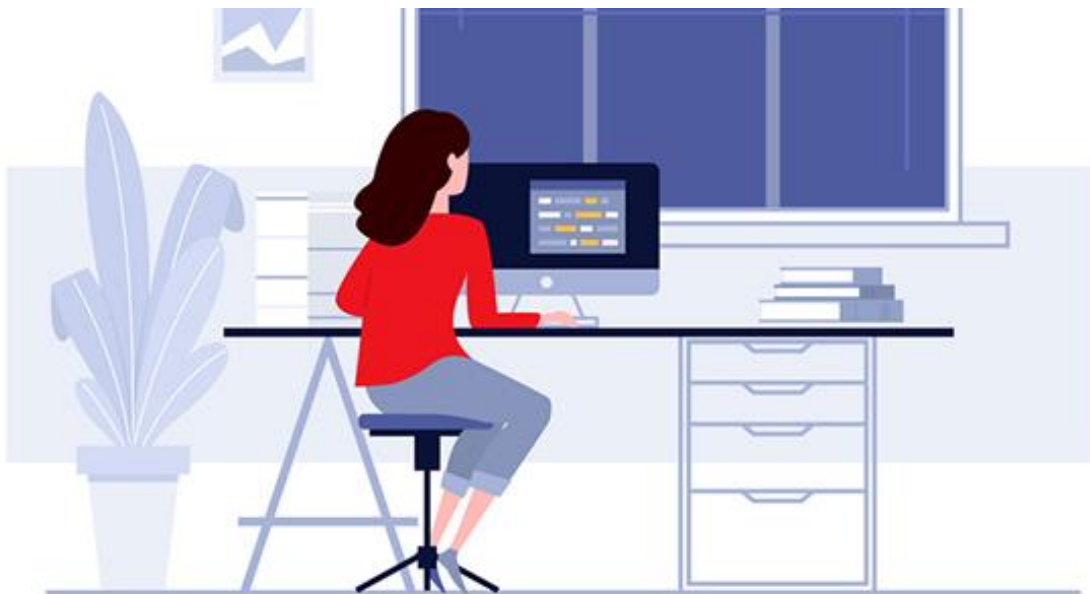


MANUAL DE BOAS PRÁTICAS DO PGOR



**PROGRAMA DE GESTÃO ORIENTADA
PARA RESULTADOS - PGOR**

GERÊNCIA-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS

BRASÍLIA, ABRIL DE 2022.

2ª VERSÃO

Os programas de gestão e o teletrabalho são uma tendência mundial, pois o foco das organizações tem sido cada vez mais em monitoramento de resultados e menos em controle de presença. Em outros países, o trabalho remoto já avançou muito no setor público. Nos Estados Unidos, por exemplo, foi lançado em 2010 o *Teleworking Enhancement Act*, com incentivo obrigatório do uso do trabalho remoto em todos os órgãos federais. Trata-se de um regime de trabalho flexível, no qual o servidor realiza seu trabalho em um local previamente aprovado, comparecendo ao escritório sempre que necessário.

No âmbito da Administração Pública Federal brasileira, a possibilidade de exercer as atividades fora do ambiente da repartição pública é uma realidade para alguns órgãos há algum tempo. As primeiras iniciativas de trabalho remoto no serviço público, no Brasil, datam de 2009, quando o Tribunal de Contas da União (TCU) instituiu, por meio da Portaria 139/2009, a realização de trabalhos fora das suas dependências. Depois, outras instituições adotaram esse modelo de trabalho: em 2012, a Secretaria da Receita Federal e, em 2015, a Controladoria-Geral da União.

Atualmente, junto com a Anvisa, já são mais de 20 órgãos públicos federais com experiência de trabalho remoto e, do que se tem notícia, são todas exitosas, resultando em economia de gastos e aumento de produtividade e ganho na qualidade de vida dos servidores.

O Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa (PGOR) vem ganhando maturidade e se consolidando ao longo dos anos. Desde 2016, quando foi realizada a primeira experiência-piloto, o Programa já avançou em termos de regras, procedimentos e entregas. Mas queremos continuar melhorando!

A partir da avaliação anual do Programa e do diagnóstico realizado para a revisão da Portaria do PGOR em 2020, algumas dificuldades dos participantes (gestores e servidores) e oportunidades de melhorias foram evidenciadas. Diante do levantamento realizado, foi possível planejar um conjunto de ações complementares ao regulamento do Programa, que poderiam trazer mais qualidade e resultados ainda melhores. Uma dessas ações é a elaboração e a disponibilização deste Manual de Boas Práticas do PGOR.

O Manual de Boas Práticas do PGOR foi concebido com o objetivo de orientar gestores e servidores sobre aspectos do Programa que não precisam estar normatizados em portaria, mas que são igualmente importantes para o seu sucesso. A primeira versão foi lançada logo depois da publicação da Portaria 173/2021 e, no final de 2021, a equipe da GGPEs sentiu a necessidade de atualizar o manual.

A nova versão está organizada em nove capítulos. O primeiro capítulo conta um pouco do histórico do Programa na Anvisa. O segundo apresenta as premissas que nortearam a reformulação do PGOR. O Capítulo 3 ajuda a entender as modalidades. O Capítulo 4 aborda o ingresso de unidades e de servidores. O quinto capítulo orienta sobre o acompanhamento do Plano de Trabalho e produtividade. O capítulo 6 trata de ferramentas de apoio ao programa. Os Capítulos 7 e 8 trazem orientações específicas para gestores e servidores, respectivamente. Por fim, o capítulo 9 orienta sobre gestão do tempo, produtividade e interação

Boa leitura!

Diretor-Presidente

Antonio Barra Torres

Adjunto: Juvenal de Souza Brasil Neto

Segunda Diretoria

Diretora: Meiruze Sousa Freitas

Adjunta: Patricia Oliveira Pereira Tagliari

Terceira Diretoria

Diretora: Cristiane Rose Jourdan Gomes

Adjunta: Fabiana Barini Rodrigues Alves

Quarta Diretoria

Diretor: Rômison Rodrigues Mota

Adjunta: Suzana Yumi Fujimoto

Quinta Diretoria

Diretor: Alex Machado Campos

Adjunta: Daniela Marreco Cerqueira

Chefe de Gabinete

Karin Schuck Hemesath Mendes

Assessoria de Planejamento

Gustavo Henrique Trindade da Silva

Gerência-Geral de Gestão de Pessoas

Danitza Passamai Roja Buvnich

Gerência-Geral de Gestão Administrativa e Financeira

Frederico Augusto de Abreu Fernandes

Gerência-Geral de Tecnologia da Informação

Bruno Fassheber Novais

Equipe de Elaboração

André Dantas de Araújo Maia

Denise Regina Horn

Denise Soares Mendes Amorim

Lívia Santos Ramalho Evangelista

Luana Carolina de Val Abreu (EloGroup)

Maria Cecília dos Santos Queiroz de Araujo

Michelle Cecilia dos Reis Oliveira

Tatiana Lima e Silva Rubino

Revisão

Dulce Maria Bergmann

Sumário

Introdução	5
Capítulo 1 – Histórico do PGOR na Anvisa	7
Capítulo 2 – Premissas que nortearam a reformulação do PGOR	10
Capítulo 3 – Entendendo as modalidades do PGOR	12
Teletrabalho integral	12
Teletrabalho parcial.....	12
Presencial	13
Capítulo 4 – Ingresso de unidades e servidores.....	14
Ingresso de unidade.....	14
Atividades.....	14
Construção da Tabela de Atividades e das Métricas	15
Formulário de Ingresso.....	18
Ciclo de assinaturas.....	19
Análise do formulário e publicação da Portaria de Ingresso.....	19
Ingresso de servidores	19
Formulário de Ingresso do Servidor	19
Atenção!	20
Capítulo 5 – Plano de Trabalho e produtividade	21
Sobre o Plano de Trabalho.....	21
Geração do Plano de Trabalho.....	22
Acompanhamento da produtividade	23
Exceções ao acréscimo de produtividade	23
Capítulo 6 – Ferramentas.....	25
Comunicação	25
Colaboração e facilitação visual	28
Gestão da informação	28
Planejamento e organização.....	28

Capítulo 7 – Orientações aos gestores	29
Atribuições e responsabilidades	29
Perfil do participante	30
Rodízio	31
Perfil e função do gestor	31
Inclusão e pertencimento	32
Sisref	33
Acordo de funcionamento	33
Capítulo 8 – Orientações aos servidores participantes	35
Atribuições e responsabilidades do participante	35
Segurança Digital	36
Organização do local de trabalho	36
Envolvimento com a instituição	37
Cuidados com a saúde	38
Capítulo 9 – Gestão do tempo, produtividade e interação	40
Referências	42
Atos normativos	42
Livros	42
Textos	43
Cursos	43
Vídeos	43

Introdução



O **Programa de Gestão Orientada para Resultados**, conhecido como **PGOR**, é uma ferramenta de gestão que objetiva o exercício de atividades em que os resultados de produtividade individual dos servidores possam ser efetivamente mensurados, por meio da elaboração e execução de planos de trabalho e da avaliação contínua dos resultados obtidos institucionalmente. Dessa forma, o controle de ponto

passa a ser substituído pelo acompanhamento e pela avaliação de resultados.

Busca-se com o programa equilibrar a qualidade de vida e o bem-estar do servidor com o aumento da produtividade e a qualidade do trabalho realizado, com consequente melhoria dos resultados da instituição e das entregas à sociedade.

Na literatura têm sido identificadas algumas vantagens e desvantagens associadas ao trabalho remoto, tanto na perspectiva dos trabalhadores, como na perspectiva dos gestores e da sociedade. A seguir, apresentam-se algumas vantagens e desvantagens tendo por base a literatura existente (Lopes & Soares, 2020; Goulart, 2009).

Vantagens na perspectiva dos trabalhadores:

- qualidade de vida em família;
- redução do estresse e da tensão profissional;
- mais opções para organizar o tempo livre;
- oportunidade de gerir o tempo e escolher a melhor forma de realizar as tarefas de trabalho;
- maior possibilidade de concentração;
- aumento da produtividade;
- redução de custos com alimentação e vestuário;
- redução de custos e riscos com deslocamento;
- no caso de uma pessoa com deficiência física, diminuição das dificuldades com o deslocamento.

Desvantagens na perspectiva dos trabalhadores:

- visão preconceituosa em relação ao teletrabalho;
- redução de oportunidades de carreira;
- isolamento social;
- necessidade de maior organização e autodisciplina;
- dificuldade de equilibrar o trabalho e a vida pessoal;
- compartilhamento do espaço familiar com o de trabalho;
- maior dificuldade em demonstrar acidentes de trabalho;

-
- dificuldade de concentração quando o ambiente não é favorável.

Vantagens na perspectiva dos gestores/empresas:

- maior produtividade e motivação dos teletrabalhadores;
- melhoria do clima organizacional;
- redução de custos;
- redução do absenteísmo e menor rotatividade de pessoal;
- maior flexibilidade para a empresa.

Desvantagens na perspectiva dos gestores/empresas:

- necessidade de tecnologia específica;
- vulnerabilidade dos dados e recursos da organização;
- falta de lealdade para com a empresa;
- alto grau de dependência da tecnologia para o desenvolvimento do trabalho.

Vantagens para a sociedade e o governo:

- diminuição dos congestionamentos, do consumo de energia e da poluição;
- práticas de trabalho sustentáveis e igualdade de participação dos cidadãos;
- geração de emprego;
- maior quantidade de emprego em áreas rurais menos povoadas.

Para que se possa alcançar todas essas vantagens apontadas pela literatura e minimizar as desvantagens relatadas, faz-se necessária a adoção de algumas práticas e medidas que serão apresentadas neste Manual.

Capítulo 1 – Histórico do PGOR na Anvisa



O teletrabalho começou como experiência-piloto na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) em 2016, com respaldo no Decreto 1.590, de 10 de agosto de 1995, que dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências. Em seu artigo 6º, no parágrafo 6º, o referido decreto estabelece que “Em situações especiais em

que os resultados possam ser efetivamente mensuráveis, o Ministro de Estado poderá autorizar a unidade administrativa a realizar programa de gestão, cujo teor e acompanhamento trimestral deverão ser publicados no Diário Oficial da União, ficando os servidores envolvidos dispensados do controle de assiduidade.”

A primeira unidade a participar do projeto foi a Gerência-Geral de Medicamentos e Produtos Biológicos (GGMED). A experiência-piloto de teletrabalho na GGMED foi regulamentada pela Portaria 2.170, de 25 de novembro de 2016. A citada portaria foi alterada em 7 de fevereiro de 2017, pela Portaria 207, de 3 de fevereiro de 2017, com o objetivo de expandir o número de postos em teletrabalho participantes do piloto.

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 9/1/2017, com a realização de três ciclos de 30 dias de trabalho cada. 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. A experiência foi regulamentada pela Portaria 577, de 4 de abril de 2017. Participaram cinco servidores lotados na gerência-geral que atuavam na análise de aposentadorias e processos correlatos. Foram previstos três ciclos de trabalho, sendo cada um com 27 dias de teletrabalho e três dias de trabalho presencial na Anvisa. O incremento de produtividade exigido era de, no mínimo, 30%.

Após a realização das duas experiências-piloto, foi realizada uma avaliação, que constatou benefícios tanto do ponto de vista institucional, como aumento de produtividade, quanto pessoal, como melhoria da qualidade de vida. Diante da experiência bem-sucedida, a Agência regulamentou duas formas de dispensa do controle de frequência, por meio do monitoramento da produtividade: a Dispensa do Controle de Assiduidade (DCA), regulamentada pela Portaria 454, de 20 de março de 2017, e o Teletrabalho, regulamentado pela Portaria 1.665, de 2 de outubro de 2017. No DCA, o servidor atuava nas dependências físicas da instituição, havendo, porém, a flexibilidade de horário e a dispensa do registro eletrônico de frequência, mediante a entrega dos resultados pactuados. No teletrabalho, o servidor exercia as suas atividades fora das dependências da instituição, mediante a entrega dos resultados pactuados, por meio de acesso remoto aos sistemas, devendo comparecer presencialmente

conforme a periodicidade definida no seu ciclo, ou sempre que houvesse a necessidade de serviço presencial.

Em 2018, a Secretaria de Gestão de Pessoas do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão publicou a Instrução Normativa 01, de 31 de agosto, estabelecendo orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (Sipec), relativos à implementação de Programa de Gestão de que tratava o § 6º do art. 6º do Decreto 1.590/1995.

Devido à publicação da referida Instrução Normativa, que trouxe algumas regras diferentes das praticadas na Anvisa, foi necessária fazer uma revisão do Programa de Gestão, promovendo as adequações necessárias. Neste momento, a Gerência-Geral de Gestão de Pessoas (GGPES) aproveitou para fazer uma avaliação do Programa, ouvindo servidores e gestores, de modo a promover melhorias, além das mudanças determinadas pela IN.

Dessa forma, em 2019 foi publicada a Portaria 1.152, de 19 de junho, alterada pela Portaria 1.289, de 18 de julho de 2019, dispondo sobre o Programa de Gestão Orientada para Resultados (PGOR) da Anvisa.

Em 13 de novembro do mesmo ano, a Anvisa publicou a Portaria 1.970, dispondo sobre a instituição de Equipes de Trabalho Remoto no âmbito do PGOR. Equipe de Trabalho Remoto é aquela composta por servidores que desenvolvem atribuições de uma unidade organizacional distinta da sua lotação, contemplando atividades que possam ser realizadas de forma remota. A instituição das Equipes de Trabalho Remoto tem por objetivos aumentar a produtividade, a eficiência, a padronização e a qualidade nas atividades e aperfeiçoar a organização e a alocação dos servidores.

Em 2020, a Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal, integrante da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia, publicou a Instrução Normativa 65, de 30 de julho, estabelecendo novas orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão.

Ao contrário da IN 01/2018, que foi mais restritiva, a IN 65/2020 flexibilizou várias regras, trazendo muitas oportunidades de melhoria e expansão do Programa na Anvisa. Diante disso, a GGPES deu início a um novo projeto de reformulação do PGOR. O projeto contemplou diversas linhas de atuação: revisão do regulamento do Programa; implantação de sistema informatizado que passou a ser obrigatório para o monitoramento da produtividade; harmonização das tabelas de atividades; orientação e capacitação de servidores e gestores, entre outros.

Para elaboração do novo regulamento, foi constituído um Grupo de Trabalho (GT) com a participação da GGPES, da Assessoria de Planejamento (Aplan), da Gerência-Geral de Tecnologia da Informação (GGTN), da Gerência-Geral de Gestão Administrativa e Financeira (GGGAF) e da Ouvidoria (Ouid). Inicialmente, o GT realizou uma consulta dirigida, por meio de entrevistas com as diretorias; um grupo focal com gestores de áreas finalísticas e de gestão, de todos os níveis hierárquicos; e a aplicação de um questionário a ser respondido por gestores e servidores, participantes ou não do PGOR. Por fim, o GT realizou uma oficina de trabalho para elaborar a proposta para o novo Programa, com base na IN 65/2020 e nos resultados da consulta dirigida, a ser submetida à Diretoria.

Em 2021, foi publicado um novo regulamento para o PGOR. A Portaria 173, publicada em 29 de março, estabeleceu orientações, critérios e procedimentos de funcionamento do Programa de Gestão

Orientada para Resultados (PGOR) da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). Essa é a Portaria vigente na Agência. Também foi publicada a Portaria 522, de 6 de outubro de 2021, que alterou a Portaria 173/2021, para prever, excepcionalmente e no interesse da Administração Pública, hipóteses para o desenvolvimento de atividades funcionais no exterior em regime de teletrabalho integral. Por fim, foram publicadas a Portaria 342, de 15 de outubro de 2021 e Portaria 7, de 7 de janeiro de 2022, que divulgaram a Tabela de Atividades do PGOR da Anvisa.

Capítulo 2 – Premissas que nortearam a reformulação do PGOR



A reformulação do Programa de Gestão Orientada para Resultados (PGOR) buscou o alinhamento do Programa aos dispositivos da Instrução Normativa 65, de 30 de julho de 2020. Mas, além disso, algumas premissas foram estabelecidas para nortear toda a discussão e, conseqüentemente, o novo regulamento. Importante destacar que o Programa, antes de ser uma modalidade de trabalho, é um instrumento de gestão de produtividade e resultados. Veja a seguir.

1) Inclusão do maior número possível de processos de trabalho e de servidores no Programa

A primeira premissa adotada é a inclusão do maior número possível de processos de trabalho e de servidores no Programa. A IN 65/2020 retirou uma série de vedações trazidas pela IN 01/2018, deixando a cargo dos órgãos definirem seu público e seus processos de trabalho participantes. Além disso, deixou claro que a natureza das atividades deve ser observada no momento de permitir ou não o ingresso das pessoas no Programa.

Dessa forma, visando o aumento da produtividade, de forma equilibrada com a melhoria da qualidade de vida de servidores e gestores, a Anvisa incentiva que todas as atividades que sejam passíveis de metrificação sejam incluídas no PGOR. Incentiva também que os servidores que realizam atividades passíveis de metrificação ingressem no Programa, em alguma de suas modalidades.

2) Critérios para participação

Em alinhamento à premissa anterior, a orientação é de que não haja vedação à participação dos servidores em função do cargo ocupado ou do tempo de experiência, mas sim em função da natureza da atividade e do perfil e interesse dos participantes.

3) Melhoria da qualidade do trabalho

Gestores e equipes devem buscar não somente o incremento da produtividade, mas também a melhoria contínua da qualidade do trabalho realizado.

4) Equilíbrio entre flexibilidade para o servidor e atendimento das necessidades da instituição

Ainda que o modelo de teletrabalho inclua a flexibilidade para o trabalhador, como local e horário de trabalho, é importante ressaltar que ela não pode ocorrer em detrimento das necessidades da Anvisa. Dessa forma, mesmo que o servidor esteja em teletrabalho parcial ou integral, a chefia poderá estabelecer dias e horários em que ele deverá estar disponível para participar de reuniões, receber chamadas e realizar atividades urgentes e imprevisíveis.

Por outro lado, a chefia deverá respeitar o que tiver sido estabelecido, de modo que o servidor tenha previsibilidade sobre quando poderá ser demandado, para que possa melhor se organizar.

5) Valorização do servidor

A valorização e o reconhecimento do trabalho do servidor participante do Programa, em qualquer uma de suas modalidades, devem ser os mesmos dispensados aos servidores que trabalham de maneira presencial, fazendo o registro de frequência, na medida das suas entregas. Portanto, não deve haver diferenciação dos servidores nesse sentido.

6) Inclusão e pertencimento

A inclusão e o sentimento de pertencimento estão relacionados a alguns fatores como o compartilhamento de informações, convite para reuniões, inclusão em grupos de trabalho, comissões e comitês, e participação em capacitações. Os gestores devem atuar no sentido de dispensar tratamento equânime para servidores em trabalho presencial e em teletrabalho.

7) Produtividade e qualidade de vida do servidor

O aumento da produtividade, associado à melhoria da qualidade de vida do servidor, é uma combinação que tende a levar à melhoria dos resultados institucionais.

8) Alinhamento com instrumentos de gestão

O novo modelo propõe a conexão do Programa com os demais instrumentos de gestão da Anvisa, como a Cadeia de Valor, Planejamento Estratégico, Plano de Gestão Anual e Planos Táticos-Operacionais das unidades. Dessa forma, busca-se garantir o alinhamento estratégico e operacional das atividades executadas pelos servidores no âmbito do PGOR.

Capítulo 3 – Entendendo as modalidades do PGOR



O PGOR possui modalidades para execução das atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos, e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensando os servidores do controle de frequência, nos termos da Portaria específica do Programa.

A chefia imediata será responsável por definir as modalidades compatíveis com cada atividade integrante do PGOR. Já o servidor deverá escolher aquela que mais se ajusta ao seu perfil e às suas necessidades. No momento de preenchimento do Formulário de Ingresso da Unidade, há necessidade de expressar qual o quantitativo máximo da equipe que poderá fazer parte do Programa e quais modalidades a unidade poderá ter.

As opções de modalidades de execução do PGOR são as seguintes:

Teletrabalho integral

Nessa modalidade, o servidor irá realizar suas atividades integralmente fora das dependências da Agência, de forma remota, com utilização de computador com acesso à internet e capacidade para uso das ferramentas tecnológicas operacionais utilizadas pela Anvisa.

Teletrabalho parcial

O teletrabalho parcial permite que o servidor execute parte de suas atividades de forma remota e parte de forma presencial. Essa modalidade poderá se dar nas seguintes formas:

- a) o participante executa a totalidade das horas de sua jornada de trabalho passíveis de controle de produtividade e constantes do seu Plano de Trabalho, podendo comparecer presencialmente em dias ou turnos previamente pactuados com sua chefia imediata, estando integralmente dispensado do controle de frequência;
- b) o participante executa atividades que sejam passíveis de controle de produtividade e constem do Plano de Trabalho durante um período específico, para realização de um projeto, estando dispensado do controle de frequência somente durante a execução do projeto pactuado;
- c) o participante dedica parte de sua jornada de trabalho à realização de atividades passíveis de controle de produtividade e constantes do Plano de Trabalho e outra parte a atividades não inseridas no Programa e, portanto, não passíveis de metrificação, caso em que as horas

respectivas devem ser obrigatoriamente executadas de forma presencial, com controle de frequência.

Independentemente da forma, os dias em que o servidor deverá estar na Anvisa precisam estar expressos em cronograma no Formulário de Ingresso do Servidor.

Presencial

Nessa modalidade, o servidor realizará todas as suas atividades de forma presencial, nas dependências da unidade de exercício, e terá a dispensa do controle de frequência, desde que as atividades desempenhadas estejam metrificadas, sejam passíveis de controle de produtividade e constem do Plano de Trabalho, com metas, prazos e entregas previamente definidos.

Trabalho externo

O trabalho externo não se qualifica como uma modalidade do PGOR, mas como um modo necessário para a realização de atividades que, em razão da sua natureza, da natureza do cargo ou das atribuições da unidade que as desempenha, são desenvolvidas externamente às dependências do órgão ou entidade e cujo local de realização é definido em função do seu objeto.

O servidor pode participar do PGOR em qualquer modalidade e ter atividades programadas a serem realizadas externamente à sua sede de lotação ou local remoto frequente.

Equipe de trabalho remoto

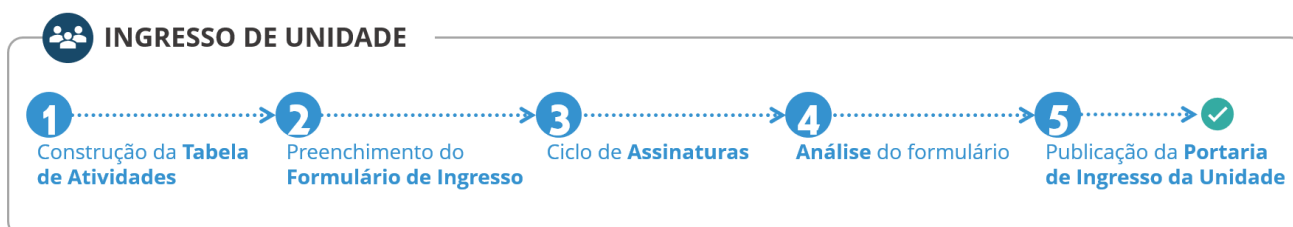
O servidor poderá desempenhar atribuições de uma unidade organizacional distinta de sua lotação, contemplando atividades que possam ser realizadas de forma remota, sem implicar qualquer espécie de movimentação, mantendo-se inalterada sua unidade de lotação e exercício.

Nesse caso, o servidor deve participar do PGOR da unidade em que irá desempenhar suas atividades. O seu ingresso no PGOR dessa unidade pode ser por tempo determinado. O servidor em equipe de trabalho remoto poderá ter atividades pactuadas com a chefia imediata de sua unidade de lotação e atividades definidas no Plano de Trabalho da unidade de equipe de trabalho remoto. Sua avaliação será realizada por ambas as chefias imediatas. Também é possível que o Plano de Trabalho seja composto apenas com atividades da unidade da equipe de trabalho remoto. Nesse caso, a avaliação é realizada apenas pela chefia dessa unidade.

Este formato possibilita uma flexibilidade ao servidor para desempenhar atividades de outras unidades organizacionais pelas quais tenha interesse, inclusive em outra localidade. Permite, ainda, que a Agência aproveite o conhecimento ou a experiência de um servidor e faça melhor uso da sua força de trabalho. No entanto, também exige bastante diálogo do servidor com suas chefias imediatas, além de autodisciplina, organização e comprometimento com ambas as unidades organizacionais.

Capítulo 4 – Ingresso de unidades e servidores

Ingresso de unidade



Atividades

Ao avaliar as atividades que poderão ser inseridas no PGOR, o gestor deverá responder a duas perguntas:

- 1) A atividade precisa ser realizada de forma presencial?
- 2) A atividade está bem desenhada ou descrita e é possível estimar o nível de esforço e o tempo para sua realização e, ainda, o seu resultado?

Algumas atividades precisam, obrigatoriamente, ser realizadas de forma presencial. Sendo assim, não é possível que as pessoas que as realizam o façam de casa. Mas atenção: é necessário ter clareza sobre os motivos que levam à obrigatoriedade do trabalho presencial. Justificativas do tipo “sempre foi assim” não valem, combinado? Além disso, é relevante pensar se não haveria outras formas de fazer a atividade, de modo que ela não precisasse mais ser realizada presencialmente.

Contudo, cabe lembrar que existem as modalidades teletrabalho parcial e presencial no PGOR. Então, talvez a pessoa não possa realizar suas atividades integralmente fora das dependências da Agência, mas talvez possa fazer parte da sua jornada em casa e outra parte na Anvisa (teletrabalho parcial), ou ainda possa trabalhar presencialmente, mas sem a obrigatoriedade do registro de frequência (modalidade presencial).

Além desse aspecto, há que se considerar se a atividade está bem definida, sendo possível avaliar o nível de esforço e o tempo para a sua realização, e ainda as entregas ou resultados. Caso esses requisitos sejam atendidos, será possível incluir a atividade no Programa.

Construção da Tabela de Atividades e das Métricas

A Tabela de Atividades é a lista, derivada dos processos de segundo e quarto níveis da cadeia de valor, de todas as atividades que serão executadas pelos servidores da Anvisa no PGOR. Ela foi publicada por meio da Portaria 342, de 15 de outubro de 2021 e da Portaria 7, de janeiro de 2022, e cadastrada no Sistema PGOR, conforme estabelece a Instrução Normativa 65/2020.

No novo modelo, a Tabela de Atividades segue a premissa de entregas e não de tarefas, já que o Programa preza pela gestão orientada para resultados. Dessa forma, é fundamental pensar em quais resultados estão sendo gerados e não se limitar à realização de atividades ou tarefas.

A tabela foi dividida em três categorias: atividades *de processo*, *transversais* e *gerenciais*. A primeira (atividades de processo) corresponde às entregas esperadas apenas para um processo de segundo nível específico da cadeia de valor, o que não significa que apenas uma unidade específica executa este tipo de atividade. A segunda categoria (atividades transversais) acomoda aquelas entregas que não se encaixam unicamente em um processo de segundo nível, mas sim em vários. Uma atividade transversal não é necessariamente executada por todas as unidades; seu conceito está exclusivamente atrelado à relação da entrega com a cadeia de valor. Há ainda uma terceira categoria (atividades gerenciais) que se refere, como o próprio nome diz, às atividades realizadas pelos gestores.



ENTENDENDO AS CATEGORIAS DA TABELA



De Processo

- ✓ Está diretamente ligada a um processo da cadeia de valor
 - ✓ Várias unidades podem executar
- Exemplos: Gerar Carteira de Riscos, Elaborar Relatório de Gestão de Contrato



Transversal

- ✓ Está ligada a mais de um processo da cadeia de valor
 - ✓ Várias unidades podem executar ou não
- Exemplos: Planejamento de Projeto, Estudo de Materiais Técnicos

No momento de ingresso no Programa, cada unidade deverá realizar a construção de sua Tabela de Atividades. Para tal, deve-se consultar, por meio da tabela de suporte, todos aqueles processos em que a área possui algum tipo de atuação. Através deste filtro será possível visualizar na lista vigente (de processo e específica) aquelas entregas que fazem parte da realidade da unidade (Figura 1).

ATIVIDADE 1.1 - SELEÇÃO DE ATIVIDADES PADRÃO
CONSOLIDADOR DE ATIVIDADES

1	<input checked="" type="checkbox"/>	USA A ATIVIDADE
0	<input type="checkbox"/>	NÃO USA A ATIVIDADE

2º NÍVEL CADEIA DE VALOR	REF ATIV	ATIVIDADE	Inserir sua Unidade
Ações de Anuência Prévia de pedidos de invenção (PI) de produtos e processos farmacêuticos	1.001	Elaborar parecer triagem - PI improcedente	<input checked="" type="checkbox"/>
	1.002	Registrar sinalização para o exame de enquadramento do pedido de invenção (PI) para análise do seu enquadramento	<input type="checkbox"/>
	1.003	Registrar sinalização 2ª Triagem - PI com interesse (para análise de patenteabilidade)	<input type="checkbox"/>
	1.004	Elaborar ofício Não Anuência Prévia a PI	<input type="checkbox"/>
	1.005	Registrar aditivo para suporte decisório em análise de PI	<input type="checkbox"/>
	1.006	Elaborar documentação (p.ex. nota técnica, despacho, relatório e semelhante)	<input type="checkbox"/>
	1.007	Elaborar despacho (Recurso 1ª Instância) - Anuência Prévia a Patente de Invenção	<input type="checkbox"/>
	1.008	Elaborar parecer 2ª Triagem - PI	<input type="checkbox"/>
	1.009	Elaborar parecer subsídios	<input type="checkbox"/>
	1.010	Elaborar parecer Risco à Saúde	<input type="checkbox"/>
	1.011	Elaborar parecer 1ª Triagem - Patente de Invenção	<input type="checkbox"/>
	2.001	Acompanhar manutenção das notificações	<input type="checkbox"/>
	2.002	Elaborar edital	<input type="checkbox"/>
2.003	Analisar petição de pós-registro	<input type="checkbox"/>	

Figura 1- Planilha de seleção de atividades

Após essa etapa, será necessário construir uma lista no formato de entregas ou produtos não contidos na tabela já existente, utilizando como suporte os processos de quarto nível da cadeia de valor (de processo) e aqueles que se encaixam em mais de um (transversal). Depois, os produtos deverão ser convertidos em atividades por meio de uma lista predefinida de verbos (Figura 2). Por fim, é importante saber que todas as atividades possuirão, neste momento inicial, todas as faixas de complexidade existentes. A complexidade no âmbito do Programa representa o nível de esforço despendido para execução daquela entrega. O parâmetro varia entre 81 faixas, sendo a faixa 1 equivalente a 1 (uma) hora e faixa 81 equivalente a 240 (duzentas e quarenta) horas.

ATIVIDADE 1.2 - SUGESTÃO DE NOVAS ATIVIDADES

UNIDADE	Inserir sua Unidade					
NOVAS ATIVIDADES						
Unidade Cadeia de Valor	2º NÍVEL CADEIA DE VALOR	3º NÍVEL CADEIA DE VALOR	4º NÍVEL CADEIA DE VALOR	PRODUTO	VERBO	ATIVIDADE
GGMED (GGMED, COIFA, GESEF, GMESP, GPBIO, CETER, CBRES); GGTPS; GHCO5 (CCSAN, CCOSM); GGREC; SGCOL	Ações de Pós registro de Produtos	Realizar Ações Pós notificação de Produtos	Realizar ações de pós notificação de medicamentos			
GGMED (GGMED, COIFA, GESEF, GMESP, GPBIO, CETER, CBRES); GGTPS; GHCO5 (CCSAN, CCOSM); GGREC; SGCOL	Ações de Pós registro de Produtos	Realizar Ações Pós notificação de Produtos	Possibilitar ações de pós notificação de saneantes			
GGMED (GGMED, COIFA, GESEF, GMESP, GPBIO, CETER, CBRES); GGTPS; GHCO5 (CCSAN, CCOSM); GGREC; SGCOL	Ações de Pós registro de Produtos	Realizar Ações Pós notificação de Produtos	Possibilitar ações de pós notificação de cosméticos			
GGMED (GGMED, COIFA, GESEF, GMESP, GPBIO, CETER, CBRES); GGTPS; GHCO5 (CCSAN, CCOSM); GGREC; SGCOL	Ações de Pós registro de Produtos	Realizar Ações Pós notificação de Produtos	Realizar ações de pós notificação de dispositivos médicos de classes de risco I e II			
GGMED (GGMED, COIFA, GESEF, GMESP, GPBIO, CETER, CBRES); GGTPS; GHCO5 (CCSAN, CCOSM); GGREC; SGCOL	Ações de Pós registro de Produtos	Realizar Ações Pós notificação de Produtos	Realizar ações de verificação da regularidade das notificações de saneantes			
GGMED (GGMED, COIFA, GESEF, GMESP, GPBIO, CETER, CBRES); GGTPS; GHCO5 (CCSAN, CCOSM); GGREC; SGCOL	Ações de Pós registro de Produtos	Realizar Ações Pós notificação de Produtos	Realizar ações de verificação da regularidade das notificações de cosméticos			
GGTCO; GGTA8; GGSAF (GGAR); GGCP (GGDOC); GGTON (COARI, COPSI, GEMAR); GGAL (GGREG); GGMED (GGMED, COIFA, GESEF, GMESP, GPBIO, CETER, CBRES); GGTPS; GHCO5 (CCSAN, CCOSM); GGREC; SGCOL	Ações de Pós registro de Produtos	Realizar Ações Pós registro de Produtos	Realizar ações de pós registro de medicamentos			
GGTCO; GGTA8; GGSAF (GGAR); GGCP (GGDOC); GGTON (COARI, COPSI, GEMAR); GGAL (GGREG); GGMED (GGMED, COIFA, GESEF, GMESP, GPBIO, CETER, CBRES); GGTPS; GHCO5 (CCSAN, CCOSM); GGREC; SGCOL	Ações de Pós registro de Produtos	Realizar Ações Pós registro de Produtos	Realizar ações de pós registro de produto de terapia avançada			
GGTCO; GGTA8; GGSAF (GGAR); GGCP (GGDOC); GGTON (COARI, COPSI, GEMAR); GGAL (GGREG); GGMED (GGMED, COIFA, GESEF, GMESP, GPBIO, CETER, CBRES); GGTPS; GHCO5 (CCSAN, CCOSM); GGREC; SGCOL	Ações de Pós registro de Produtos	Realizar Ações Pós registro de Produtos	Realizar avaliação de petições secundárias de processos de regularização de dispositivos médicos			

Figura 2 - Planilha de sugestão de atividades



Construção da tabela



É importante enfatizar que, como o Programa preza pela gestão orientada para resultados, durante a construção da Tabela de Atividades da unidade, a melhor prática é que sejam listados produtos e entregas com uma visão macro e não granular no nível de tarefas. Isso permitirá o monitoramento via sistema das entregas e resultados das unidades.

Ao fim desse processo, cada unidade terá uma lista de atividades de processo e específicas que irão compor os planos de trabalho dos seus servidores.

Com a lista pronta, é necessário definir as métricas para cada atividade, ou seja, a estimativa de esforço, em horas, para realizar cada uma delas. Contudo, é necessário que a métrica leve em consideração não só o tempo gasto para a execução do trabalho, mas também o padrão de qualidade requerido. Quantidade sem qualidade não produz bons resultados para a sociedade!

A Anvisa preparou um material específico para orientar a construção das métricas, que consta dos treinamentos do PGOR no AVA Visa (PGOR – Treinamento para Gestores e PGOR – Treinamento para Servidores), mas vamos aqui lembrar que as métricas podem ser classificadas ou estabelecidas em três formatos:

- Tipo de Produto: diferentes produtos que podem ser obtidos através daquela atividade, por exemplo: Realizar inspeção de embarcações – inspeções de cruzeiros, inspeções de embarcações de médio porte;
- Nível de Complexidade: diferentes níveis de complexidade estão associados àquela atividade, por exemplo: Elaborar POP – POP de baixa complexidade; POP de média complexidade; POP de alta complexidade;
- Parte da Atividade: existem algumas atividades que podem ser quebradas em partes menores, por exemplo : Realizar Reavaliação Toxicológica – Elaborar Relatório de Análise de Contribuições, Elaborar Minuta de RDC, Elaborar Nota Técnica Final de reavaliação, Realizar Alteração do sistema Datavisa e outros.

Cada unidade deverá identificar o melhor formato para as atividades que realiza. Contudo, não é necessário estabelecer um padrão para todas as atividades do setor. Em uma mesma unidade, é possível ter duas ou três formas diferentes de estabelecer as métricas, a depender das características das atividades.

É possível que, com o passar do tempo, as unidades identifiquem a necessidade de realizar atividades não descritas inicialmente pela área, mas que já fazem parte da Tabela de Atividades da Anvisa. As unidades poderão tranquilamente inserir as atividades no Plano de Trabalho dos servidores, mas é importante que atualizem a planilha de métricas que fica sob a guarda da área.

Como a vida é dinâmica, também é possível que as unidades percebam a necessidade de criar atividades, devido à incorporação de um novo processo de trabalho, por exemplo. Para acomodar essas situações, serão realizadas revisões da tabela periodicamente. Dessa forma, a GGPES fará a abertura do período de revisão, solicitando que as unidades enviem suas sugestões. A GGPES fará a análise das

propostas e publicará nova portaria com a Tabela de Atividades, ouvindo a Aplan, sempre que necessário. Em seguida, solicitará à GGTIN o cadastramento da nova atividade no sistema. Somente após concluído esse processo, será possível incluir a nova atividade no Plano de Trabalho dos servidores.

É estimado, ainda, que seja necessário fazer ajustes nas métricas ao longo do tempo, por diversos motivos: mudança da legislação, mudança do processo de trabalho (simplificação ou inclusão de etapas), ganho de experiência pela equipe, situações atípicas, entre outros. Dessa forma, é importante que gestores e servidores avaliem de forma permanente a necessidade de ajustes. Lembre-se que a métrica é da unidade e que o gestor, em conjunto com a equipe, tem autonomia para fazer as modificações necessárias, a fim de que as métricas correspondam à realidade. A GGPES não estabelecerá momentos para que toda a Anvisa realize as revisões de uma só vez. Os ajustes nas métricas precisam ser tempestivos em relação às necessidades das unidades.

Destaca-se que a planilha de metrificação é um parâmetro, que deve auxiliar na divisão do trabalho entre os membros da equipe e na organização do servidor, mas as métricas podem ser ajustadas em comum acordo entre chefia e servidor, sempre que necessário. Por exemplo, um servidor que acabou de ingressar na unidade pode precisar de um pouco mais de tempo para realizar o trabalho do que o tempo que foi previsto na planilha de métricas e não há problema algum a chefia acordar com o novo servidor um tempo maior para realizar a atividade até que ele esteja adaptado. Por outro lado, é possível que em um determinado mês a demanda de trabalho esteja um pouco maior e seja necessário ajustar a métrica, de modo que seja possível realizar todo o trabalho necessário, sem ultrapassar a carga horária mensal prevista.

Nesse sentido, é possível que existam pessoas na mesma equipe utilizando métricas diferentes, desde que os critérios sejam claros e transparentes para todos os envolvidos.

Formulário de Ingresso

Esta etapa, apesar de simples, é muito importante para o bom funcionamento de todas as demais dentro do PGOR. É no momento do preenchimento do Formulário de Ingresso que as unidades informam:

- ✓ Os direcionadores estratégicos relacionados à sua atuação.
- ✓ As modalidades pretendidas.
- ✓ Os conhecimentos técnicos requeridos para o desenvolvimento das atividades nas modalidades do Programa.
- ✓ O percentual total de servidores na unidade e o quantitativo máximo que poderá participar do Programa em cada modalidade (considerando as atividades urgentes, imprevísíveis e de atendimento).
- ✓ A necessidade de revezamento de servidores no programa.
- ✓ A definição do percentual de incremento de produtividade.

- ✓ O prazo de antecedência mínima de convocação para comparecimento pessoal do servidor participante à unidade, observada a razoabilidade na hipótese da modalidade de teletrabalho, além da descrição da alternativa caso o servidor não possa comparecer.
- ✓ A projeção de impacto nos resultados e benefícios esperados para a unidade e para a Anvisa com o ingresso no Programa:
 - linha de base, se houver;
 - número do quadro atual;
 - passivos/desafios/gargalos da unidade;
 - principais indicadores da área.

Todas essas informações devem ser preenchidas criteriosamente pelas unidades no momento de ingresso, pois serão instrumentos para comparação de resultados posteriormente e ditarão as regras específicas do funcionamento do Programa para seus servidores.

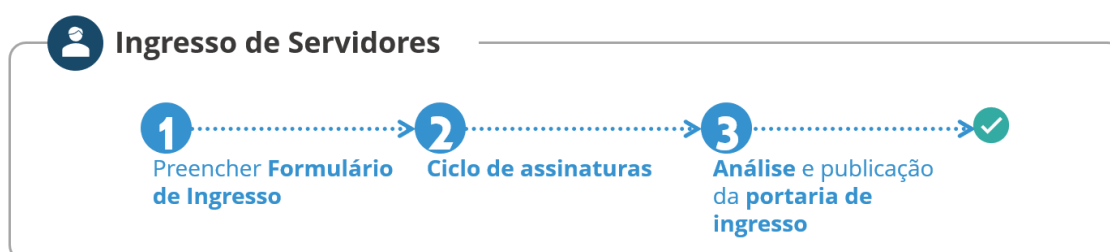
Ciclo de assinaturas

Para ingresso da unidade no Programa serão necessárias as assinaturas das chefias imediatas das subunidades participantes, do gerente-geral ou equivalente e do diretor-supervisor.

Análise do formulário e publicação da Portaria de Ingresso

Essas atividades serão executadas pela GGPES, finalizando dessa forma o ingresso da unidade no PGOR.

Ingresso de servidores



Formulário de Ingresso do Servidor

Cada servidor que desejar ingressar no programa, em alinhamento com a sua chefia imediata, deverá preencher um Formulário de Ingresso do Servidor. É nesse momento que é informada a modalidade pretendida, a participação em equipe remota, bem como os turnos a serem cumpridos, nos casos de teletrabalho parcial.

O formulário deverá ser enviado à GGPEs 30 dias antes da data pretendida para o ingresso, tendo em mente que os ingressos ocorrem somente no primeiro dia de cada mês.

Definição clara do período de antecedência para comparecer à Anvisa

O servidor não tem a necessidade de realizar suas atividades na mesma cidade de sua lotação. No entanto, destaca-se que o teletrabalho integral não descarta possíveis convocações presenciais. Elas podem ocorrer e o servidor precisa estar ciente disso e ter meios para se apresentar no dia combinado. Portanto, é de extrema importância que a chefia imediata e o servidor mantenham a comunicação próxima e atualizada. A quantidade de dias que antecedem a sua convocação deverá ser acordada previamente e estar expressa no Formulário de Ingresso do Servidor.

Atenção!

Os gestores deverão avaliar a compatibilidade do perfil do servidor com a modalidade escolhida.

Caso o servidor já tenha participado do Programa, não poderão existir pendências na participação anterior, isto é, o formulário de desligamento e o encaminhamento do relatório de produtividade até o momento do desligamento já devem ter sido enviados. Também é importante verificar o período de seis meses sem participação no programa, no caso de o servidor ter sido desligado por não cumprimento de metas.

Por fim, destaca-se que o servidor somente poderá começar a trabalhar na modalidade escolhida após a publicação, no Boletim de Serviço, da Portaria de Ingresso do servidor.

Capítulo 5 – Plano de Trabalho e produtividade



Alinhamento aos demais instrumentos de gestão

Um dos grandes benefícios nesta reformulação do PGOR é o alinhamento do Programa aos instrumentos de gestão, objetivos e metas institucionais da Agência. Esse alinhamento possibilita o acompanhamento e a avaliação dos resultados obtidos com a implementação do Programa, além de fortalecer a necessidade de elaboração de planos de

trabalho focados no alcance dos objetivos institucionais.

Assim, como já apresentado no capítulo anterior, o primeiro instrumento de gestão integrado diretamente ao Programa é a Cadeia de Valor. Esse é um fator relevante, já que a cadeia representa todas as atividades desempenhadas pela Anvisa, em todos os níveis. Utilizá-la como guia na construção da Tabela de Atividades garante que as unidades organizacionais desempenhem no dia a dia ações dentro do escopo anteriormente aprovado pela alta gestão da Agência.

O segundo momento de integração do Programa aos instrumentos de gestão ocorre durante a elaboração dos Planos de Trabalho dos participantes. No plano, o servidor, em comum acordo com sua chefia imediata, deve indicar, via sistema informatizado, o(s) objetivo(s) estratégico(s) que serão focados naquele período.

Futuramente, também será possível selecionar o tipo de resultado esperado das ações contidas no Plano de Trabalho do servidor – estratégico ou de sustentação da rotina. Enquanto os de sustentação da rotina se referem a ações que suportam a operação da Anvisa, os estratégicos trarão uma lista dos projetos, metas, resultados-chave (*key results*) e indicadores-chave de desempenho (*key performance indicators* – KPIs). Esse apontamento dependerá de evoluções no sistema e entrará em vigor assim que possível.

Sobre o Plano de Trabalho

O Plano de Trabalho no âmbito do PGOR é definido como o conjunto de processos e atividades atribuídos ao servidor participante, a serem realizados em um ciclo de trabalho. É por meio desse instrumento que será possível desdobrar a estratégia da Anvisa para o nível operacional dos servidores. Como todo planejamento, deverá ser flexível e permitir mudanças.

As prioridades podem ser alteradas e demandas emergenciais poderão surgir, gerando uma necessidade de atualização do plano. É importante que o gestor acorde com sua equipe como será essa reorganização do Plano de Trabalho em caso de surgimento de atividades imprevisíveis e urgentes.

As atividades devem estar descritas no plano, via sistema, com o detalhamento do produto que deverá ser entregue ao final do ciclo. Vale destacar que as atividades e entregas deverão fazer parte da Tabela de Atividades da Anvisa.

A distribuição das tarefas entre os membros da equipe e, conseqüentemente, a elaboração do Plano de Trabalho deve considerar um conjunto de fatores e não simplesmente o esforço estimado para realização das atividades. O gestor deve considerar as prioridades institucionais e da unidade, a experiência e o conhecimento dos servidores, o perfil de cada pessoa da equipe (a pessoa é mais analítica e mais lenta ou tem mais habilidade para fazer entregas rápidas?), entre outros. Dessa forma, é função do gestor montar o quebra-cabeça atribuindo a cada servidor as atividades mais adequadas, de forma a otimizar a força de trabalho e alcançar melhores resultados.

Na medida do possível, o Plano de Trabalho deve ser diversificado e permitir que o servidor contribua com outras atividades e projetos de seu interesse. Deve-se buscar aproveitar ao máximo o potencial, as habilidades e os interesses dos servidores.

O Plano de Trabalho também deve prever espaço para inovação. As pessoas precisam de tempo para estudar, refletir, analisar e assim propor melhorias nos processos de trabalho. Por mais que exista um passivo a ser tratado, é fundamental que as equipes tenham um tempo destinado à implantação de melhorias, que poderão levar a melhores resultados.

A definição de um grupo de prioridades também é uma boa prática recomendada, pois garante que, mesmo que o Plano de Trabalho seja um instrumento flexível, no caso de haver mudanças, as prioridades pactuadas para aquele período serão atingidas. Além disso, reservar um espaço no Plano de Trabalho para realização de outras atividades não relacionadas diretamente ao trabalho é de suma importância para aumentar o sentimento de pertencimento e a integração dos servidores. Assim, rodas de conversa com temas de saúde e qualidade de vida e atividades promovidas pela Comissão de Ética, por exemplo, podem e devem fazer parte do Plano de Trabalho do servidor.

Geração do Plano de Trabalho



Para a geração do Plano de Trabalho, recomenda-se a criação de um documento guia do plano. Nele, o gestor e o servidor entram em acordo quanto aos afastamentos legais previstos para o período e definem as prioridades do participante para aquele ciclo. O [e-book Elaborando Plano de Trabalho](#) é uma ferramenta disponibilizada pela GGPES para auxiliar esse trabalho. Também está disponível um [modelo de documento](#) a ser utilizado. Caso faça sentido para unidade, é recomendado que esses documentos sejam gerados trimestralmente para cada servidor e que sejam assinados pelas partes no SEI.

A definição do objetivo estratégico foco será feita via sistema no início de cada período de execução e o lançamento das atividades poderá ser realizado para todos os três meses, no caso de unidades organizacionais que possuem previsão da demanda, passivo de processos ou fila de atendimento. Já para as unidades que possuem um perfil de trabalho sob demanda e que não possuem uma previsibilidade para o trimestre, recomenda-se que as atividades sejam lançadas pelo menos quinzenalmente pelos servidores e gestores.

Acompanhamento da produtividade

Como já dito anteriormente, no PGOR passa-se do controle de ponto para o acompanhamento e a avaliação dos resultados. Deve-se definir quais entregas e resultados são esperados de cada servidor, estabelecer diretrizes para a realização do trabalho e possibilitar meios para que as pessoas executem o trabalho remotamente.

Para que as pessoas trabalhem com autonomia, é necessário estabelecer uma relação de confiança e uma comunicação franca e clara com a equipe. Assim, o controle da produtividade será realizado via sistema informatizado, em que os servidores deverão indicar quais das atividades previstas para o ciclo foram cumpridas com êxito.

Durante toda a execução do Plano de Trabalho, servidor e chefia devem avaliar se a previsão do nível de esforço (complexidade em horas) foi adequada para a execução daquela entrega e fazer os devidos ajustes, sempre que necessário.

Atividades urgentes e imprevisíveis: existem na lista de atividades transversais ações como “Prestar apoio à gestão”. Elas devem ser usadas para atender às necessidades que surgem e que não estavam previstas nos planos de trabalho.

Exceções ao acréscimo de produtividade

As exceções deverão ser submetidas à aprovação da diretoria supervisora, por meio da apresentação de justificativa e novo acréscimo de produtividade previsto.

Assim, poderão ser autorizados a dispensa de acréscimo, bem como o acréscimo de 10% ou de 30%, da seguinte forma:

- a) dispensa de acréscimo por atividade, em razão da natureza da atividade, desde que não haja prejuízo na eficiência e na efetividade do serviço prestado. Importante esclarecer que a dispensa do acréscimo se aplica muito bem a unidades que trabalham sob demanda e que é necessário atender a toda a demanda que surge. Como exemplo, podemos citar o processo

de gerir folha de pagamento dos servidores. A equipe que atua nesse processo de trabalho precisa atender a toda a demanda, pois não é possível deixar de atender a solicitações que envolvam pagamento de servidores. Por outro lado, não é possível falar em acréscimo de produtividade, pois a equipe só pode realizar o trabalho que chega até ela. Então, os 100% representam atender a 100% da demanda que chega à unidade. Nesses casos, considerando que a demanda pode ser variável, nos momentos em que há mais demanda, necessariamente a métrica para execução da atividade precisará ser ajustada. Em outras palavras, nas atividades por demanda, ainda que haja um tempo referencial padrão, ele precisará se adequar para que todo volume de trabalho se ajuste às quarenta horas semanais.

- b) 10% de acréscimo, desde que devidamente fundamentado em razão da inexistência de demanda que justifique o acréscimo superior e que não represente prejuízo na eficiência e na efetividade do serviço prestado.
- c) 30% de acréscimo, desde que em razão de demanda que justifique tal acréscimo.

Deve-se ainda levar em consideração a capacidade produtiva da equipe, de forma a não impactar na saúde dos servidores.

Além disso, os servidores com restrição de capacidade laborativa poderão ter o acréscimo de produtividade dispensado pela unidade de gestão de pessoas, mediante avaliação da necessidade por junta médica oficial e reavaliação anual.

Capítulo 6 – Ferramentas



Existe atualmente uma grande variedade de ferramentas para auxiliar as equipes. Neste capítulo serão apresentadas ferramentas de comunicação, colaboração e facilitação visual, gestão da informação e planejamento que poderão ser utilizadas para apoiar as equipes híbridas (parte dos servidores em trabalho presencial e parte em teletrabalho).

Comunicação	Colaboração e facilitação visual	Gestão da informação	Planejamento
<ul style="list-style-type: none">• Chat e videochamada do Teams• WhatsApp• Telegram• E-mail• Telefone	<ul style="list-style-type: none">• SharePoint• Teams• Miro• Padlet• Mural	<ul style="list-style-type: none">• SharePoint• Teams	<ul style="list-style-type: none">• Planner• Outlook

Comunicação

A comunicação é uma das bases da gestão de equipes em teletrabalho. As ferramentas de comunicação e colaboração devem ser escolhidas de acordo com a finalidade de cada uma delas. É muito importante utilizá-las de forma adequada, para garantir uma boa comunicação e o compartilhamento de informações e conhecimento. Veja a seguir algumas ferramentas que podem ser utilizadas e o que é importante evitar em cada uma delas.

Mensagem

O WhatsApp é uma ferramenta de comunicação amplamente difundida no nosso país. Por esse motivo, acaba sendo utilizada de maneira equivocada. A empresa Officeless aponta alguns problemas em adotar o WhatsApp como padrão de comunicação:

- Imediatismo e sensação de atraso.
- Aumento da sensação de ansiedade.
- Vários assuntos em uma única conversa.

-
- Desorganização das informações.
 - Dificuldades no acesso a informações.
 - Superficialidade das respostas.
 - Necessidade de imediatismo na resposta.

Além disso, o WhatsApp, assim como o Telegram (menos usado que o WhatsApp), é uma ferramenta de uso pessoal, podendo contribuir para a redução de foco no trabalho. Por isso, caso precise enviar mensagem, dê preferência ao chat do Teams, ferramenta institucional que também pode ser instalada no celular.

Use o WhatsApp, o Telegram e o chat do Teams com moderação. Aos gestores, recomenda-se que não façam deles as principais ferramentas de comunicação com a sua equipe.

Uma boa prática para o envio de mensagens é humanizar o recurso (começar com um “bom dia” ou “como vai você?”), mas já informar o motivo do seu contato e o que você precisa da outra pessoa. Assim, quando a pessoa visualizar a sua mensagem, já poderá dar a resposta ou o encaminhamento necessário. Não espere a pessoa ficar disponível para seguir com a conversa depois do “bom dia”.

Não espere retorno imediato da mensagem. Se precisar de uma resposta urgente, dê preferência ao telefone ou chamadas de voz pelo Teams, pois as mensagens podem não ser vistas imediatamente.

Estabeleça horários para visualizar as mensagens e desative as notificações, para evitar interrupções constantes.

E antes de enviar uma mensagem para um grupo, avalie se aquela informação é de interesse de pelo menos duas pessoas do grupo. Se não for, envie a mensagem diretamente à pessoa que precisa receber a informação. Assim poupa-se o tempo das outras pessoas, que não precisarão conferir uma mensagem que não é para elas.

Mensagem de áudio

Existem opiniões divergentes sobre mensagens de áudio. Algumas pessoas as usam o tempo todo e outras não gostam nem um pouco. O fato é que a informação constante em uma mensagem de áudio só serve para ser usada no momento que é recebida. Em um histórico de áudios, é praticamente impossível resgatar uma orientação ou informação. Portanto, deixe o áudio apenas para momentos em que seja difícil digitar ou utilizar outro canal mais adequado de comunicação.

E-mail

Apesar de tradicional, o e-mail ainda é uma importante ferramenta de comunicação. Na Anvisa, é usado para envio de diversas informações institucionais. É bastante utilizado pela GGPES, GGTIN e Ascom, por exemplo, para enviar informações de interesse de todos os servidores. Por esse motivo, é importante a checagem dos e-mails diariamente, no mínimo, por todos os membros da equipe.

Telefone

O telefone não é muito utilizado atualmente. Contudo, em alguns momentos, para resolver uma questão rápida, que não necessite do agendamento de uma videoconferência, mas em que a comunicação por meio de uma mensagem instantânea possa ser prejudicada, o uso do telefone é recomendado. Ele deve ser usado também em caso de urgência, pois uma mensagem de texto pode demorar para ser vista.

Videoconferência

Na Anvisa, a ferramenta indicada para a realização de videoconferências é o Teams.

A videoconferência é uma ferramenta valiosa para uma comunicação simultânea, em que possam ser debatidos assuntos com a participação de várias pessoas, para que haja tomada de decisão. Antes de agendar uma reunião por videoconferência, porém, verifique se não seria possível usar a comunicação não instantânea e ferramentas de gestão de tarefas. Lembre-se que o excesso de videoconferências atrapalha o ritmo do trabalho.

Também é importante que as videoconferências tenham horário de início e de término e que estes sejam respeitados. Ao receber um convite para uma videoconferência das 14h30 às 15h30, a pessoa pode agendar outros compromissos a partir das 15h30. Para não deixar seu colega em situação complicada, avalie bem o tempo necessário para a videoconferência, mantenha a objetividade e encerre a atividade no horário programado.

Ao enviar um convite para uma videoconferência, lembre-se:

- 1) Faça o convite com antecedência, sempre que possível.
- 2) Envie o link para a videoconferência.
- 3) Deixe claro o assunto que será tratado e como os participantes devem se preparar para a reunião.
- 4) Encaminhe materiais que precisam de leitura prévia à reunião.

É recomendável iniciar a reunião com um momento de *check-in*, que seja descontraído e que possibilite às pessoas compartilhar informações e experiências não relacionados ao tema da reunião, mas que sejam de interesse do grupo. Esse momento tem o objetivo de promover a integração e favorecer o trabalho colaborativo.

Faça ou peça que alguém faça os registros da reunião ou então grave a reunião, para que o conteúdo possa ser acessado posteriormente. É importante que a ata ou gravação fique armazenada em ambiente de gestão da informação reservado para este fim, ao qual todos possam ter acesso.

É simpático e promove a integração manter as câmeras ligadas. Sugere-se que todos os participantes, na medida do possível, abram as câmeras.

Para evitar ruídos, todos devem manter os microfones desligados quando não estiverem se manifestando.

Dê preferência a encontros rápidos, mas em caso de oficinas ou reuniões que precisam se estender, programe pausas de dez minutos, preferencialmente a cada hora, para que as pessoas possam

se levantar um pouco, beber água, responder mensagens etc. Avise que haverá pausas, para evitar que as pessoas fiquem se ausentando durante a videoconferência.

Por fim, para verificar se todos compreenderam o que ficou acordado e os encaminhamentos que foram definidos, faça um breve fechamento da reunião, repassando as conclusões de cada ponto da pauta. Também oportunize um momento de *check-out* para as considerações finais e para que as pessoas possam falar como estão saindo do encontro.

Colaboração e facilitação visual

As ferramentas de colaboração são importantes na medida em que as pessoas não estão no mesmo ambiente, mas precisam continuar trabalhando em equipe. O SharePoint e o Teams possibilitam que várias pessoas de uma equipe trabalhem de forma simultânea em um arquivo. Dessa forma, pode-se utilizar essas ferramentas de forma isolada ou ainda combinada com a videoconferência, por exemplo, para que durante uma reunião as pessoas possam ir construindo um documento em conjunto.

O Miro, o Padlet e o Mural são ferramentas de colaboração e facilitação visual disponíveis em versões gratuitas e pagas, podendo ser muito úteis em oficinas e reuniões virtuais, no momento de se fazer levantamento de ideias e priorizações de forma coletiva. Possibilitam o trabalho de uma forma lúdica e podem ser combinados com as videoconferências via Teams.

Gestão da informação

A gestão da informação é, sem dúvida, um dos pilares do teletrabalho. As informações precisam estar organizadas e disponíveis, para que todos os servidores tenham acesso a elas e possam realizar o seu trabalho. O gestor deve cuidar para que as informações necessárias à equipe estejam disponíveis em algum canal oficial e não dispersas nos computadores pessoais.

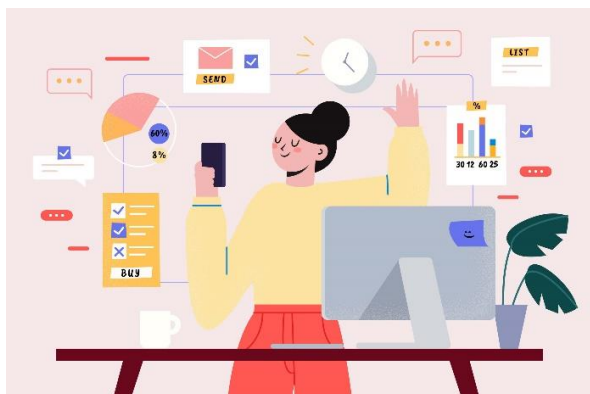
O SharePoint e o Teams também são importantes ferramentas para essa finalidade, com uma vantagem em relação às pastas da rede corporativa, pois podem ser acessados sem VPN.

Planejamento e organização

Planejamento e organização são ainda mais importantes na gestão de equipes em teletrabalho. Por esse motivo, escolher uma ferramenta apropriada é muito importante. A Anvisa disponibiliza o Planner, que pode ser utilizado para uma programação de atividades de forma simples. O Outlook conta com uma agenda que pode ser utilizada para registrar compromissos, agendar videochamadas pelo Teams e, ainda, ser sincronizada ao Planner, para alertar sobre as atividades programadas.

O Sistema PGOR, embora restrito aos participantes do Programa, também atende a essa finalidade.

Capítulo 7 – Orientações aos gestores



Sabe-se que o teletrabalho proporciona práticas diferentes das convencionais, que podem possibilitar maior autonomia e flexibilidade. A gestão de pessoas à distância tornou-se um dos grandes desafios na busca por valorização, satisfação e condições para o bom desempenho dos servidores. Este capítulo é dedicado aos gestores de unidades que pretendem ingressar ou que já participam do PGOR. Aqui será possível encontrar orientações sobre diversas questões

práticas, para o bom andamento do Programa e o gerenciamento da equipe.

Atribuições e responsabilidades

O regulamento do PGOR traz para o gestor um conjunto de atribuições e responsabilidades. Em que pese elas já constarem da Portaria 173/2021, serão transcritas para este Manual, a fim de reforçar a sua importância. Cabe ao gestor da unidade:

- 1) dar ampla divulgação das regras para participação no PGOR, nos termos da Portaria em questão;
- 2) garantir o alinhamento do PGOR aos direcionadores estratégicos da Agência;
- 3) 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;
- 4) manter o controle dos participantes do PGOR, atualizando sempre que necessário a lista de participantes;
- 5) controlar os resultados obtidos em face das metas fixadas para a sua unidade;
- 6) analisar os resultados do PGOR em sua unidade;
- 7) supervisionar a aplicação e a disseminação do processo de acompanhamento de metas e resultados;
- 8) colaborar com a unidade de gestão de pessoas e a unidade de planejamento para melhor execução do PGOR;
- 9) 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.

Caso tenha dúvidas ou dificuldades, não hesite em pedir ajuda à GGPES ou à Aplan, conforme o caso.

Perfil do participante

O regulamento do PGOR não traz mais vedações à participação em relação a cargo ou tempo de experiência, pois entendeu-se que essas limitações não são aderentes à realidade da Anvisa. Dessa forma, cabe ao gestor avaliar quais servidores têm o perfil adequado para participar de cada uma das modalidades do Programa. O perfil geral de competências desejável aos servidores participantes do PGOR é o seguinte:

- a) capacidade de organização e autodisciplina;
- b) capacidade de cumprimento das atividades nos prazos acordados;
- c) capacidade de interação com a equipe e chefia;
- d) atuação tempestiva e disponível;
- e) proatividade na resolução de problemas; e
- f) abertura para utilização de novas tecnologias e orientação para resultados.

O teletrabalhador deve ser um profissional engajado e que já faz boas entregas no trabalho presencial, caso contrário poderá ter problemas de adaptação e de desempenho.

Além disso, o teletrabalho pode ser uma alternativa para servidores que atendam aos requisitos para:

- a) remoção para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração;
- b) remoção por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial; e
- c) licença por motivo de afastamento do cônjuge ou companheiro, desde que para o exercício de atividade compatível com o seu cargo e sem prejuízo para a Administração.

Deve ainda ser pensado como uma alternativa à licença para tratar de interesses particulares, quando o servidor estiver solicitando a licença pois, por motivos pessoais, não puder permanecer trabalhando na sua cidade de lotação, mas tiver condições de continuar desempenhando suas atividades de forma remota. A Portaria 522/2021, trouxe a possibilidade de autorização para o desempenho de atividades funcionais no exterior, em regime de teletrabalho, para as seguintes situações:

I - mudança para o exterior, na hipótese em que o interessado teria direito à concessão da licença para acompanhar cônjuge ou companheiro;

II - acompanhamento de cônjuge ou companheiro que seja servidor público e que tenha obtido autorização para realização de estudo no exterior; ou

III - demais situações em que a execução das atividades pelo servidor nessa condição se mostrar mais vantajosa à Administração Pública, avaliados os impactos na dinâmica laboral.

Rodízio

Caso o gestor identifique que nem todas as atividades são passíveis de metrificação ou que algumas atividades precisam ser realizadas de forma presencial, ele deverá promover o revezamento da equipe no Programa. Nesse sentido, é importante que o gestor estabeleça critérios claros, com tempo definido para a realização do rodízio.

Na organização do rodízio, em especial na definição do tempo que cada servidor poderá permanecer em teletrabalho, é importante que o gestor considere alguns aspectos, como investimento que os servidores tenham feito em equipamentos, calendário escolar, entre outros. A recomendação é de que o tempo não seja inferior a um ano e que este corresponda ao ano civil.

Perfil e função do gestor

Para gerenciar uma equipe remota, o gestor também precisa desenvolver algumas competências. As competências mais importantes nesse contexto são as chamadas competências socioemocionais, também conhecidas como *soft skills*. São as competências ditas mais humanas, tais como:

- a) criatividade;
- b) empatia;
- c) colaboração,
- d) curiosidade; e
- e) inteligência emocional, entre outras.

Além dessas, também é importante desenvolver capacidades como:

- a) planejamento;
- b) elaboração de metas e indicadores;
- c) gestão do tempo;
- d) dar *feedback*;
- e) negociação;
- f) uso de tecnologias;
- g) comunicação; e
- h) transparência.

O líder deve estar atento a três aspectos: tarefas, indivíduos e equipes. No que diz respeito às tarefas, o gestor deve definir claramente as tarefas a serem realizadas, indicando o padrão de qualidade necessário e os prazos a serem cumpridos, além de dar *feedback* sobre o trabalho realizado.

No tocante ao cuidado com os indivíduos, o gestor tem duas funções importantes: energizar e desenvolver pessoas. “O líder é um dos responsáveis por potencializar as forças e virtudes existentes nas pessoas da sua equipe, mostrar o propósito do trabalho a ser feito e levar sua equipe, por meio de

suas competências, a descobrir suas motivações” (Enap, 2021). Além disso, deve agir como um impulsionador de pessoas, contribuindo para o desenvolvimento, estimulando a curiosidade, treinando, indicando as pessoas para participar de ações de desenvolvimento, bem como criando ambientes que permitam desenvolver e compartilhar habilidades e conhecimentos.

No que tange às necessidades da equipe, dois aspectos são importantes: construir e manter as equipes e estabelecer e fortalecer a cultura. No primeiro aspecto, cabe ao gestor compor a sua equipe, definir as pessoas que farão teletrabalho e facilitar o clima de cooperação entre elas, mediando conflitos e promovendo a sinergia para o alcance dos resultados em comum. O líder deve, também, reforçar junto à equipe os valores organizacionais e os comportamentos que são esperados de todos, irradiando assim a cultura da instituição.

Reuniões virtuais

As reuniões virtuais devem seguir as boas práticas para reuniões presenciais, mas é importante considerar alguns aspectos exclusivos do trabalho remoto.

Na videoconferência, antes de entrar nos pontos de pauta da reunião, procure saber como as pessoas e os seus familiares estão. É uma forma de se aproximar da equipe e humanizar o momento.

Não use reuniões virtuais surpresas como forma de controlar se a equipe está de fato trabalhando. É importante virar a chave e compreender que o controle de horário é substituído pelo controle de produtividade no teletrabalho.

Contato com a equipe x contato direto com o servidor

Da mesma forma como ocorre no trabalho presencial, o gestor precisa mesclar momentos de contato com toda a equipe de forma simultânea com momentos de contato individual com cada servidor. Reuniões de planejamento e avaliação e capacitações, por exemplo, são momentos oportunos para que a comunicação seja feita com a equipe toda de uma vez só.

Por outro lado, momentos de *feedback* e discussão sobre eventuais dificuldades dos servidores devem ser realizados de maneira reservada.

Inclusão e pertencimento

O gestor deverá promover o trabalho em equipe, a cooperação e o compartilhamento de informações, sempre considerando todos os servidores, participantes do Programa ou não. Em um ambiente onde coexistam pessoas trabalhando em modalidades de trabalho distintas, deve-se ter como premissa o teletrabalho. Todos devem estar na mesma experiência, ou seja, a gestão das informações e as estratégias de comunicação adotadas devem garantir que as pessoas que estão em teletrabalho estarão em igualdade de condições com as demais em relação ao acesso às informações, realização do trabalho, participação em capacitações, promoção, entre outros.

Além disso, é fundamental que sejam reforçadas algumas práticas, como agendar reuniões síncronas ou presenciais com antecedência sempre que seja necessária a participação do teletrabalhador. Caso exista um grupo de pessoas trabalhando presencialmente e pelo menos uma pessoa remotamente, recomenda-se que a reunião seja on-line, cada um participando do seu computador.

É comum a percepções de que o teletrabalhador não faz nada, está em casa à toa, enquanto os outros se sacrificam. O gestor deve atuar de modo a corrigir essa percepção, dando transparência ao trabalho e às entregas de todos os membros da equipe, proporcionando o entendimento e o entrosamento dos membros.

É sabido que um dos grandes riscos do teletrabalho é o isolamento social e o distanciamento da organização. Por esse motivo, o gestor deve sempre buscar formas de aproximar a equipe, mantendo contato permanente e engajando os servidores em atividades que favoreçam a integração da equipe. É preciso agir intencionalmente para que a conexão aconteça! Então, rituais como a comemoração dos aniversariantes do mês e a celebração pelo fim de um projeto exitoso, por exemplo, são positivos para estabelecer essa conexão. Cada equipe deve definir o que faz sentido para ela.

Sisref

Antes de ingressar no PGOR, servidor e gestor precisam realizar os registros necessários no Sistema de Registro Eletrônico de Frequência (Sisref), bem como o servidor deverá usufruir horas do banco de horas ou compensar horas faltantes. Horas a mais não usufruídas serão eliminadas e horas em débito serão descontadas. Então, fique atento!

Ainda que o servidor seja participante do PGOR, é necessária a ação do gestor para o registro do respectivo código e a homologação mensal:

- 389 - Teletrabalho integral
- 390 - Teletrabalho parcial
- 401 - Presencial

Além disso, é necessário fazer o registro das ocorrências, como férias e licenças.

Acordo de funcionamento

Sabendo de todas essas informações, é recomendável firmar um acordo de funcionamento com a equipe, incluindo os servidores em teletrabalho e os que atuam presencialmente, para que todos estejam cientes sobre:

- a) quais canais de comunicação serão utilizados e para quais finalidades;
- b) periodicidade das reuniões de equipe e, se possível, cronograma;
- c) quais ferramentas e pastas serão usadas para a guarda de documentos; e

d) horários em que os membros deverão estar disponíveis para contato ou recebimento de demandas urgentes e imprevisíveis.

Capítulo 8 – Orientações aos servidores participantes



O presente capítulo tem como objetivo fornecer orientações aos servidores que estão ingressando ou que já participam do PGOR, em especial para aqueles que trabalharão em um dos dois regimes do teletrabalho. Passar a trabalhar em casa pode ser um desafio, mas saber de algumas coisas previamente e adotar alguns procedimentos podem ajudar bastante a superar esses desafios.

Atribuições e responsabilidades do participante

Inicialmente, devido à sua importância, vamos lembrar os deveres do participante do Programa, que constam da Portaria que o regulamenta. São atribuições e responsabilidades do participante do PGOR:

- 1) assinar termo de ciência e responsabilidade;
- 2) cumprir o estabelecido no Plano de Trabalho;
- 3) atender às convocações para comparecimento à unidade sempre que sua presença física for necessária e houver interesse da Administração Pública, mediante convocação com antecedência mínima prevista no formulário de ingresso da sua unidade no Programa e desde que devidamente justificado pela chefia imediata;
- 4) manter dados cadastrais e de contato, especialmente telefônicos, permanentemente atualizados e ativos;
- 5) consultar diariamente a sua caixa postal individual de correio eletrônico institucional, a Intravisa e demais formas de comunicação da Anvisa;
- 6) permanecer em disponibilidade constante para contato por telefonia fixa ou móvel pelo período acordado com a chefia, não podendo extrapolar o horário de funcionamento da unidade;
- 7) 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;
- 8) comunicar à chefia imediata a ocorrência de afastamentos, licenças ou outros impedimentos para eventual adequação das metas e prazos ou possível redistribuição do trabalho;
- 9) zelar pelas informações acessadas de forma remota, mediante observância às normas internas e externas de segurança da informação;

-
- 10) 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; e
 - 11) seguir as orientações vigentes referente ao acesso remoto.

Além disso, é importante você estar ciente de algumas coisas:

- 1) O servidor poderá morar em cidade diversa da sua unidade, porém o deslocamento, sempre que necessário, será feito por conta do servidor e este deverá cumprir o prazo de apresentação à unidade constante do formulário de ingresso no Programa, sempre que convocado pela chefia imediata.
- 2) O desenvolvimento de atividades funcionais no exterior em regime de teletrabalho integral pode ocorrer de forma excepcional e no interesse da Anvisa, mas, para tanto, deve ser seguido um procedimento específico, previsto na [Portaria 522, de 6 de outubro de 2021](#).
- 3) A participação no PGOR não é um direito adquirido, portanto, o servidor poderá ser desligado do Programa por necessidade da unidade ou insuficiência de desempenho.

Caso tenha dúvidas ou dificuldade para o cumprimento de alguma das obrigações listadas acima, converse com sua chefia imediata ou entre em contato com a GGPEs. Não espere um problema grande acontecer. Antecipe-se a ele e busque o apoio necessário.

Segurança Digital

Uma das responsabilidades do participante do PGOR é zelar pelas informações acessadas de forma remota, mediante observância às normas internas e externas de segurança da informação. Dessa forma, é importante conhecer essas normas. A Coordenação de Segurança Digital (Cosed) disponibiliza a Política de Segurança da Informação e Comunicações, a Orientação de Serviço 78/2019, que estabelece critérios para acesso remoto à Anvisa, dentre outras orientações em uma página no SharePoint. Clique [aqui](#) para acessar.

Organização do local de trabalho

Neste modelo de trabalho, resultados e entregas são mais importantes do que o horário ou local de trabalho, mas ainda assim existem maneiras de criar uma rotina benéfica.

- **Horário**

Mantenha seu horário de despertar e trabalhar como se estivesse indo para o trabalho regularmente. Se trabalha das 8h às 17h ou das 9h às 18h, reproduza esta rotina também na sua casa.

Caso prefira trabalhar à noite, também mantenha regularidade nesse horário, mas cuidado para não atrapalhar o sono.

- **Como se vestir**

Troque de roupa ao acordar. É comprovado que o uso de pijama ou trajes mais informais reduz a conexão com o trabalho e a produtividade. Por outro lado, trocar de roupa prepara você mentalmente para o trabalho.

- **Outras atividades**

Crie separações entre momentos de trabalho, afazeres domésticos e outras rotinas de cuidado pessoal, mas lembre-se de reservar um espaço no seu planejamento diário para as atividades que são importantes para você.

- **Interrupções**

Se mora com outras pessoas, informe-as sobre seu horário de trabalho e evite interrupções, dentro do possível. É importante conversar com as crianças, mesmo as menores, para que compreendam que, apesar de você estar em casa, está trabalhando e não está disponível. Mas é claro que você deve reservar um tempo para brincar com elas também.

- **Pausas**

Faça pausas regulares para descansar, alongar-se, beber água, fazer um lanche e caminhar um pouco. Mas não faça pausa da tecnologia usando a tecnologia! É importante você se desligar do computador, *tablet* e celular por algum tempo.

Na [Intravisa](#), estão disponíveis vários vídeos com exercícios de alongamento, ginástica laboral e treino funcional.

Envolvimento com a instituição

Sabe-se que um dos grandes riscos do teletrabalho é o isolamento social e o distanciamento da organização. Por esse motivo, você precisa adotar algumas medidas no seu dia a dia para que isso não aconteça.

Acesse seu e-mail diariamente. Assim você ficará por dentro de informes encaminhados por sua chefia, equipe e outras unidades da Anvisa, como GGPEs, GGTIN e Ascom.

Faça uma visita diariamente à Intravisa. Lá você pode conferir as notícias, os Boletins de Serviço e até os aniversariantes do dia. Dessa forma você se mantém conectado com o que está acontecendo na Agência.

Participe de eventos e atividades não diretamente relacionados ao seu trabalho, mas que podem contribuir com o seu desenvolvimento, saúde e qualidade de vida. As Rodas de Conversa promovidas pela Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho (CSQVT) e as atividades da Comissão de Ética da Anvisa (CEAnvisa) são dois bons exemplos. Converse com a sua chefia para incluir um espaço para essas atividades no seu Plano de Trabalho.

Compartilhe com a sua equipe conhecimentos aprendidos em um curso, palestra, livro ou outro meio de treinamento e desenvolvimento. O que você aprendeu pode ser útil para outras pessoas.

Em que pese você tenha um Plano de Trabalho a seguir, ofereça ajuda aos colegas e se mostre disponível para colaborar. Assim ficará mais fácil de pedir ajuda quando você precisar e a cooperação torna o ambiente de trabalho muito mais agradável.

Embora os grupos de WhatsApp ou Teams possam acabar tomando muito do nosso tempo, faça parte do grupo da sua equipe de trabalho, se ele existir. Lá vocês podem compartilhar alguma informação rápida, parabenizar os aniversariantes do dia, divulgar uma ação que a unidade esteja realizando, entre outros.

Cuidados com a saúde

Para que você possa usufruir dos benefícios da participação no PGOR que estão relacionados à melhoria da qualidade de vida, é necessário que você cuide da sua saúde.

Ao trabalharmos em casa, acabamos passando mais tempo sentados do que quando vamos ao local de trabalho e diminuimos os nossos movimentos, pois não temos mais que andar até o carro ou até a parada de ônibus, e o banheiro, em casa, em geral fica mais perto que o do trabalho... Então, quando somamos essas pequenas economias de passos, percebemos que ficamos muito mais sedentários. Por isso, é muito importante fazer uma atividade física e algumas pausas ao longo do dia, com exercícios de alongamento ou ginástica laboral.

A alimentação também merece atenção. Não se acomode nos *fast foods* nem deixe a geladeira se tornar uma tentação. A opção de fazer as refeições em casa diariamente deve se tornar uma aliada da sua saúde e não um risco para o aumento de peso ou doenças. Assim como você deve planejar o seu trabalho, deve planejar também a sua alimentação, para que ela seja balanceada e saudável.

A flexibilidade de horário para trabalhar não pode fazer com que o seu sono seja prejudicado. Cuidado ao querer passar a noite trabalhando e dormir durante o dia. Os estudos mostram que o sono diurno não tem a mesma qualidade do sono da noite, devido à claridade e aos barulhos do dia, entre outros fatores. Manter a regularidade do horário para dormir e acordar também é importante nesse ciclo de sono e vigília.

A saúde mental também merece atenção. Ao passar a trabalhar em casa, muitas coisas mudam. Tem-se menos contato social, a comunicação pode ser mais difícil em alguns momentos e os hábitos e rotina acabam ficando bem diferentes. Então, talvez seja necessário você buscar outras formas de estar em contato com pessoas para não se sentir isolado. As medidas já listadas para se manter envolvido com a instituição contribuem para a manutenção da saúde mental. Conversar e trocar experiências com colegas que também estão em teletrabalho pode ser interessante para ver como outras pessoas lidaram ou lidam com as dificuldades que porventura você esteja enfrentando. Falar abertamente com a sua chefia e pedir apoio também pode ser uma boa estratégia para superar dificuldades. Algumas atividades

como meditação e yoga ou a prática de algum esporte ou *hobby* também podem contribuir para o seu bem-estar.

Mas fique atento, pois se as medidas de promoção da saúde não forem suficientes para que você se sinta bem e você esteja em sofrimento, talvez seja a hora de buscar uma ajuda profissional. Psicólogos e psiquiatras podem auxiliar com a escuta especializada, técnicas terapêuticas e medicação, se for necessário. Lembre-se que é importante dar a mesma atenção à saúde mental que se dá à saúde física e que não é vergonha pedir ajuda.

Capítulo 9 – Gestão do tempo, produtividade e interação



A organização do tempo em momentos para produzir e momentos para interagir é de extrema importância, sobretudo no teletrabalho. Por esse motivo, estamos dedicando um capítulo do manual para a temática.

Priorização é, antes de mais nada, dizer não. O tempo é escasso, finito, e por isso é preciso escolher o que é mais valioso para colocar na agenda. Priorização consiste em um processo de escolha. Já a produtividade é a priorização consciente e contínua, além de ter que ser sustentável ao longo do tempo. É importante lembrar desses dois conceitos no momento de fazer a gestão do tempo.

A literatura aponta um estado de concentração chamado de *flow*. Ele ocorre quando a pessoa consegue se concentrar de tal forma que atinge o máximo da sua capacidade de produção. Por outro lado, a literatura também mostra estudos que concluem que uma pessoa, ao ser interrompida, leva cerca de sete a oito minutos para pegar o fio da meada e se concentrar novamente. Vê-se, então, que interromper uma pessoa quando ela está concentrada atrapalha o desempenho e a produtividade.

A fim de se evitar ao máximo atrapalhar esse estado de *flow*, algumas dicas são importantes:

- No trabalho presencial, a equipe pode estabelecer um código para informar quando se está realizando um trabalho que exige muita concentração, para evitar interrupções. Esse código pode ser, por exemplo, usar um fone de ouvido ou uma tarjeta vermelha em cima do computador (como aquelas que vemos em churrascarias). Estabelecido e compartilhado o código, todos devem respeitá-lo.
- No teletrabalho, o uso do *status* do Teams pode ter essa função. Ao escolher o *status* “disponível”, a pessoa está dizendo que está disponível para interação síncrona. Já se escolher o *status* “ocupado”, alguém que queira interagir com essa pessoa poderá deixar uma mensagem, mas já saberá que não receberá uma resposta de imediato. Portanto, o uso adequado do *status* do Teams pode ser uma boa prática para melhoria da produtividade e da comunicação.
- Desabilitar as notificações e ficar longe do celular também contribui para evitar interrupções.

O *status* do Teams e a mensagem de ausência temporária do e-mail também são úteis para informar sobre ausências de maior duração, como férias, licença para capacitação e licenças para tratamento de saúde. Fazendo o uso dessas ferramentas, o seu interlocutor terá uma previsibilidade sobre quando terá uma resposta e poderá decidir recorrer a outra pessoa, caso tenha urgência no retorno.

Ao se comunicar, seja de maneira escrita ou oral, defina para si mesmo qual é o seu objetivo com a comunicação: informar, persuadir, emocionar etc. Assim você conseguirá elaborar mais

facilmente a sua mensagem. Além disso, evite ambiguidade ou prolixidade. A objetividade é muito importante nos dias de hoje (sem deixar de fora informações importantes!).

Falando especificamente sobre a gestão do tempo, uma técnica bastante interessante é a Pomodoro. Ela consiste em trabalhar de forma concentrada por 25 minutos, intercalando cinco minutos de pausas para fazer um alongamento, checar mensagens ou fazer um lanche, por exemplo. E a cada três ou quatro blocos de 30 minutos (25+5), faz-se uma pausa maior. O uso de um cronômetro é fundamental, para dar a tranquilidade de que o seu tempo está sob controle. Só não vale o do celular, pois, na verdade, o celular deve ser mantido longe, para evitar distrações e favorecer o estado de *flow*. Na internet existem vários cronômetros gratuitos, como o [Cuckoo](#).

Outra estratégia para melhorar a produtividade é concentrar atividades semelhantes em blocos e delimitar um tempo para cada uma delas, como, por exemplo, realizar trabalho concentrado no início da manhã, assinar documentos antes do almoço ou responder e-mails no início da tarde.

A equipe também pode estabelecer dias e horários para agendamento de reuniões, para que todos tenham previsibilidade e possam se programar melhor.

Outras dicas:

- Crie rotinas para começar o trabalho e também para se desconectar dele. No início do dia, por exemplo, você pode tomar um banho, tomar um bom café da manhã, fazer uma meditação e acessar a Intravisa para ver as últimas notícias. Ao final do dia de trabalho, você pode fazer uma lista de atividades para o dia seguinte. Assim você libera seus pensamentos do trabalho, pois sabe que já está tudo registrado e o seu próximo dia já está planejado.
- Ser multitarefas é a melhor estratégia para se perder tempo! Faça uma coisa de cada vez, para que possa fazer tudo bem-feito e sem a sensação de sobrecarga.
- A maneira de se vestir e a linguagem corporal devem demonstrar profissionalismo e respeito com a outra pessoa, evidenciando que se valoriza o tempo da pessoa e a própria pessoa. Participar de reuniões de pijama ou sem camisa, por exemplo, e não prestar atenção no seu interlocutor enquanto ele fala não vale!
- Utilize o @fulano ou @equipe nos chats apenas quando precisar perguntar algo; não use quando estiver apenas mencionando alguém, compartilhando uma informação que pode ser vista depois ou quando não precisar que a pessoa interaja.
- Respeite o tempo das pessoas. Você pode enviar a mensagem quando for mais conveniente para você, mas é necessário que você espere o tempo da outra pessoa para responder. Se for urgente, ligue!
- Utilize gifs e emojis, pois eles ajudam a expressar melhor as emoções.

Referências

Atos normativos

Decreto 1.590, de 10 de agosto de 1995 – Dispõe sobre a jornada de trabalho dos servidores da Administração Pública Federal direta, das autarquias e das fundações públicas federais, e dá outras providências.

Instrução Normativa 65/SGP/ME, de 30 de julho de 2020 – Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – Sipec relativos à implementação de Programa de Gestão.

Portaria 173, de 29 de março de 2021 – Estabelece orientações, critérios e procedimentos de funcionamento do Programa de Gestão Orientada para Resultados (PGOR) da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

Portaria 522, de 6 de outubro de 2021 – Altera a Portaria n. 173, de 25 de março de 2021, para prever, excepcionalmente e no interesse da administração pública, hipóteses para o desenvolvimento de atividades funcionais no exterior em regime de teletrabalho integral.

Portaria 342, de 15 de outubro de 2021 - Divulga a Tabela de Atividades do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa.

Portaria 7, de 7 de janeiro de 2022 - Divulga a Tabela de Atividades do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Anvisa

Livros

BRIK, M. S. & BRIK, A. **Trabalho Portátil: Produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas.** Edição do autor: Curitiba, 2016.

COVEY, S. R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes – Lições poderosas para a transformação pessoal.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

ALLEN, D. **A Arte de Fazer Acontecer – O método GTD – Getting Things Done – Estratégias para aumentar a produtividade e reduzir o estresse.** Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

KAHNEMAN, D. **Rápido e Devagar – Duas formas de pensar.** Brasil: Objetiva, 2012.

MOÇO, I., LOPES, S. & SOARES, R. R. (2020). **Desafios da Gestão de Pessoas em Trabalho Remoto.** Lisboa, Portugal: Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais da Universidade Europeia, 2020.

ROSENBERG, M. B. **Comunicação Não-Violenta – Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.** São Paulo: Ágora, 2021.

TATHIANE DEÂNDHELA. **Faça o Tempo Trabalhar para Você**. São Paulo: Literare Books International, 2020.

Textos

SALES. M. [O porquê do nosso time distribuído se encontrar presencialmente](#).

Cursos

Alura. Curso Mindset Digital: Técnicas e Habilidades para Liderança Remota. Abril de 2021.

Câmara dos Deputados. Oficina Estratégias de Produtividade. Novembro/Dezembro de 2021.

Escola Nacional de Administração Pública. Curso Noções Básicas do Trabalho Remoto. Março de 2021.

Escola Nacional de Administração Pública. Curso Gestão de Equipes em Trabalho Remoto. Março de 2021.

Officeless Empreendedorismo e Consultoria. Curso Liderança Officeless. Novembro de 2021.

Vídeos

[Por que não se trabalha no trabalho – Jason Fried](#)

[Busy is the new Stupid](#) - Como Warren Buffett ensinou a Bill Gates a importância de ter tempo para pensar e refletir.