PGOR, as gerências possuem reuniões periódicas de equipe, preferencialmente semanais, via *Microsoft Teams*. Os servidores são orientados a manterem sistemas de vídeo e áudio abertos, a fim de melhorar a comunicação entre os participantes.

À oportunidade das reuniões de equipe, são abordados assuntos de interesse administrativo da gerência e da área, além de assuntos técnicos que os servidores precisam discutir em equipe.

Os servidores participantes da PGOR também são orientados a manter-se disponíveis pelo e-mail institucional, *Microsoft Teams* ou telefone celular, durante o horário comercial, visto que pode haver contato do gestor para responder às demandas urgentes.

Finalmente, é incentivado aos servidores que participem de congressos, seminários, cursos ou outros eventos afetos à área de competência da gerência. Ademais, **frente à flexibilidade de local de trabalho, os servidores são estimulados a participar de programas de pós-graduação** de universidades que podem estar localizadas em diferentes unidades federativas do Brasil.

Especificamente na GGTPS, em se tratando de uma área-fim cujo escopo de atuação é íntimo das ciências da engenharia, física e química, muitos centros de pesquisa que oferecem pós-graduação nessas áreas localizam-se em cidades que estão distantes da sede da Anvisa, sem a possibilidade de deslocamentos frequentes. Logo, **não somente persiste o ganho pessoal do servidor, a quem são facilitadas as condições de especializar-se e de aprofundar conhecimentos em áreas específicas da ciência e da regulação, como também é imensurável o ganho institucional da Anvisa ao permitir a construção de um corpo de servidores cada vez mais qualificado.**

#### 3.4.3. GGGAF

De acordo com o [Relatório Gerencial de Avaliação do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa](#) (SEI 2137197), na GEFIC, além das atividades rotineiras que foram 100% atendidas e do acréscimo de produtividade da equipe, foram destaques do ano de 2022 o atendimento a todas as demandas de pagamento tempestivamente, a concessão de 7 suprimentos de fundos, a realização do 3º monitoramento orçamentário e a entrega do Resultado-Chave (KR) da GGGAF. Na CSCDP, o PGOR permitiu melhorias na organização do trabalho, divisão de tarefas, qualidade das análises realizadas, além da retenção de talentos e da realização de auditorias de processos. Na COLIP, verificou-se melhoria na troca de informações entre os membros da equipe e na divisão das tarefas, bem como diminuição dos custos para a Anvisa.

Na GEGAR, o PGOR permitiu a realização de ações voltadas à minoração dos riscos envolvidos no processo de trabalho da Arrecadação. Na GELOG, o teletrabalho contribuiu para o aumento da produtividade da unidade, o que fica evidente com a absorção de novas atividades e contratos. Além disso, a área informou estar trabalhando em projetos que buscam eficiência para a Agência. Na GECOP, verificou-se melhor organização do trabalho; transformação de processos, redução do número de servidores necessários para realizar uma determinada atividade, retenção de talentos, atração de servidores, uso de novas ferramentas de gestão, melhoria da qualidade das análises realizadas e redução do tempo de análise. Na CCONT houve ganho de produtividade da equipe nas atividades relacionadas, melhor organização do trabalho, uso de novas ferramentas de gestão, melhoria da qualidade das análises realizadas, integridade das informações Contábeis no tocante à Anvisa no Balanço Geral da União, inclusão de boas práticas contábeis e mensuração de custos, melhoria na

qualidade do atendimento às demandas internas da Anvisa e alinhamento das atividades contábeis às tecnologias de informação.

#### **3.4.4. GGFIS**

No [Relatório Gerencial de Avaliação do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa](#) (SEI 2137197), a GGFIS informou que os servidores inseridos no PGOR em 2022 já se encontravam em trabalho remoto devido à pandemia de Covid-19, de modo que estavam adaptados e possuíam os acessos e as ferramentas necessárias para o teletrabalho. Ao serem inseridos no programa, observou-se a manutenção do estímulo dos servidores exercendo suas atividades na modalidade de teletrabalho, o que vinha se demonstrando efetivo em toda a GGFIS. Na GIPRO, as métricas propostas foram alcançadas. Na COPAS, embora parte das atividades da área ainda dependam de presença física, verificou-se que o trabalho remoto proporcionou um maior rendimento e aproveitamento do tempo do servidor.

Na COINS, o PGOR permitiu melhor organização do tempo, estimulou os servidores e conferiu mais concentração e foco. Adicionalmente, o modelo facilitou o acompanhamento das atividades por parte da coordenação. Destaca-se a satisfação manifestada pelos servidores participantes e seu consequente reflexo no clima de trabalho da área, muito em razão dos membros executarem suas tarefas sem a “pressão” do ponto eletrônico”.

Na CGPIS, a experiência de aumento de produtividade dos servidores no programa manteve-se positiva. Todos os servidores que se encontram inscritos no programa atingiram a meta estabelecida para o período. A área entende que a sistemática de metrificação e distribuição de atividades, com autonomia para que os servidores planejem e monitorem sua produtividade junto à a chefia da área, auxilia a CGPIS a manter suas entregas, atingindo os objetivos e metas traçadas para o período. Além disso, o teletrabalho possibilitou uma melhor organização do tempo, bem-estar dos servidores, mais concentração e foco, além de segurança durante a Pandemia de COVID-19.

Para a COALI, verificou-se: viabilidade de acompanhamento do trabalho remoto de outros servidores da área quando da impossibilidade de realizar atividade presencial; planejamento das atividades; organização no dimensionamento da força de trabalho; melhor acompanhamento do desempenho dos servidores; priorização das atividades; satisfação dos servidores em organizar suas atividades diárias extra laborais.

#### **3.4.5. GGTOX**

Desde 2017, a Gerência-Geral de Toxicologia (GGTOX) vem trabalhando na otimização dos seus processos de trabalho com vistas à redução do passivo. Entre o final do ano de 2017 e meados do ano de 2018, a GGTOX lançou o Siptox – Sistema de análise toxicológica simplificada, o que justifica o aumento significativo do número de registros

concluídos nestes anos em relação ao ano de 2016. Com a saturação do número de processos com possibilidade de análise simplificada, houve normalização da demanda.

Para avaliação da efetividade do PGOR, o incremento de produtividade foi calculado com base na média dos totais de petições analisadas nos anos de 2016, 2017 e 2018. O teletrabalho na GGTOX teve seu início em 2019. Para verificar o impacto da adoção do modelo de trabalho na produtividade, foi calculado também o incremento de produtividade em relação ao ano anterior (Tabela 7)

**Tabela 7 – Série histórica do número de petições por tipo concluídas e publicadas**

Tipo de petição\Ano	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	abr/23	Média
Registro	67	133	92	165	154	139	204	139	136,6
Pós-registro	67	51	60	122	85	102	132	130	93,6
Registro Especial Temporário	17	36	51	44	42	130	108	77	63,1
<b>Total</b>	151	220	203	331	281	371	444	346	293,4
<b>% incremento em relação à média dos anos sem PGOR</b>		<b>14,98</b>	<b>6,10</b>	<b>73,00</b>	<b>46,86</b>	<b>93,90</b>	<b>132,06</b>	<b>80,84</b>	<b>85,33</b>
<b>% incremento em relação ao ano anterior</b>		<b>45,70</b>	<b>-7,73</b>	<b>63,05</b>	<b>-15,11</b>	<b>32,03</b>	<b>19,68</b>	<b>-22,07</b>	<b>15,5</b>

Fonte: Controles internos GGTOX

Cabe ressaltar que, no ano de 2020, a GGTOX zerou a fila de pós-registro dos códigos 5001- Alteração de formulação e 5008- Reclassificação toxicológica. Dessa forma, não houve uma redução de produtividade, mas uma ausência de demanda para esse tipo de petição, com impacto direto no total de demanda de pós-registro.

Além disso, houve alteração do marco regulatório em 2019, no qual a GGTOX passou a classificar de ofício todos os produtos registrados, que apresentaram os dados via Edital, em uma única publicação. Essa atividade demandou um enorme esforço da área técnica, embora não seja representada pelos dados de análise de petição. Ainda, em decorrência da revisão do marco regulatório, as equipes precisaram ser treinadas e ganhar expertise frente a nova normativa e à adoção de um novo sistema de classificação, o GHS, do inglês, *Globally Harmonized System for Classification of Chemicals Products*.

Na Tabela 8 são apresentados os dados relativos ao número de servidores da GGTOX participantes do PGOR e as alterações que serão necessárias, considerando a proposta de minuta de revisão do Programa elaborada pela Diretoria Colegiada da Anvisa.

**Tabela 8 - servidores da GGTOX participantes do PGOR**

Regime de trabalho (40 servidores)	% Servidores	Alteração necessária para atendimento a CP
Teletrabalho integral + Equipe de trabalho remoto	65% (22+4=26)	-15% (12+4)
Teletrabalho parcial	7,5% (3)	+12,5% (5)
Gestores	17,5% (7)	-
Assessores	5% (2)	-
Assistentes	5% (2)	-

Atualmente toda a equipe de técnicos que lida com avaliação e reavaliação toxicológica (25 técnicos) está em teletrabalho.

Considerando a priorização proposta na minuta de revisão do Programa, elaborada pela Diretoria Colegiada da Anvisa, a situação dos servidores da GGTOX é apresentada na Tabela 9.

**Tabela 9 - Priorização de servidores da GGTOX para teletrabalho**

Motivo da priorização	Número de servidores
Portador de deficiência/mobilidade reduzida ou com filho com deficiência	3
Equipe de trabalho remoto	4
Trabalho no exterior	1

Dessa forma, restariam 13 vagas de ampla concorrência, sendo oito para o teletrabalho integral e cinco para o teletrabalho parcial. Atualmente, cinco servidores da GGTOX em teletrabalho integral já residem fora de Brasília. Na Coordenação de Reavaliação (CREAV), por exemplo, todos os servidores estão em teletrabalho, com exceção do gestor. Três residem fora de Brasília, um no exterior, e dois teriam que retornar à sede até 31 de dezembro.



#### **4. Considerações finais**

A Anvisa tem como missão institucional “Proteger e promover a saúde da população, mediante a intervenção nos riscos decorrentes da produção e do uso de produtos e serviços sujeitos à vigilância sanitária, em ação coordenada e integrada no âmbito do Sistema Único de Saúde”.

Não obstante a expressiva perda de servidores registrada ao longo dos últimos anos, o cumprimento da missão institucional vem sendo assegurado por meio de diversas ações gerenciais. Dentre essas, destaca-se a adoção do modelo de gestão orientada para resultados, com teletrabalho. Dentre os diversos ganhos institucionais detalhadamente descritos neste documento, destacam-se o incremento da produtividade e a economia de recursos públicos promovidos pelo modelo de gestão.

No que se refere à economia de recursos públicos, entendemos que, ao trazer os servidores de volta à sede da Agência, o modelo de Portaria proposto pela Diretoria Colegiada da Anvisa aumenta diretamente os gastos públicos. Além disso, não conseguimos verificar que o retorno dos servidores à Agência trará benefícios à população que superem os gastos gerados. Dado o cenário econômico do país e as medidas de controle de gastos públicos que vêm sendo tomadas, as medidas propostas não parecem de nenhum modo arrazoadas.

Finalmente, verificamos que a revisão do modelo proposto impacta negativamente a produtividade. Dado o cenário de falta de servidores enfrentado, a medida pode resultar em comprometimento significativo da capacidade da Agência de cumprir sua missão institucional, causando, em última instância, danos à saúde da população brasileira.

Nesse contexto, recomenda-se que o modelo de revisão proposto não seja efetivado sem que os devidos ajustes sejam realizados.