



RELATÓRIO GERENCIAL DE AVALIAÇÃO DO PGOR - ANO 2021

Relatório Gerencial de Avaliação do Programa de Gestão Orientada para Resultados da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (PGOR - Anvisa) - Ano 2021

1. INTRODUÇÃO

Desde 2017 a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) conta com um Programa de Gestão, com base no Decreto 1.590/1995, 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.

Ao longo dos anos, o Programa foi sendo aperfeiçoado, tanto em função de oportunidades de melhorias identificadas, quando devido à publicação das Instruções Normativas n. 1/2018 e 65/2020 (Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal / Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital / Ministério da Economia), que estabeleceram 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.

O Programa de Gestão da Anvisa é intitulado de Programa de Gestão Orientada para Resultados (PGOR) e é regulamentado pela Portaria 173, de 25 de março de 2021, publicada na Edição 59 do Diário Oficial da União de 29/03/2021 (seção 1, página 122).

A nova normativa reformulou o Programa já existente com base nas diretrizes da IN 65/2020. O processo de elaboração do normativo envolveu uma etapa de diagnóstico com servidores, gestores e diretorias e uma etapa de construção do novo modelo com base nos normativos vigentes (Decreto 1.590/1995 e IN 65/2020), nos resultados do diagnóstico e com a participação das unidades organizacionais mais diretamente relacionadas à gestão do Programa: Gerência-Geral de Gestão de Pessoas (GGPES), Assessoria de Planejamento (Aplan), Gerência-Geral de Gestão Administrativa e Financeira (GGGAF), Gerência-Geral de Tecnologia da Informação (GGTIN) e Ouvidoria (Ouvid).

O Programa também passou a contar com um conjunto de ferramentas para apoiar gestores e servidores: Manual de Boas Práticas do PGOR; Tabela de Atividades única para a Anvisa; metodologia para construção da Tabela de Atividades e metrificação das atividades; calculadora de métricas para fazer a conversão das métricas do modelo antigo para o modelo novo do PGOR; treinamento para servidores que desejam ingressar no PGOR; treinamento para gestores liderarem as equipes do PGOR; roteiro para auxiliar os gestores a planejar o PGOR na sua unidade; e Sistema PGOR (sistema informatizado para elaboração dos planos de trabalho e registro, acompanhamento e avaliação da produtividade).

O novo modelo do PGOR está em fase de implantação gradual e a expectativa é que a implantação completa ocorra em 1/01/2022, com a gestão exclusiva por meio do novo Sistema Informatizado, que vem sendo utilizado pelas áreas como teste desde o início do mês de novembro. Contudo, tendo em vista que a IN 65/2020 estabelece que os órgãos deverão elaborar relatório anual com a finalidade de conhecer os benefícios e resultados advindos da implementação de programa de gestão e enviar ao órgão central do Sipec, para fins de informações gerenciais, até 30 de novembro, apresenta-se neste relatório os resultados que foram alcançados até o mês de novembro. As informações contidas neste documento são fruto de um trabalho colaborativo entre três unidades da Anvisa: GGPES, Aplan e GGGAF.

2. ANÁLISE

A IN 65/2020 define um conjunto mínimo de informações que devem constar no relatório. A presente seção abordará os aspectos definidos na IN.

2.1 Natureza quantitativa

a) Total de participantes e percentual em relação ao quadro de pessoal, em novembro de 2021

Número de participantes em teletrabalho integral	504
Número de participantes em teletrabalho parcial	99
Número de participantes na modalidade presencial	0
Total	603

Número de servidores da Anvisa (todos os cargos e vínculos)	1.646
Percentual em relação ao quadro de pessoal	36,6%

b) Variação de gastos, quando houver, em valores absolutos e percentuais

Inicialmente, cabe esclarecer que a variação de custos que será apresentada não pode ser atribuída exclusivamente ao PGOR, pois em 2020 e 2021 estamos vivendo a pandemia da Covid-19 e um grande número de servidores da Agência foi colocado em trabalho remoto, sem que estivesse participando do PGOR, com respaldo na Instrução Normativa 19/SEGEP/ME, de 12/03/2020 e alterações posteriores.

Por se tratar de custos gerais não rateados, que são identificados ou diretamente associados ao objeto do PGOR, foi utilizado o método do custeio direto.

A extração dos dados dessa análise foi feita através do Tesouro Gerencial (TG), sistema informatizado de consulta de armazenamento de dados para extração e consulta à Execução Orçamentária, Financeira e Patrimonial do Governo Federal, no âmbito do Orçamento Fiscal e Seguridade Social, além do

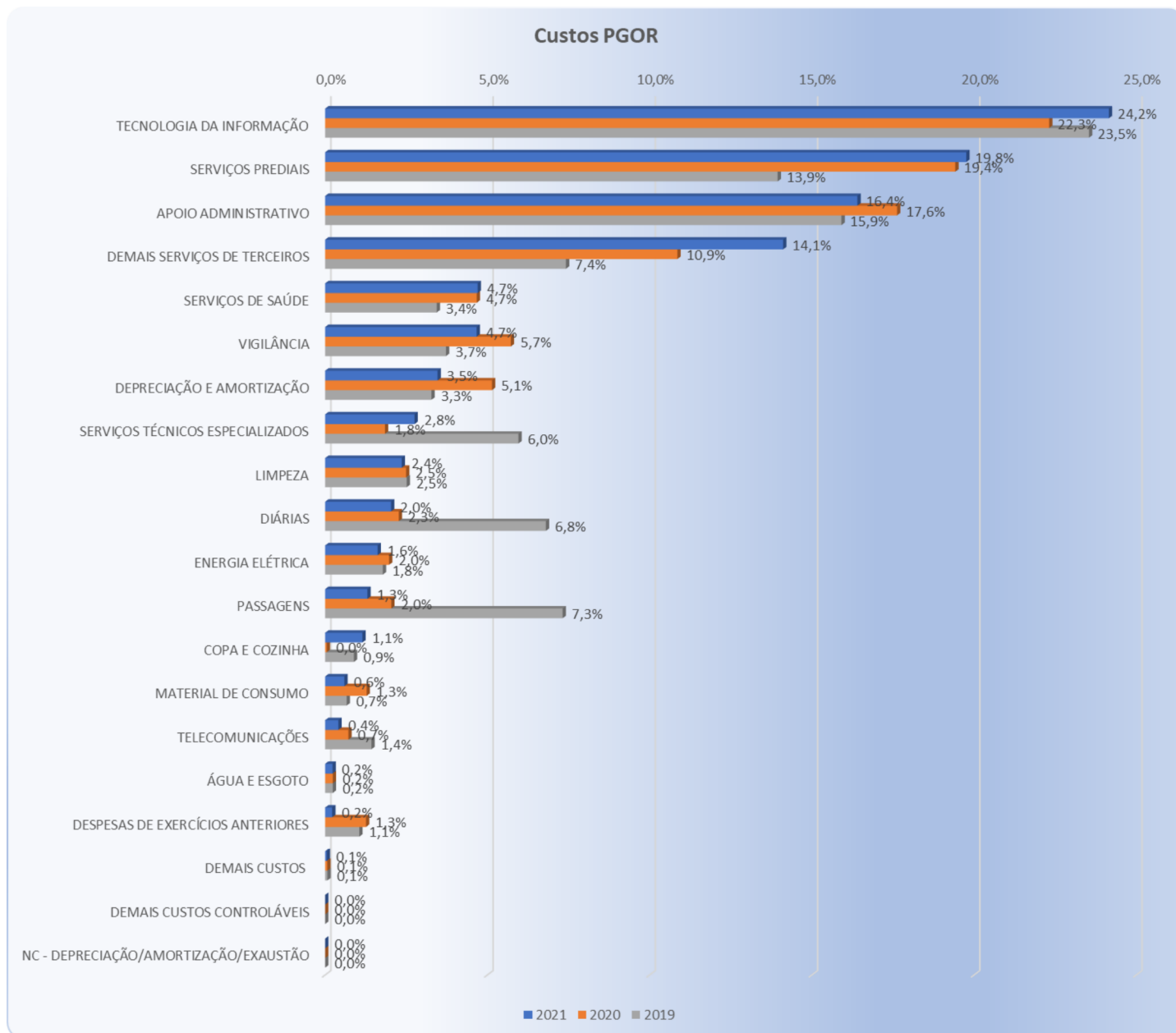
Sistema de Informações de Custos (SIC), com o objetivo de consolidar as informações em uma base única para otimizar a extração de relatórios gerenciais. Para isso, no módulo SIC foram utilizados os atributos do contexto SIAFI, Detalhamento de Custos (DETACUSTOS).

Alguns itens de custos foram excluídos dessa análise, visto termos inferido que não são diretamente impactados pelo PGOR, como por exemplo despesas com Pessoal Ativo e Inativo.

O período utilizado para essa análise incluiu os anos de 2019, 2020 e 2021, com os dados atualizados pelo sistema até o dia 19/11/2021. Na tabela foi feita uma coluna para a análise vertical e outra para a análise horizontal, a fim de melhor demonstrar as variações que ocorreram no período. A análise vertical (AV) serve para demonstrar o percentual de um item de custo em relação ao custo total de um determinado ano. Já a análise horizontal (AH) serve para demonstrar a evolução do custos ao longo do tempo, ou seja, é ela quem irá demonstrar se determinado item de custo aumentou ou diminuiu em relação a um ano anterior.

Abaixo segue a tabela e o gráfico com os dados do TG, módulo SIC:

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



Ante o exposto, a Coordenação de Contabilidade e Custos (CCONT) da Anvisa conclui que, dos custos analisados em 2021, houve uma redução de 21,8% em relação aos custos de 2020. Se a comparação do ano de 2021 for feita em relação ao ano de 2019, a redução é ainda maior, passando dos 46%. Dos itens de custos analisados em 2021, os que tiveram maiores reduções em relação a 2020 foram: material de consumo, com redução de 63,7%; telecomunicações, com redução de 55,5%, e energia elétrica, com redução de 35,7%.

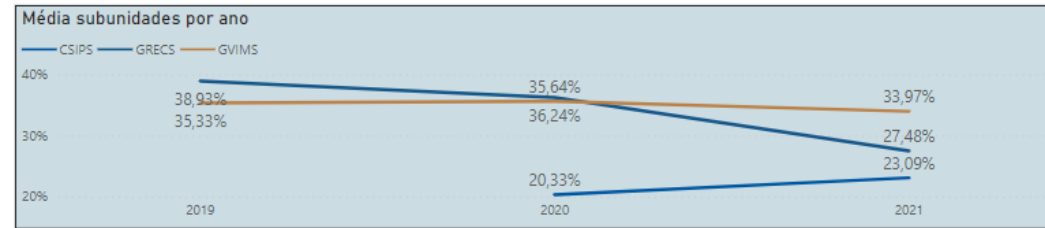
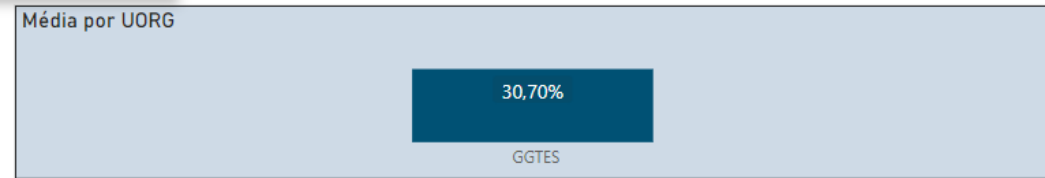
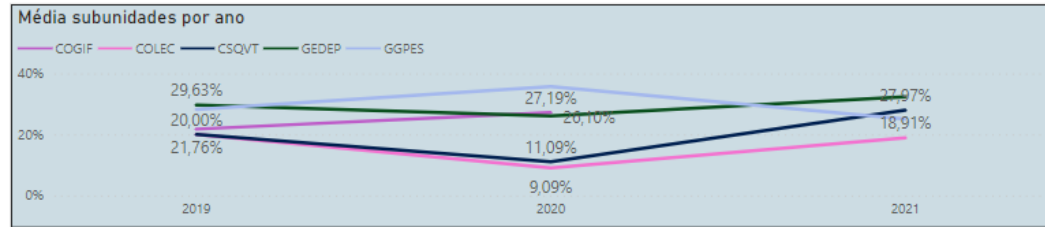
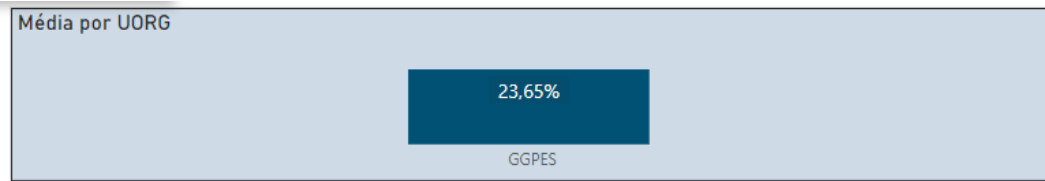
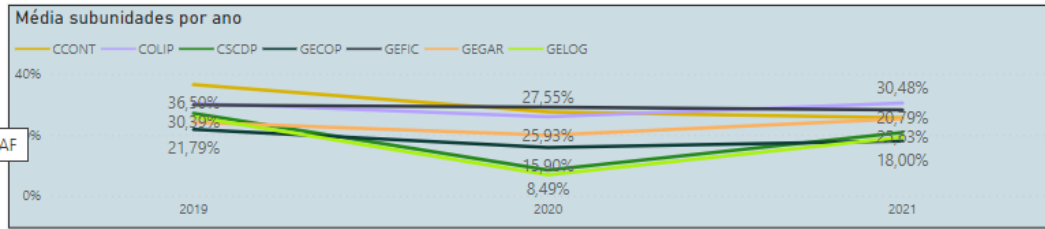
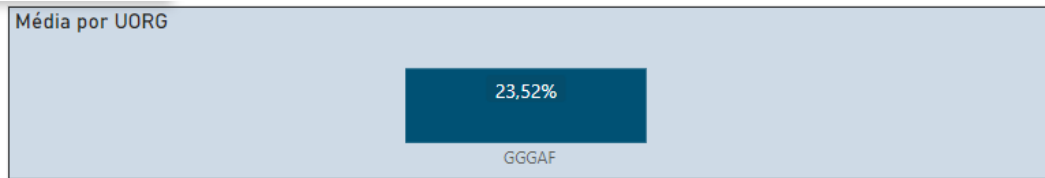
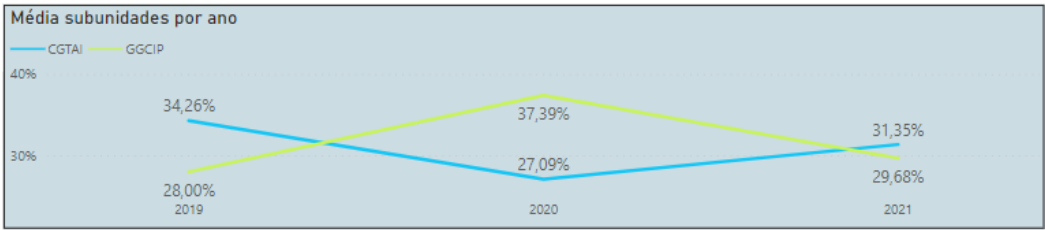
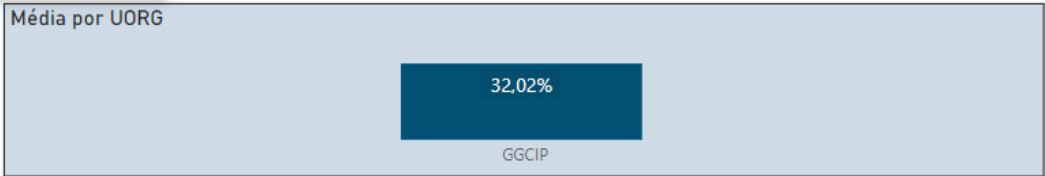
Em relação às reduções dos itens de custos diárias e passagens, com redução de 29,9% e 50% (2021-2020 e 2021-2019, respectivamente), é possível afirmar que elas ocorreram devido à pandemia de Covid-19, tendo em vista a suspensão de viagens, inclusive as de fiscalização, conforme informações da Coordenação de Diárias e Passagens (CSCDP).

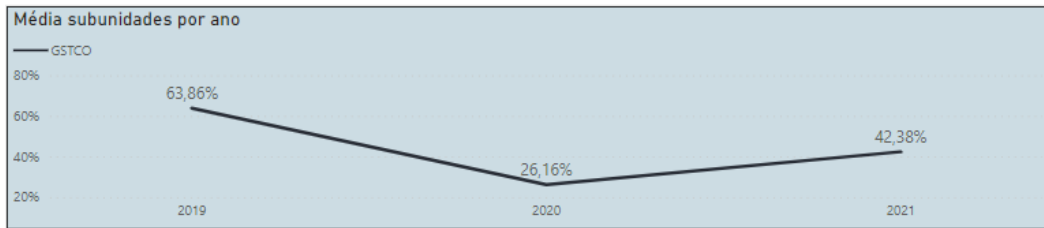
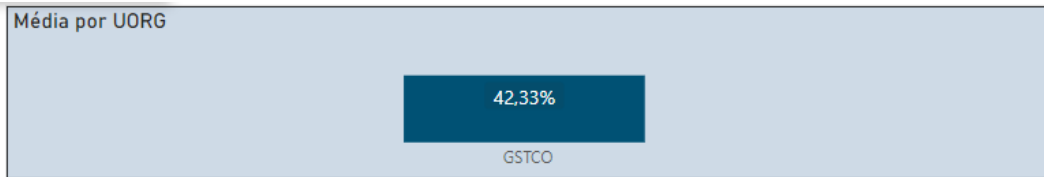
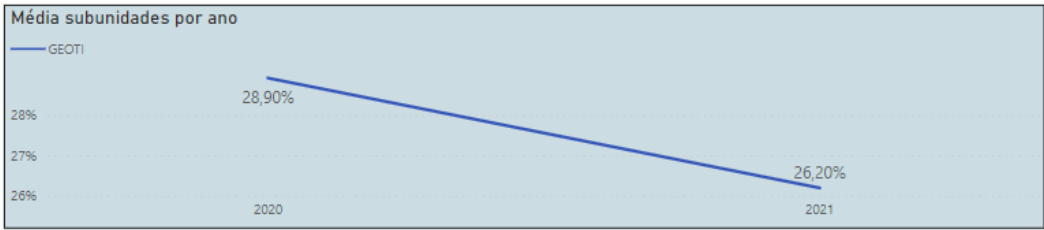
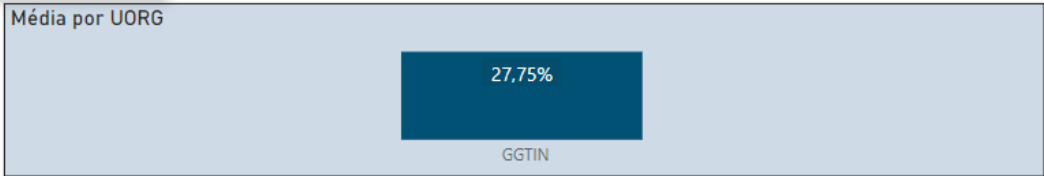
c) Variação de produtividade, quando houver, em valores absolutos e percentuais

A Anvisa conta com um painel em que é possível acompanhar os números de participantes do PGOR, bem como a produtividade das unidades. A seguir serão apresentados os dados relativos à variação da produtividade de cada Gerência-Geral ou unidade equivalente no período de 2019 a 2021 (até o terceiro ciclo de monitoramento) no formato em que a apuração dos resultados é feita atualmente na Agência.

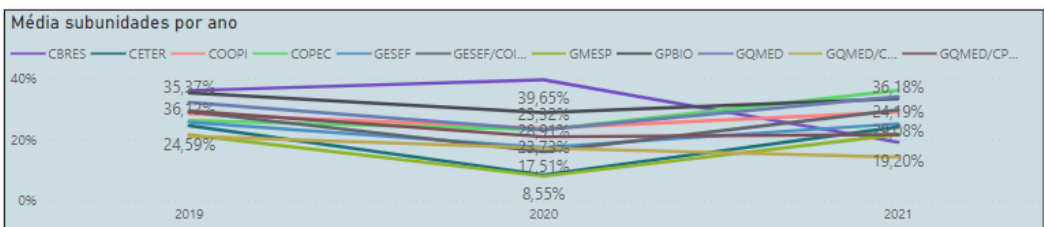
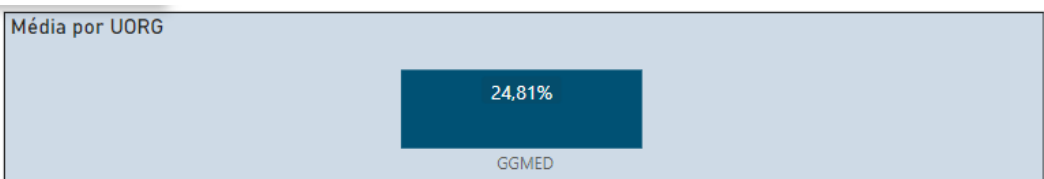
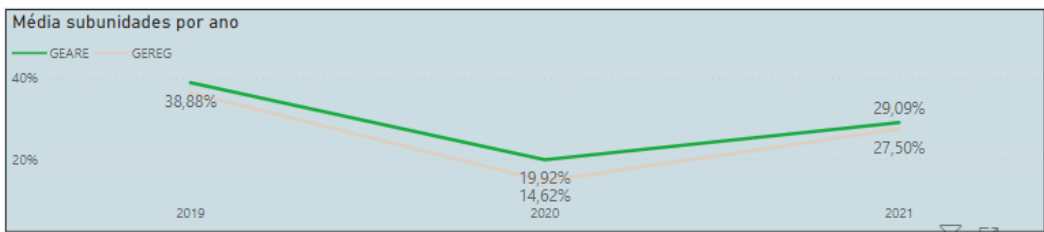
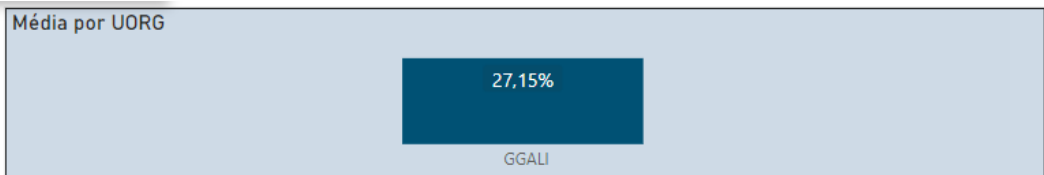
Contudo, antes é importante esclarecer que o regulamento do PGOR estabelece um incremento mínimo de produtividade de 20% e os gráficos apontam essa média do acréscimo. Exceções relativas ao acréscimo de produtividade serão permitidas a partir de novembro de 2021, o que somente poderá ser percebido na apuração do último trimestre do ano. Outro ponto a ser registrado é que a Instrução Normativa 19/SEGEP/ME, de 12/03/2020, suspendeu o acréscimo de produtividade nos programas de gestão, em virtude da pandemia da Covid-19. Por esse motivo, a produtividade no ano de 2020 sofreu queda em algumas unidades organizacionais. O acréscimo de produtividade foi normalizado com a publicação da Instrução Normativa 109/SEGEP/ME, de 29/10/2020.

- Primeira Diretoria

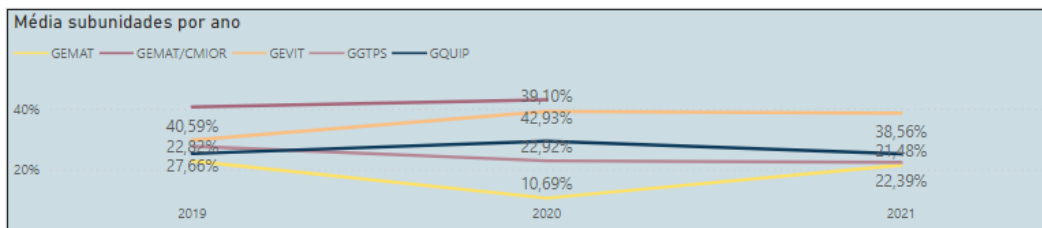
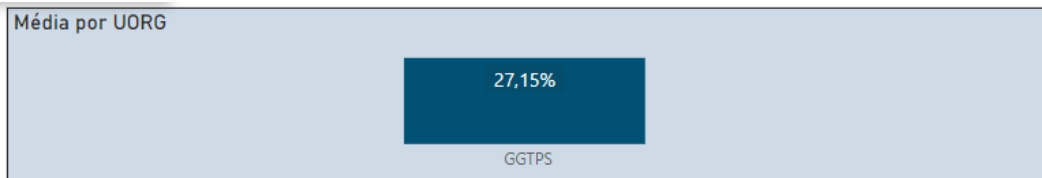
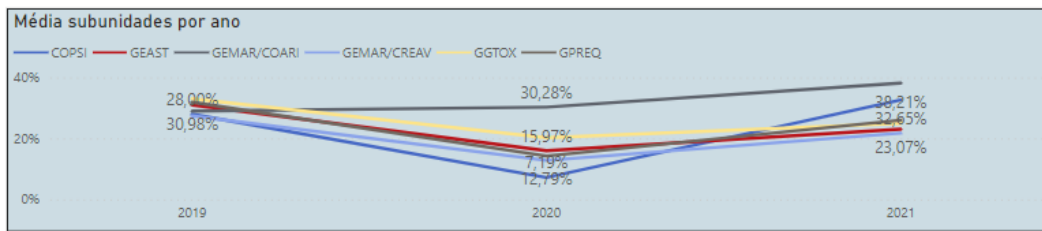
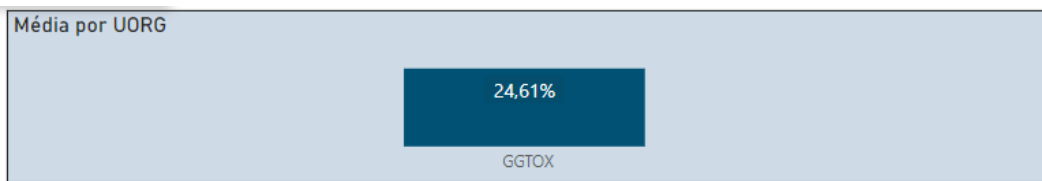
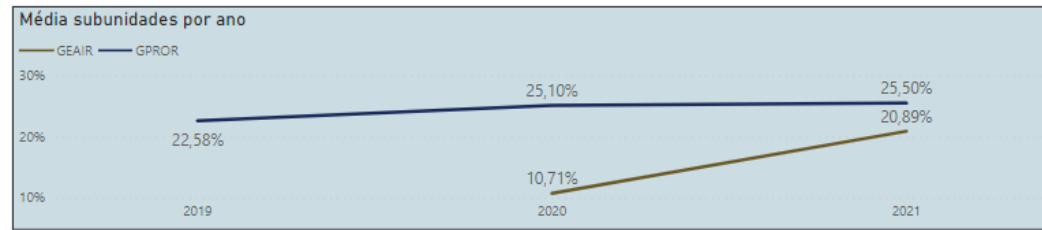
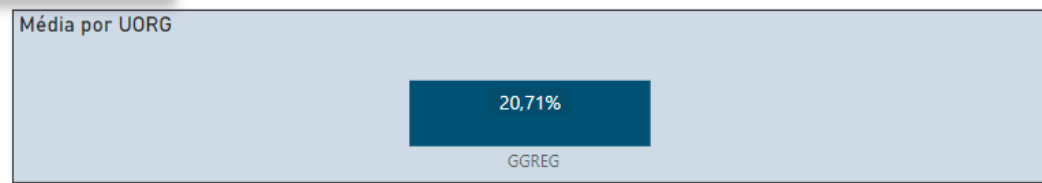


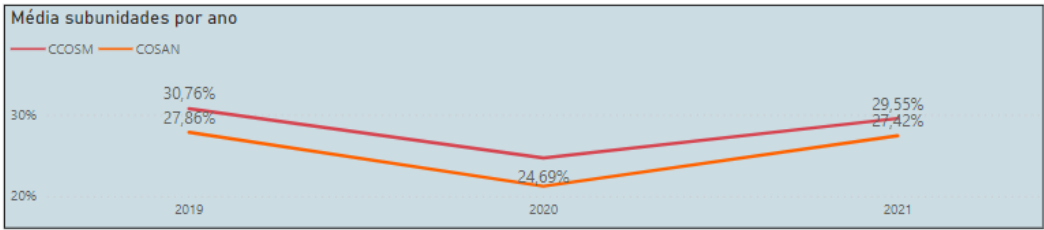
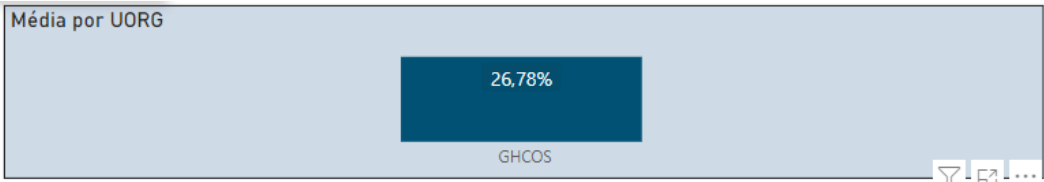


- Segunda Diretoria

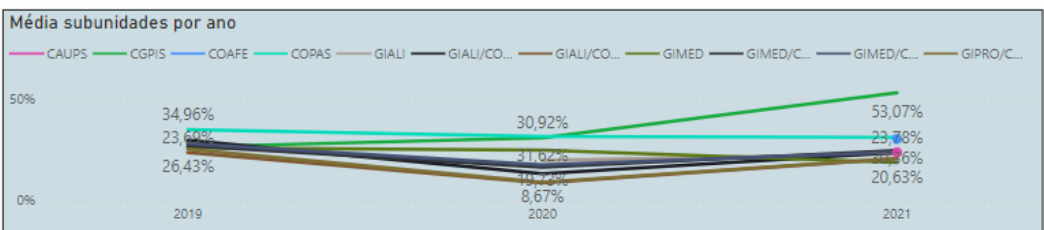
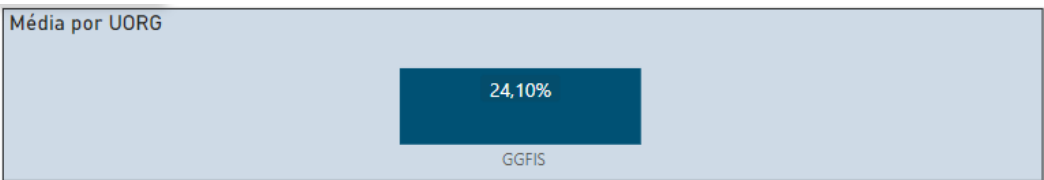
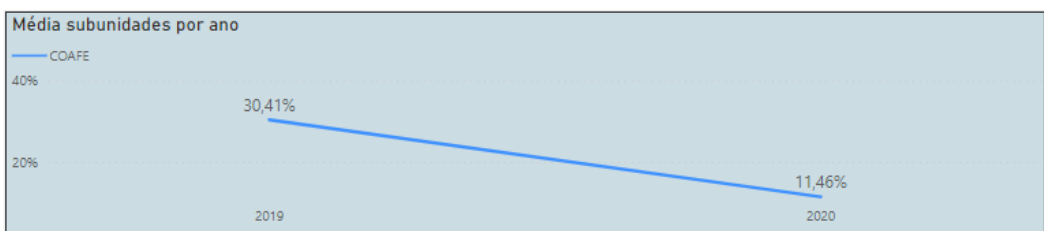
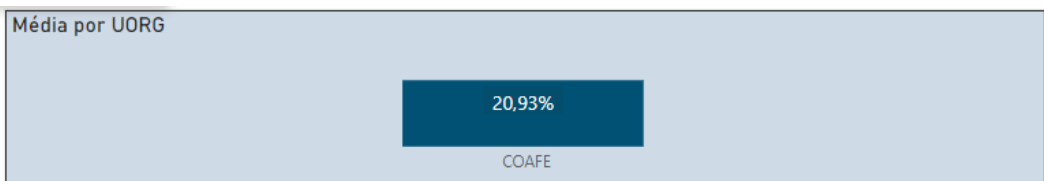
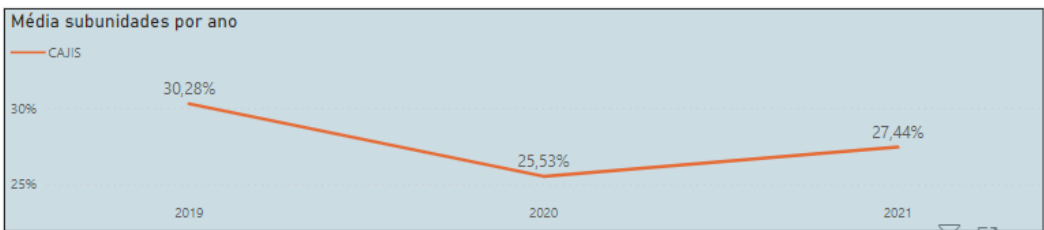
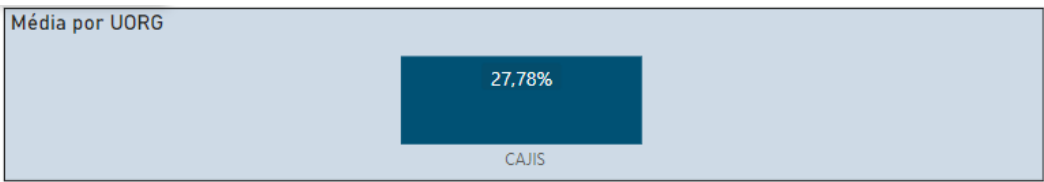


- Terceira Diretoria

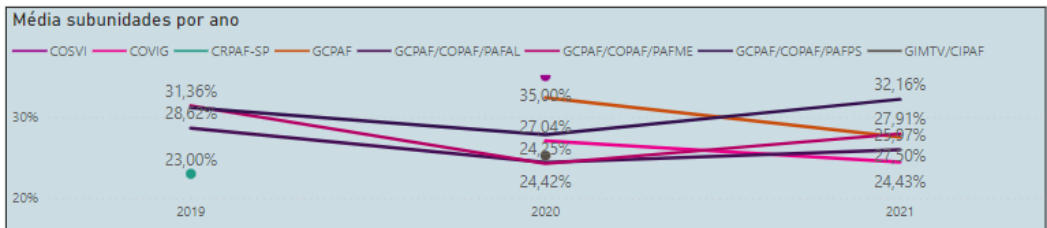
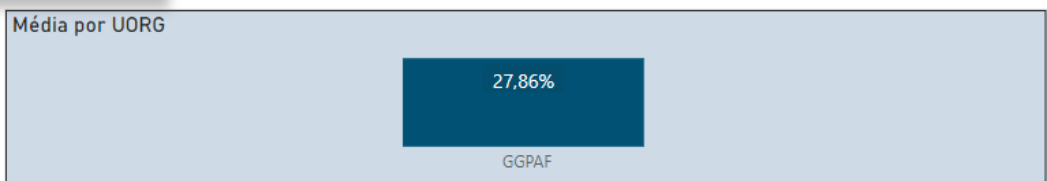
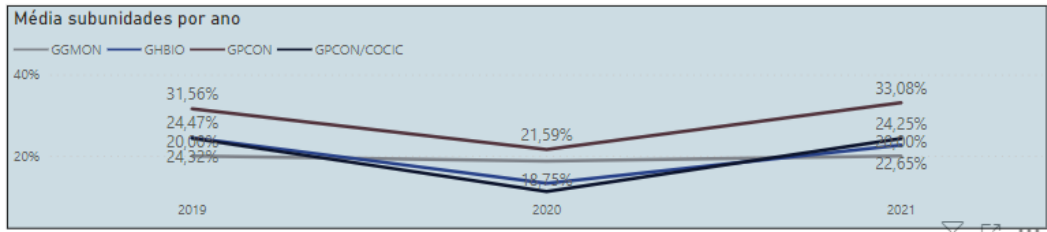
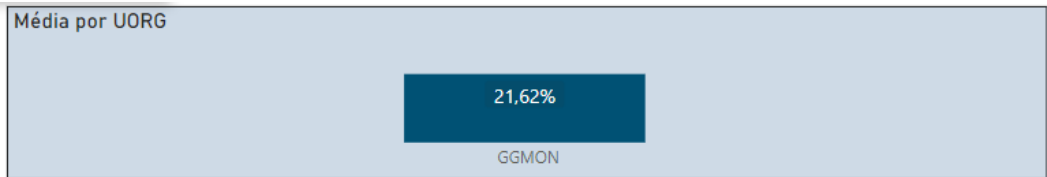




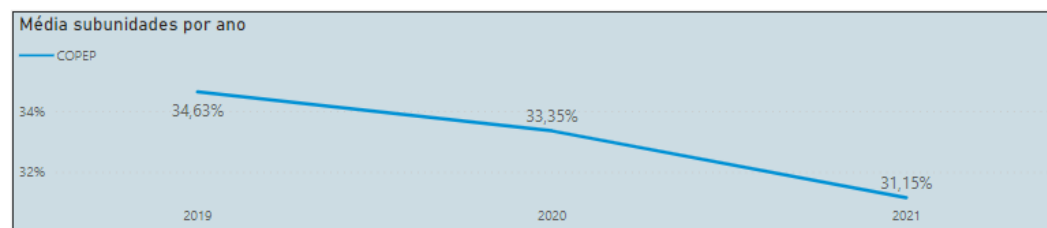
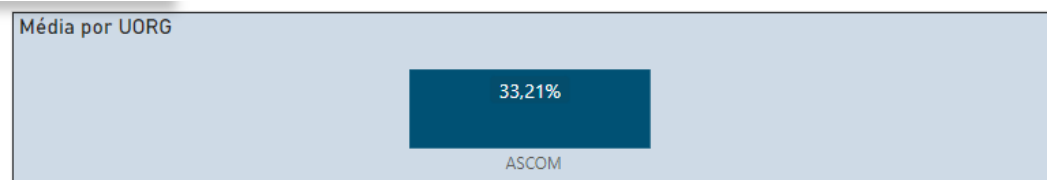
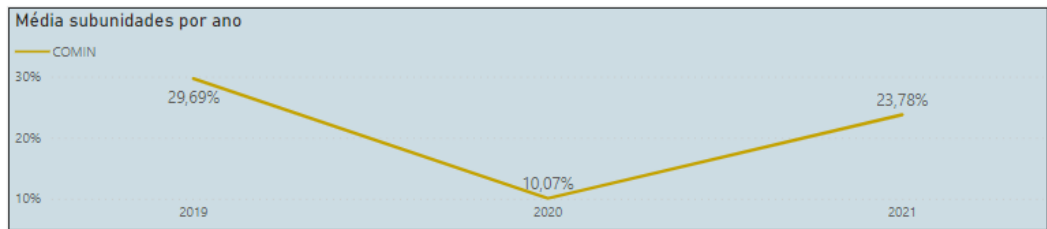
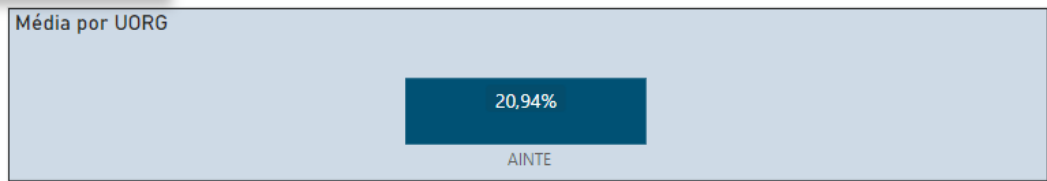
• Quarta Diretoria

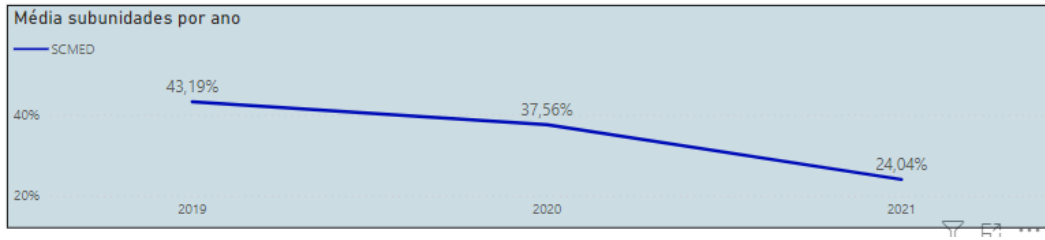
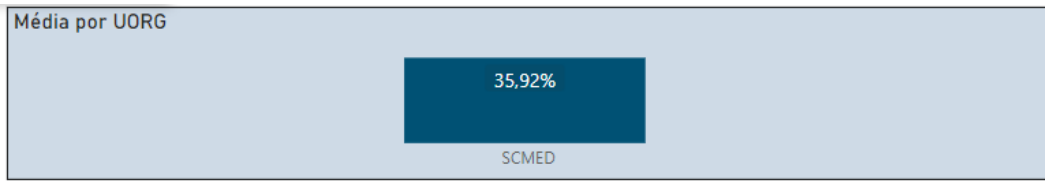
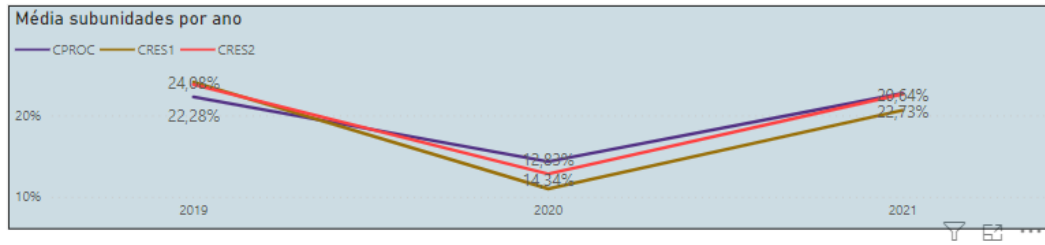
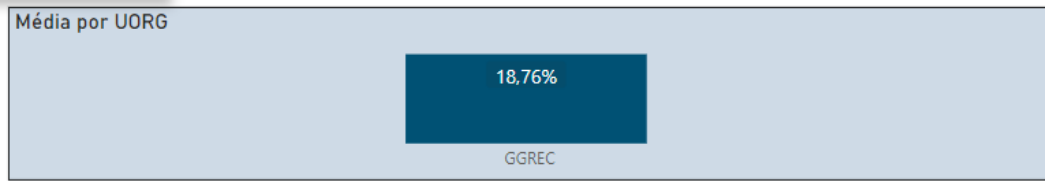
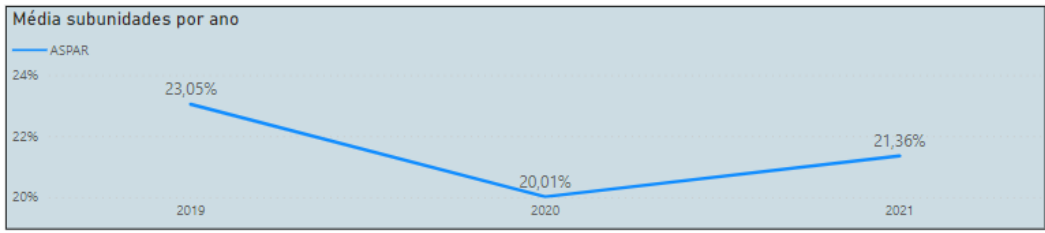
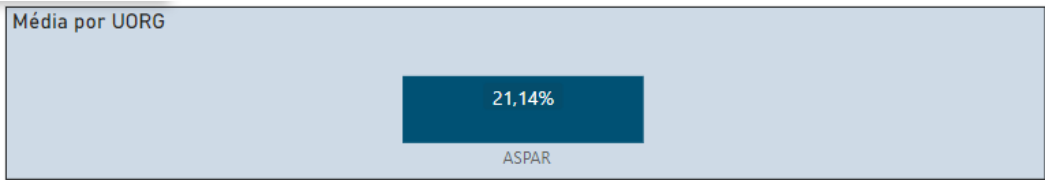


• Quinta Diretoria

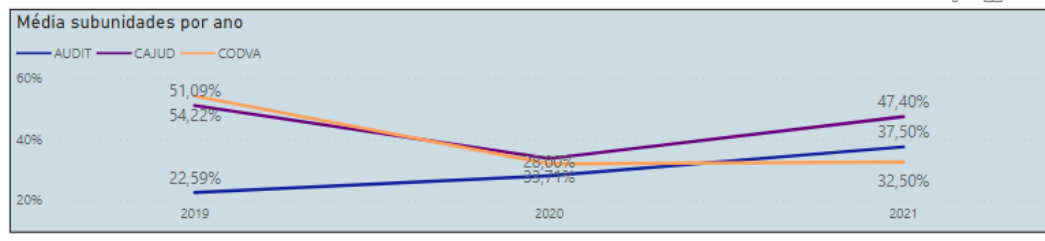


- Gabinete do Diretor-Presidente





• Unidades Organizacionais Específicas



d) Variação de agentes públicos por unidade após adesão ao programa de gestão

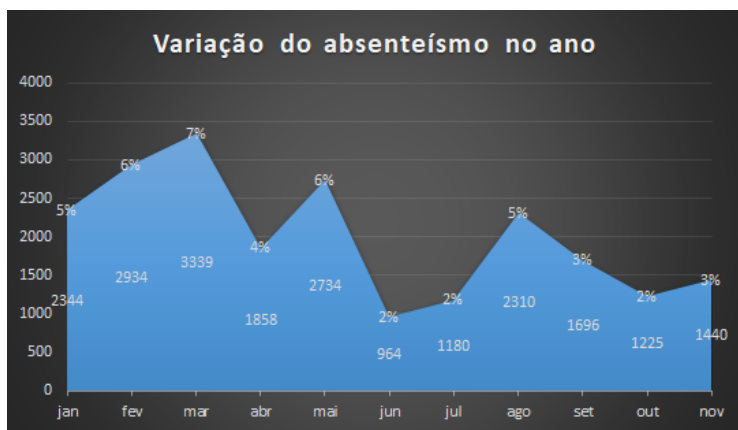
Em que pese não tenham sido realizadas análises estatísticas, a partir da observação da tabela abaixo é fácil perceber que não houve grande variação do número de servidores por unidade, exceto na GGPAF, unidade descentralizada em todos os estados do país, onde é mais sentido o impacto das aposentadorias. Diante disso, analisa-se que, como o PGOR é uma realidade na maior parte das unidades da Anvisa atualmente, o desejo de mudar de área para poder participar do Programa deixou de ser um problema na Agência. Por outro lado, a possibilidade de participar do Programa aumenta a satisfação do servidor na unidade onde atua, diminuindo ou, pelo menos, retardando seu interesse em mudar de área.

UNIDADE	jan/21	fev/21	mar/21	abr/21	mai/21	jun/21	jul/21	ago/21	set/21	out/21	nov/21
AUDIT*	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9
AUDIT*	8	8	8	9	9	9	9	9	9	9	9
COGER	8	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8
COGER	8	8	8	7	7	8	8	8	8	8	8
DICOL	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
DICOL	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
DIRE1	241	242	238	239	240	239	239	239	237	236	236
DIRE1	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
GGCIP*	30	30	30	30	30	32	32	32	31	31	32
GGGAF*	85	85	84	84	84	82	83	82	82	83	81
GGPES*	49	50	49	49	51	49	48	49	48	47	47
GGTES*	33	33	32	32	32	32	32	32	32	31	31
GGTIN*	23	23	22	22	22	22	22	22	22	22	23
GSTCO*	16	16	16	17	17	18	18	18	18	18	18
DIRE2	215	216	216	216	215	216	218	221	219	218	219
DIRE2	7	7	8	8	8	7	7	8	8	8	8
GGALI*	27	27	27	27	27	26	26	26	26	26	26
GGMED*	181	182	181	181	180	183	185	187	185	184	185
DIRE3	162	161	161	160	159	160	160	162	161	162	160
DIRE3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
GGREG*	32	31	31	31	31	32	32	33	34	34	33
GGTAB	11	11	11	11	11	11	11	11	9	10	10
GGTOX*	42	42	42	42	41	39	39	39	39	39	39
GGTPS*	48	48	48	47	47	49	49	50	50	50	49
GHCOS*	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24	24
DIRE4	168	166	166	167	170	171	170	170	172	171	173
DIRE4	7	5	5	5	5	5	5	5	6	6	7
CAJIS*	12	12	11	11	11	11	11	11	11	11	11
GELAS	15	14	14	14	15	17	17	17	18	18	18
GGFIS*	134	135	136	137	139	138	137	137	137	136	137
DIRE5	653	650	645	641	636	628	626	620	617	616	613
DIRE5	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
GGMON*	64	63	61	61	59	58	58	58	58	60	59
GGPAF*	582	580	577	573	570	564	562	556	553	550	548
GADIP	136	135	135	134	132	137	136	136	136	137	136
GADIP	15	15	15	16	16	17	17	17	17	17	17
AINTE*	16	17	17	17	17	17	17	17	18	18	18
APLAN	18	17	17	17	17	16	15	15	15	15	14
ASCOM*	28	28	28	28	28	29	29	29	29	30	30
ASNVS	10	10	11	10	9	12	12	12	12	12	12
ASPAR*	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
GGREC*	28	28	28	27	27	27	27	28	27	27	27
SCMED*	14	13	12	12	11	12	12	11	11	11	11
OUID	8	8	8	8	7	6	6	6	6	6	6
OUID	8	8	8	8	7	6	6	6	6	6	6
PROCR*	11	11	11	11	11	11	11	10	11	11	11
PROCR*	11	11	11	11	11	11	11	10	11	11	11
SGCOL	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7
SGCOL	6	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7

*Unidades participantes do PGOR

e) Variação no absenteísmo, em valores absolutos e percentuais

A variação do absenteísmo na Anvisa pode ser vista no gráfico abaixo. Relembra-se que a nova Portaria do PGOR foi publicada em março e, pelo gráfico, percebe-se uma redução do absenteísmo a partir de abril. Contudo, é importante registrar que ainda não é possível afirmar que existe relação entre a diminuição do absenteísmo e a publicação da Portaria, pois, no momento de publicação e nos meses seguintes estava vigorando o trabalho remoto em função da pandemia da Covid-19.



f) Variação na rotatividade da força de trabalho, em valores absolutos e percentuais

Em 2021, considerando o período de janeiro a novembro, a Anvisa teve uma baixa rotatividade de -3% (fórmula de cálculo: ((admissão + desligamento)/2) / número de servidores da Anvisa)*100). O principal motivo das saídas são as aposentadorias.

	Ingressos	Saídas	
01/01/2021	5	6	-1
01/02/2021	1	6	-5
01/03/2021	2	10	-8
01/04/2021	2	9	-7
01/05/2021	2	0	2
01/06/2021	0	0	0
01/07/2021	3	8	-5
01/08/2021	6	3	3
01/09/2021	1	8	-7
01/10/2021	1	5	-4
01/11/2021	1	4	-3
	24	59	-35

2.2. Natureza qualitativa

a) Melhoria na qualidade dos produtos entregues

As unidades participantes do PGOR identificaram ganhos com a participação no Programa. O quadro abaixo consolida as informações prestadas pelas unidades no último relatório trimestral de acompanhamento.

UNIDADE	AVALIAÇÃO
GGCIP	Para o período avaliado, apesar ainda da situação de emergência em saúde pública - Covid-19, a dinamicidade apresentada pela equipe, que já se encontrava no teletrabalho, possibilitou o redirecionamento de demandas quando necessário, mitigando possíveis prejuízos aos serviços prestados pela área. Devido à pandemia, as demandas encaminhadas pela plataforma Fala.BR/CGU, por suas especificidades de obrigatoriedade de atendimento e prazos legais, continuam a ter tratamento diferenciado quanto às suas respostas, não deixando de ser cumpridas, nem acumulando passivo, uma vez que muitas ainda se tratam de assuntos relacionados à pandemia e à questões imprescindíveis para o atendimento de demandas na área da saúde pública. Houve aumento considerável de demandas oriundas do Fala.BR, de 4.361 em todo o ano de 2020, para 6.262 em 2021 registrados até o dia 30/09. A operação da Central de Atendimento, que também continua com redução de contingente de RH, por determinação legal local, além de empregados no grupo de risco, continua a demonstrar falhas que exigem o acionamento das servidoras, além da própria gestão da CGTAL, acarretando assim no aumento no volume de demandas atendidas pelas servidoras e no tempo gasto que poderia ser direcionado à outras atividades. Mais uma vez, o teletrabalho permitiu a assimilação de tais ocorrências de forma otimizada.
GGGAF - GEFIC	Além das atividades rotineiras que foram 100% atendidas e do acréscimo de produtividade da equipe, destacamos: Foi processado o último lote residual de restituição de taxa de fiscalização de vigilância sanitária em atendimento à Portaria Anvisa 1.245/2017, com análise e/ou tentativa de pagamento para 1950 favorecidos. Foram realizados os cálculos de projeção da execução até 31/12, por despesa, e os ajustes dos empenhos, iniciando assim as atividades de encerramento do exercício orçamentário e financeiros Elaborado formulário para padronização da solicitação de reserva orçamentária pelas demais áreas da Anvisa. Também foi concluída a regularização de fonte para troca do IDUSO 6 para o IDUSO 0 devido à promulgação da LOA 2021 para os PTRES 172735, 172733 e 191690. Deu-se início à regularização do PTRES 172736 e, deste PTRES, foram finalizadas as regularizações das ajudas de custo, dos ressarcimentos de transporte, da natureza de despesa 449000 e dos suprimentos de fundos. A equipe de liquidação retomou a análise das faturas encaminhadas para pagamento (tempo utilizado entre a emissão da fatura e o encaminhamento do processo à GEFIC, tempo de análise da equipe de liquidação e tempo de análise em toda a gerência). A equipe fez a análise de saldos irrisórios em julho/2021. Foi retomada a revisão dos extratos de obrigação. Foram elaborados dois despachos de encerramento de contrato, atividade nova para a equipe. Houve a análise de todos os empenhos inscritos em restos a pagar. Parte da equipe realizou capacitação relacionada ao Tesouro Gerencial.
GGGAF - CSCDP	Melhor organização do trabalho, retenção de talentos, melhor divisão de tarefas, melhoria da qualidade das análises realizadas e realização de auditorias de processos.
GGGAF - COLIP	Melhorias da qualidade das análises realizadas, permitindo a percepção das dificuldades e fragilidades na instrução processual, o que se consolida nos relatórios mensais de análise de processos e de jurisprudência. Melhoria na divisão das tarefas e início de projetos COLIP, tendo em vista o registro sistemático das atividades realizadas. Diminuição dos custos para a Anvisa. Melhoria na qualidade de vida dos servidores. Melhoria da troca de informações entre os membros da equipe da COLIP, através das reuniões pela plataforma Microsoft Teams.

GGGAF - GEGAR	Melhor organização do trabalho, retenção de talentos, engajamento dos servidores para cumprimento dos prazos estabelecidos pela legislação em um período marcado pela alta demanda, melhor divisão de tarefas e melhoria da qualidade das análises realizadas.
GGGAF - GELOG	O Programa de Gestão por resultados contribuiu para o aumento da produtividade da unidade, o que fica evidente com a absorção de novas atividades e contratos sem aumento do quantitativo de pessoas. Além disso, além do desenvolvimento de atividades relacionadas aos processos de trabalho da área, estamos trabalhando em projetos que buscam eficiência para a Agência. No período, trabalhamos no projeto de Centralização e no planejamento de contratações de serviços nacionais como <i>outsourcing</i> de impressão, locação de veículos, almoxarifado virtual nacional, limpeza, etc. Além do atendimento das demandas das PAFs.
GGGAF - GECOP	Melhor organização do trabalho; transformação de processos; redução do número de servidores para realizar determinada atividade; retenção de talentos; atração de servidores; uso de novas ferramentas de gestão; melhoria da qualidade das análises realizadas; redução do tempo de análise.
GGGAF - CCONT	Ganho de produtividade da equipe nas atividades relacionadas; melhor organização do trabalho; uso de novas ferramentas de gestão; melhoria da qualidade das análises realizadas; integridade das informações contábeis no tocante à Anvisa no Balanço Geral da União; inclusão de boas práticas contábeis e mensuração de custos; melhoria na qualidade do atendimento às demandas internas da Anvisa; e alinhamento das atividades contábeis às tecnologias de informação.
GGPES	A participação da GGPES no PGOR tem possibilitado a implantação de novos projetos; a centralização das atividades de gestão de pessoas na Sede da Anvisa; o cumprimento dos prazos para atendimento das demandas; a implementação de práticas e ferramentas de gestão; o melhor aproveitamento da força de trabalho; e melhor mensuração dos resultados.
GGTIN	O PGOR no âmbito da GGTIN tem como principal objetivo aumentar a eficiência na execução das atividades planejadas no Plano Diretor de Tecnologia da Informação da Anvisa (SEI n. 1314431), aprovado pela alta gestão (SEI n. 1342540) e alinhado aos objetivos estratégicos da Agência, visando à oferta de serviços eficientes de vigilância sanitária a sociedade e ao setor regulado por meio da TI, contribuindo para a estratégia da Agência e gerando valor a partir do cumprimento de sua missão institucional. O Programa representa para esta unidade uma importante ferramenta para a realização do seu planejamento e dimensionamento da força de trabalho, recrutamento, seleção, capacitação, desenvolvimento, desempenho, administração, segurança, saúde e qualidade de vida no trabalho.
GGTES	Possibilidade de alguns servidores ficarem mais dedicados a determinadas atividades. Alguns servidores tiveram ganhos de produtividade bastante destacáveis. A GGTES teve um ganho de produtividade de 29,95%, nesse período, com os participantes do programa. Também foi observado um maior aproveitamento de recursos de informática disponibilizados pela Anvisa, como espaços de trabalho virtual para integração de pessoas e compartilhamento de dados e documentos (Teams, Sharepoint, OneDrive, etc.).
GSTCO	Devido às restrições impostas pela pandemia do novo coronavírus, os servidores da GSTCO cumpriram trabalho de forma remota. Informa-se que foi utilizado a metodologia de mensuração da força de trabalho integrada ao Plano Operacional GSTCO 2021 e às demandas surgidas. Cumpre ressaltar que no planejamento deste ano as inspeções sanitárias e os cursos de capacitação para a vigilância sanitária local, dentre outras ações relacionadas às viagens e trabalhos presenciais não foram definidas, sendo remanejadas para atividades de reuniões e discussões com o setor regulado, propostas de instrumentos de avaliação remota e outras estratégias. A GSTCO está integrando o projeto-piloto da GGPES na utilização de sistema informatizado para os processos do PGOR e desta forma, está migrando seus mecanismos de mensuração e monitoramento das ações e projeto da área, neste contexto, as entregas relacionadas ao PGOR. Observou-se que o método aplicado tem se tornado útil para estimular o servidor a continuar avançando no planejamento estratégico de cada setor ao mesmo tempo que mantém responsabilidade por atender as demandas sociais com celeridade neste momento de trabalho remoto.
GGALI	A área observou outros benefícios, além do incremento da produtividade, tais como: estruturação de sistemática de acompanhamento do desempenho para fins de avaliação dos servidores e construção de plano de trabalho; metrificação de todas as atividades e acompanhamento das atividades não metrificadas; melhoria na qualidade das análises; padronização das avaliações e dos modelos de parecer de avaliação; e padronização de fluxos de trabalho.
GGREG	Observa-se que participação da GEAIR/GGREG no PGOR tem proporcionado avanços em resultados voltados à construção de conhecimento e à implementação da AIR, por meio do aperfeiçoamento dos marcos referenciais de AIR na Anvisa e pelo assessoramento prestado pelas servidoras da GEAIR às unidades organizacionais da Agência nos seus processos regulatórios. Além disso, o trabalho realizado à distância tem permitido que tais atividades sejam realizadas de forma mais inovadoras e adaptadas cada vez mais às necessidades atuais. Com a necessidade de registro das atividades para acompanhamento e definição do cumprimento das metas, foi possível para a Gerência um melhor gerenciamento das atividades desenvolvidas pelos servidores que fazem parte do PGOR. O trabalho remoto também fez com que a equipe se organizasse mais e otimizasse de uma forma melhor a comunicação entre os seus membros. A exigência de elaboração dos planos de trabalho individuais, além de deixar mais claro para o servidor e a equipe em geral quais as atividades sob sua responsabilidade naquele período, facilitam a organização das avaliações.
GGTOX	Produtividade acima de 20% e satisfação dos servidores em trabalhar na modalidade semipresencial ou no teletrabalho, favorecendo a qualidade de vida dos mesmos e diminuindo os gastos, tanto da Coordenação, como dos próprios servidores. Otimização do tempo dos servidores. O teletrabalho instigou os servidores a utilizarem as funcionalidades de compartilhamento WEB do pacote Office da Microsoft. Foram colocadas em prática ferramentas de trabalho como equipes organizadas em sites específicos para postagem e acesso a arquivos de uso mais frequente, bem como, foram gerados sites de equipes com participantes de áreas da GGTOX participantes do mesmo fluxo de trabalho. Isto deve melhorar a qualidade do trabalho e facilitar o acompanhamento por parte dos gestores.
GGTPS	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento e desempenho operacional: houve estímulo à organização e sistematização das atividades internas da unidade, estímulo e efetivação de sistematização de conhecimento, maior controle da disponibilidade da força de trabalho para realização das atividades fins e administrativas de competência da área e ainda estímulo à transformação e ao aperfeiçoamento de processos internos e atividades desempenhadas pela área; - Interação e Comunicação: houve estímulo e ampliação do uso de ferramentas virtuais para maior comunicação e interação das equipes em ambiente remoto. - Clima organizacional: o trabalho remoto influenciou um melhor clima organizacional e uma maior satisfação pessoal dos servidores. - Qualidade de Vida dos Servidores: o trabalho no formato do PGOR gera autonomia de organização do tempo, flexibilização de horários de trabalho e redução de custos relacionados aos deslocamentos; - Rendimento individual dos servidores: observa-se aumento do foco dos servidores nas atividades desempenhadas, seja pela melhor divisão de tarefas, pelo uso de novas ferramentas gestão e trabalho e ainda pelo aperfeiçoamento dos processos de trabalho; - Produtividade: observa-se que o ganho em produtividade dos servidores e da unidade se deu pela conjugação dos itens anteriormente descritos; - Diminuição de custos: com a participação de servidores no PGOR, há redução de gastos com materiais, com estruturas e com manutenção prediais e ainda gera economia com recursos humanos e materiais de limpeza, copa e transporte.
GHCOS	A metrificação das atividades facilita o gerenciamento situacional, proporcionando a alternância das ações conforme as prioridades, a exemplo da revisão de normas, elaboração de Notas Técnicas, respostas aos cidadãos por meio dos canais de atendimento da Agência e dos atendimentos às demandas internas com prazos específicos. Além disso, a proposta de gestão por resultados com um incremento de produtividade individual aos servidores de 20% tem se constituído numa estratégia necessária para que a equipe (área técnica e área administrativa) atue de forma uníssona para poder continuar atendendo aos prazos estabelecidos na Lei 6.360/76 e Lei 13.411/16. No geral, as entregas não se limitaram aos 20% de incremento exigidos pelo Programa. Destaca-se também que a cada 5 servidores no programa é como se a Agência aumentasse sua capacidade instalada em mais um servidor, só que não há o gasto com remuneração e seus impactos, nem com infraestrutura para o trabalho. Infere-se, portanto, que o incremento da capacidade instalada através desse Programa é uma das melhores formas de se enfrentar a demanda de processos de registro, dentre outras. A área de saneantes, por exemplo, conseguiu reduzir a fila de processos, passando a analisar as petições protocoladas em setembro no próprio mês.
CAJIS	A Cajis se beneficia do PGOR uma vez que possui um passivo grande de processos aguardando análise e julgamento e como a área já está acostumada a trabalhar remotamente, foi possível à gestão se valer de ferramentas para exigir mais dos servidores, que se engajaram nas mudanças haja vista a contrapartida de se manterem no Programa.
GGFIS	A possibilidade de participação no programa possibilita resultados satisfatórios para a área, principalmente no que se refere ao cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Gestão Estratégica da Anvisa (2020-2023).
GGMON	Além da produção individual alcançada pelos participantes do PGOR na GGMON, verificou-se a melhoria da organização e distribuição das tarefas entre os membros da equipe.
AINTE	Além de continuar a atender as demandas regulares, buscou atender a novas demandas, a qualificar a equipe e a melhorar a articulação entre as coordenações da Assessoria de Assuntos Internacionais. A Ainte apoiou as coordenações na elaboração das planilhas de substituição de atividades para migração para o novo sistema do PGOR, bem como participou das reuniões promovidas pela GGPES e realizou os treinamentos disponíveis no AVA Visa (ambiente virtual de aprendizagem da Anvisa).

ASCOM	Manutenção de pessoas na Assessoria de Comunicação (retenção de talentos), melhor organização do trabalho; maior nível de concentração para executar certas atividades; diminuição de custos para a Anvisa; redução de impactos negativos para o meio ambiente (já que os servidores em teletrabalho não precisam usar seus automóveis para deslocar-se para a sede da Anvisa e vice-versa em seu dia-a-dia); melhoria nos índices de produtividade da unidade; e melhoria da qualidade do trabalho executado, entre outros.
ASPAR	Aspar realizou acompanhamento de todas as reuniões virtuais de interesse da Agência realizadas pelas casas legislativas do Congresso Nacional e assessorou diretamente as reuniões realizadas entre a Anvisa e parlamentares. Destaca-se que foi mantido plantão presencial de servidores durante esse período a fim de garantir o atendimento às audiências presenciais.
GGREC	Aumento da produtividade, devido à possibilidade da realização das tarefas com maior concentração e sem as interrupções que normalmente ocorrem no ambiente institucional, e sem o tempo gasto em deslocamentos para a unidade física da Anvisa; satisfação dos servidores e melhora do clima organizacional; organização do processo de trabalho dos servidores com planejamento diário das atividades e o seu devido cumprimento; melhoria da qualidade das análises realizadas; e redução significativa do passivo.
SCMED	O PGOR tem sido uma importante estratégia para manutenção das atividades da Secretaria-Executiva da CMED, proporcionando maior organização das atividades.
PROCR	Durante a pandemia, houve mudança na comunicação da equipe da Coordenação de Dívida Ativa-CODVA e Coordenação de Assuntos Judiciais- CAJUD, em que passaram a utilizar ainda mais o Microsoft Teams e o Whatsapp para reuniões, dúvidas, mudanças no fluxo de tarefas e troca de ideias entre a equipe. Tal mudança ajudou ainda mais a desenvolver novas ideias de maneira mais rápida e ágil, o que contribuiu sobremaneira com a superação das metas estabelecidas pelo Programa.

b) Dificuldades enfrentadas

Conforme informado na Introdução do Relatório, a Anvisa já possuía um programa de gestão implementado desde 2017, antes da publicação da IN 65/2020. Contudo, foi necessário fazer modificações no programa, a fim de que ele alcançasse um alinhamento com a IN. Desta forma, as dificuldades que serão apresentadas a seguir referem-se a essa adequação e não à implantação do programa.

A primeira dificuldade encontrada e talvez a mais importante delas refere-se à implantação de um sistema informatizado para elaboração dos planos de trabalho e registro, monitoramento e avaliação dos resultados. Em que pese o sistema adotado pela Anvisa tenha sido disponibilizado pelo Ministério da Economia em parceria com a Controladoria Geral da União (CGU) e Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), foi necessário fazer muitos ajustes no sistema, para que ele se adequasse à realidade da Anvisa. A equipe de tecnologia da informação (TI) da Agência tem empregado muitos esforços em ações corretivas e evolutivas no sistema e a equipe da unidade de gestão de pessoas também tem trabalhado muito subsidiando a área de TI. É necessário registrar que grande parte do atraso na implantação do novo modelo se deu em virtude das dificuldades encontradas para implantação do sistema.

Associada a isso, está a dificuldade de divulgar no portal da Anvisa as informações previstas pela IN 65/2020, pois o Sistema PGOR ainda não gera relatórios. A GGPEs tem trabalhado junto à Gerência-Geral de Conhecimento, Inovação e Pesquisa (GGCIP) e à GGTIN, a fim de viabilizar os relatórios e, posteriormente, disponibilizar as informações no portal, tais como planos de trabalho e acompanhamento das entregas de cada unidade.

Outra dificuldade encontrada refere-se à harmonização das atividades a serem inseridas na Tabela de Atividades. A Anvisa optou por ter um único programa em toda a Agência e uma única Tabela, tendo em vista que diversas unidades organizacionais realizam trabalhos muito semelhantes, mudando o objeto de atuação e a legislação que regulamenta. Contudo, por ser muito grande em termos de áreas de atuação, o processo envolveu a realização de muitas oficinas, reuniões e negociações para composição da tabela.

Há que se falar também da dificuldade em definir e mensurar indicadores para o programa, considerando o cenário da pandemia da Covid-19 em que a maior parte dos servidores esteve durante 2020 e 2021 trabalhando fora das dependências da Agência, sendo que apenas uma pequena parcela participava do Programa. Dessa forma, informações como redução de custos, por exemplo, ficam prejudicadas.

Por fim, registram-se questões mais subjetivas, que envolvem transformação de cultura organizacional e exigem um esforço da unidade de gestão de pessoas, tais como mudança de *mindset* por parte de gestores; substituição do controle de presença pelo monitoramento da produtividade; acompanhamento de resultados em substituição ao microgerenciamento de atividades; incentivo à comunicação assíncrona, entre outros.

c) Boas práticas implementadas

A primeira boa prática implementada a ser relatada é a participação de servidores e gestores em treinamento de ensino a distância antes do ingresso da unidade e dos servidores no PGOR. Participando do treinamento, os inscritos conhecem as regras e procedimentos do programa, têm contato com boas práticas para o teletrabalho e para gerenciamento de equipes em teletrabalho, aprendem a utilizar o sistema informatizado, entre outros.

Outra boa prática adotada foi a construção de uma Tabela de Atividades única para a Agência, a fim de buscar uma harmonização entre as unidades organizacionais e processos de trabalho semelhantes. Para tanto, foi construída uma metodologia e disponibilizada uma ferramenta que se mostraram bastante efetivas.

A realização de reuniões e oficinas e a disponibilização de informações completas e tempestivas durante todo o período de construção e implantação da nova portaria favoreceram a compreensão sobre o programa e a adesão de novas unidades e servidores.

O próprio Manual de Boas Práticas do PGOR pode ser considerada uma boa prática, pois permite que o regulamento traga apenas o que é essencial, ficando para o Manual tudo o que é recomendável, além de poder ter uma linguagem mais leve.

Além disso, existe um roteiro para auxiliar os gestores a planejar o PGOR na sua unidade. O roteiro auxilia o gestor a refletir sobre todas as questões que são importantes para a implantação no Programa na unidade e, ao mesmo tempo, orienta sobre medidas práticas que devem ser adotadas.

d) Sugestões de aperfeiçoamento da Instrução Normativa 65/2020

Uma sugestão de melhoria para a IN 65/2020 é apresentar de forma mais direta as três modalidades possíveis: teletrabalho integral, teletrabalho parcial e presencial. Além disso, a IN já poderia prever a dispensa do controle de assiduidade em qualquer modalidade, desde que as atividades sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos.

Outra sugestão é de ampliação do prazo de seis meses para ambientação. Na Anvisa, esse prazo se mostrou insuficiente, considerando todo o trabalho que foi feito de diagnóstico e construção participativa.

Além disso, sugere-se prever a possibilidade da participação de estagiários nos Programas de Gestão. Explica-se que muitas unidades estão integralmente em teletrabalho e não faz nenhum sentido obrigar que os estagiários trabalhem presencialmente se a supervisão de estágio ocorrerá de forma

remota de qualquer maneira. Além do mais, muitos estudantes moram longe e precisam gastar muito tempo em transporte público, tempo esse que poderia ser melhor aproveitado para estudo, atividades extracurriculares, esportes e lazer. E ainda pode-se dizer que o estágio deve preparar os estudantes para o mercado de trabalho. O mundo do trabalho hoje funciona com várias configurações, como o teletrabalho parcial e o integral. Dessa forma, seria de extrema valia para os estudantes desenvolverem, enquanto participam de programas de estágio, habilidades necessárias a esse novo mundo do trabalho, como autorregulação, gestão do tempo, iniciativa e uso de tecnologias da informação e comunicação.

Por fim, levando em conta que o teletrabalho não é um benefício para o servidor, mas sim uma modalidade de trabalho amplamente aceita no mundo todo, sugere-se rever a obrigação do participante de providenciar as estruturas física e tecnológica necessárias, mediante a utilização de equipamentos e mobiliários adequados e ergonômicos, assumindo, inclusive, os custos referentes à conexão à internet, à energia elétrica e ao telefone, entre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições. Avalia-se que um conjunto mínimo de ferramentas poderia ser disponibilizado pelos órgãos.

3. CONTRIBUIÇÃO PARA OS RESULTADOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONAIS

Além dos aspectos estabelecidos na IN 65, apresentaremos a seguir uma análise da contribuição do PGOR para os resultados estratégicos da Anvisa.

3.1. Contextualização

No final de 2019 a Anvisa deu início a um novo ciclo de atualização da estratégia, com uma visão de planejamento integrado e um olhar simultâneo de curto, médio e longo prazo, alinhados com a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (Endes 2020-2031) e as prioridades do governo brasileiro para os próximos quatro anos (2020-2023).

A Lei 13.848, de 25 de junho de 2019, trouxe novidades e estabeleceu um novo modelo de governança, com mudanças nos instrumentos de gestão e planejamento das agências reguladoras. Nesse novo modelo, além de um Plano Estratégico (PE), com objetivos, metas e resultados a serem definidos para cada período quadrienal, a Anvisa também passou a contar com um Plano de Gestão Anual (PGA) composto pelo conjunto de ações, resultados e metas relacionados aos processos finalísticos e de gestão da agência.

Foram introduzidos conceitos e abordagens inovadoras de planejamento para auxiliar nas ações de desdobramento da estratégia, com modelo híbrido de gestão tradicional e ágil, capaz de incorporar novos métodos, como os *Objectives and Key Results* (OKRs). Esse *framework* propõe um modelo de alinhamento organizacional para desdobramento e execução da estratégia baseada em métodos de gestão ágil com foco em objetivos e resultados-chave. Ele busca aumentar a integração e o alinhamento vertical e horizontal entre estratégia e operação, além de ampliar a capacidade de adaptação do processo de planejamento a mudanças, tornando-o mais flexível e próximo da realidade institucional.

É nesse contexto de mudanças e de aprimoramento contínuo que se construiu um novo Plano Estratégico da Anvisa para o período 2020-2023 e o Plano de Gestão Anual de 2021.

3.2. Consolidação dos resultados

Abaixo serão apresentados os resultados globais dos projetos estratégicos, das metas estratégicas e dos resultados-chave de 2021 e, na sequência, o resultado segmentado por unidades participantes do PGOR.

A Carteira de Projetos Estratégicos está disposta no Plano Estratégico 2020-2023 e contempla 11 projetos estratégicos, cujas áreas líder estão todas participando do PGOR. Os projetos possuem diferentes escopos e números de pacotes de trabalho. Um dos projetos foi concluído ainda no terceiro trimestre de 2021. Tem-se 52 pacotes de trabalho previstos para serem concluídos até 2021, dos quais 29 (55,77%) já foram concluídos no terceiro trimestre. Do total de pacotes, 13 (25%) encontram-se em atraso, sendo que 7 desses fazem parte de um projeto que já sinalizou a necessidade de ajuste do cronograma em virtude de impacto da pandemia e está em processo de formalização da solicitação.

No Planejamento Estratégico constam 94 metas, sendo 47 constantes do Plano Estratégico (PE) 2020-2023 e 60 do Plano de Gestão Anual (PGA) 2021, estas últimas denominadas de resultados-chave. Ressalta-se, ainda, que 13 metas são comuns aos dois Planos. Para este relatório, chamaremos de metas tanto as metas estratégicas que compõem o PE, quanto os resultados-chave do PGA. Cabe ainda ressaltar que os resultados que estão sendo apresentados neste relatório são referentes ao período de janeiro a setembro de 2021, coletados na ocasião da terceira janela de monitoramento.

Até o final do terceiro trimestre de 2021, das 94 metas, 38 (40%) apresentavam 100% de execução. Apenas em janeiro de 2022, após o encerramento do exercício e a realização da última janela de monitoramento, será possível determinar o percentual final de metas alcançadas. Importante destacar que uma meta considerada alcançada no terceiro trimestre não necessariamente estará alcançada ao final do ano, uma vez que existem metas não cumulativas, isto é, metas cujo resultado pode sofrer variação para mais ou para menos no decorrer do ano.

Para acompanhamento da execução das metas, também podem ser consideradas as faixas de execução, que dão uma ideia do quanto que aquela meta está se aproximando da sua efetiva conclusão (100%). Considerando a performance "acima de 75%" de execução, até o fim do terceiro trimestre de 2021, foi atingido um total de 50 metas, o que corresponde a 53% do conjunto de metas.

Todas as 29 unidades participantes do PGOR em 2021 possuem metas no Plano Estratégico ou no Plano de Gestão Anual da Anvisa, totalizando 91 metas de responsabilidade dessas áreas, ou seja, 97% do total de metas estratégicas e resultados-chave da Agência.

O quadro abaixo destaca, para as unidades participantes do PGOR, o quantitativo de metas estratégicas dessas unidades por faixa de execução no terceiro trimestre de 2021, o percentual que esse quantitativo representou do total de metas da Anvisa enquadradas em cada faixa e o percentual de metas dessas unidades que foi impactado pela pandemia relacionada à Covid-19:

FAIXA DE EXECUÇÃO	TOTAL DE METAS POR FAIXA DE EXECUÇÃO	PERCENTUAL DE METAS SOBRE O TOTAL	PERCENTUAL DE METAS IMPACTADAS PELA PANDEMIA (SOBRE O QUANTITATIVO TOTAL DE METAS DA FAIXA DE EXECUÇÃO)	UNIDADES
Menor ou igual a 25%	22 metas	24,18%	90,91% (20)	ASCOM, ASPAR, GGFIS, GGGAF, GGMON, GGREG, GGTab, GGTOX, GHCOS, GSTCO, OUVID, PROCR
Maior que 25% e menor ou igual a 50%	9 metas	9,89%	66,67% (6)	ASCOM, COGER, GGFIS, GGMED, GGPAF, GGTab, GGTES, GHCOS, OUVID
Maior que 50% e menor	11 metas	12,09%	63,64% (7)	APLAN, ASNVS, GGFIS, GGPAF, GGPES, GGREG

ou igual a 75%				
Maior ou igual a 75%	49 metas	53,85%	59,18% (29)	AINTE, ASCOM, ASNVS, AUDIT, CAJIS, GELAS, GGALI, GGCIPI, GGFIS, GGMED, GGMON, GGPAF, GGPES, GGREC, GGREG, GGTAB, GGTIN, GGTOX, GGTPS, GSTCO, OUVID, PROCR, SCMED
Total	91 metas	100%		

Percebe-se que, na medida em que aumenta o percentual de metas impactadas pela pandemia, há um decréscimo no percentual de execução da meta, representado pelas faixas de execução destacadas.

O quadro abaixo destaca, para as unidades participantes do PGOR, o quantitativo de metas estratégicas dessas unidades, o percentual médio de execução das metas das unidades no terceiro trimestre de 2021, o percentual de metas impactadas pela pandemia em relação ao total de metas da unidade e o percentual de servidores ativos no PGOR em relação ao total de servidores da unidade:

Unidade	Número de metas (PE 20-23 e PGA 21)	Média de execução no 3º trimestre de 2021	Percentual de metas impactadas pandemia	Percentual de servidores ativos no PGOR
AINTE	2	90%	50%	42%
APLAN	4	66%	50%	67%
ASCOM	4	59%	100%	32%
ASNVS	4	93%	50%	0%
ASPAR	1	20%	100%	50%
AUDIT	1	78%	0%	10%
CAJIS	1	100%	0%	73%
COGER	1	43%	100%	0%
GELAS	1	100%	100%	6%
GGALI	2	89%	100%	85%
GGCIPI	3	97%	67%	15%
GGFIS	15	66%	87%	67%
GGGAF	1	25%	100%	49%
GGMED	4	85%	75%	75%
GGMON	2	50%	100%	39%
GGPAF	3	68%	100%	9%
GGPES	4	85%	25%	70%
GGREC	3	100%	0%	37%
GGREG	6	50%	67%	58%
GGTAB	5	31%	60%	0%
GGTES	1	50%	100%	42%
GGTIN	2	90%	100%	11%
GGTOX	4	75%	25%	91%
GGTPS	2	100%	0%	71%
GHCOS	4	13%	75%	68%
GSTCO	4	27%	75%	67%
OUVID	3	44%	67%	0%
PROCR	2	60%	100%	29%
SCMED	2	100%	100%	58%
Total Geral	91	65%	68%	39%

Considerando que as atividades desenvolvidas pelos servidores das áreas integrantes do PGOR não necessariamente possuem relação direta com as metas e resultados-chave definidos pelas unidades, e que o ano de 2021, assim como ocorreu em 2020, foi marcado por uma situação atípica que interferiu de forma significativa no desempenho dos resultados da estratégia, é possível que o alcance dos resultados institucionais não reflita de forma fidedigna a real importância do PGOR, em especial acerca do incremento da produtividade dos servidores participantes sobre os resultados obtidos no Planejamento Estratégico. A ausência de elementos que interliguem as atividades do PGOR com o planejamento dificulta a análise e não favorece a mensuração dos objetivos estratégicos. A partir do próximo ano, essa análise será aperfeiçoada, uma vez que está previsto que o sistema do PGOR, que começou a ser implementado de forma experimental em 2021, passará a ser de uso obrigatório e fornecerá informações que vincularão as atividades dos servidores com o planejamento estratégico da Agência.

Do total de metas vinculadas às unidades participantes do programa, apenas 32% (29 metas) não foram afetadas diretamente pela pandemia. Esta situação de emergência em saúde pública fez com que a Agência tivesse que trabalhar em um novo cenário de contingência, a fim de atender às demandas da sociedade. Verificou-se que para as unidades que participaram do PGOR o percentual médio de execução, até o final do terceiro trimestre de 2021, foi de 82% para as metas das áreas que não foram impactadas pela Covid-19, enquanto que, para as metas impactadas pela Covid-19, o percentual médio foi de 58%. Esses dados ressaltam mais uma vez a interferência da situação pandêmica no alcance dos resultados institucionais.

Corroborando com essa afirmação, os dados contidos na tabela abaixo mostram a relação direta entre os baixos percentuais médios de execução e os elevados percentuais médios de metas impactadas pela pandemia para as áreas participantes do PGOR.

Categorias de percentual médio de execução das metas	Percentual médio de metas impactadas pandemia
< 75% de execução	85%
≥ 75% de execução	49%
Total Geral	68%

É importante destacar que, para as áreas que possuem 70% ou mais de servidores ativos no PGOR, o percentual de execução médio é maior que para as áreas com um percentual menor. Isso corrobora com uma das premissas do programa que é incluir o maior número de processos de trabalho e de pessoas no PGOR:

Percentual de servidores ativos no PGOR	Percentual médio de execução das metas/KRs no 3º trimestre
≥70%	89%

<70%	62%
Total Geral	75,5%

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O curto tempo decorrido da publicação da Portaria 173/2021 até o presente momento e o cenário pandêmico prejudicaram uma análise mais fidedigna do novo modelo do Programa. Contudo, mesmo com essas ressalvas, já é possível notar benefícios trazidos pelo novo regulamento, como poderá ser visto a seguir:

- Ausência de vedações à participação em função de cargo ou tempo de experiência, mantendo apenas a natureza da atividade como impeditivo.
- Inclusão de um maior número de atividades, unidades organizacionais e servidores no Programa.
- Definição de uma metodologia padrão para descrição das atividades em toda a Anvisa.
- Criação de uma Tabela de Atividades única para a Agência, com atividades agrupadas pelos processos da Cadeia de Valor, além de atividades transversais e gerenciais.
- Inclusão da modalidade presencial, de modo que mesmo as atividades que precisem ser realizadas presencialmente possam ser mensuradas pelo seu resultado e não controladas pelo registro de frequência.
- Flexibilização sobre o acréscimo de produtividade, a fim de atender as necessidades das unidades e de servidores com restrições da capacidade laboral.
- Maior qualificação do corpo gerencial para gerenciar as equipes remotas.
- Definição de um modelo de acompanhamento da saúde dos servidores participantes a ser implantado em 2022.

Apesar das limitações apresentadas na análise das contribuições do PGOR para o alcance dos resultados institucionais e considerando a perspectiva do novo PGOR, que também se alinha com o momento de construção do novo PGA para 2022, reforça-se a importância estratégica do Programa e registra-se a busca o constante do alinhamento entre estes instrumentos para permitir uma melhor avaliação entre os esforços das unidades com a implementação do programa e os resultados da estratégia institucional, para que os benefícios sejam cada vez mais evidentes e transparentes para a sociedade.

O alinhamento mais próximo e direto do PGOR com o Plano Estratégico proporcionará avanços importantes na atuação da Anvisa frente à sua missão institucional, aproximando a estratégia do dia-a-dia do trabalho realizado pelos servidores em suas unidades. No entanto, sabe-se da necessidade do aperfeiçoamento do sistema de acompanhamento do PGOR, principalmente no que tange à vinculação das atividades aos direcionadores estratégicos, visto que essa vinculação é essencial para uma análise fidedigna do impacto do Programa nos resultados institucionais. Além disso, é essencial garantir a exportação dos dados do sistema, de forma a permitir as análises necessárias.

Com a tendência da Administração Pública em se posicionar de forma cada vez mais inovadora, no sentido de conciliar esforços entre os diversos planos e programas para gerar resultados à sociedade, o PGOR se apresenta como mais uma oportunidade de fortalecer a governança, além de também contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de excelência em gestão, com valorização da qualidade de vida e economicidade para o poder público e sociedade.

À consideração superior.

Maria Cecília dos Santos Queiroz de Araujo

Assessora

De acordo. Encaminhe-se para apreciação do Gabinete do Diretor-Presidente e, se de acordo, para envio ao órgão central do Sipeç.

Danitza Passamai Rojas Buvnich

Gerente-Geral de Gestão de Pessoas

APÊNDICE 1

Relação das 91 metas do PE 2020-2023 e dos Resultados-chave do PGA 2021 e seus respectivos desempenhos na avaliação do 3º trimestre e situação do impacto pela pandemia, por unidade da Anvisa participante do PGOR

Unidade	Metas no PE 20-23 e PGA 2021	Desempenho da meta no final do terceiro trimestre de 2021	Meta impactada pela pandemia
AINTE	PE - Alcançar 70% de autoridades estrangeiras consideradas estratégicas com mecanismos de intercâmbio de informação estabelecidos com a Anvisa	100%	NÃO
	PGA - Estruturar um modelo de acompanhamento das tratativas relacionadas à obtenção da certificação como autoridade regulatória em nível IV da Organização Mundial da Saúde - OMS	80%	SIM
APLAN	PGA - Aumentar de 0% para 60% a conclusão dos pacotes de trabalho da carteira de projetos estratégicos com	75%	SIM

	execução prevista até 2021.		
	PGA - Implementar controle e monitoramento dos riscos estratégicos da Anvisa	67%	NÃO
	PE - Elevar o nível de maturidade de gestão de riscos corporativos de "inicial" para "intermediário" em três dimensões	67%	NÃO
	PE - Alcançar pelo menos 70% das metas do Plano de Gestão Anual	53%	SIM
ASCOM	PE - Aumentar para 20% a divulgação das ações institucionais	100%	SIM
	PGA - Aumentar de 9 para 20 os eventos virtuais realizados pela Anvisa.	100%	SIM
	PGA - Aumentar de 5% para 80% os serviços da Anvisa com linguagem simples disponíveis no portal gov.br	36%	SIM
	PGA - Aumentar de 0 para 6 os projetos estratégicos da Anvisa com fluxo de comunicação interna integrada	0%	SIM
ASNVS	PGA - Ampliar de 0 para 5 os projetos e programas ofertados pela Anvisa com adesão dos entes do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SNVS).	100%	NÃO
	PE - Ter 60% das proposições regulatórias que impactam o SUS com a participação de entes do SNVS na etapa de Análise de Impacto Regulatório (AIR)	100%	NÃO
	PGA - Ampliar de 220 para 500 os gestores do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária (SNVS) cadastrados em canais de interlocução com a Agência	98%	SIM
	PE - Implementar 75% das ações previstas no Plano de Ação da Vigilância Sanitária em Resistência aos Antimicrobianos	72%	SIM
ASPAR	PE/PGA - Aumentar para 40% as proposições legislativas, de interesse da Anvisa, com posicionamento da Agência, tramitando no respectivo ano	20%	SIM
AUDIT	PGA - Implementar a contabilização de benefícios financeiros e não financeiros identificados a partir das auditorias realizadas no âmbito da Agência.	78%	NÃO
CAJIS	PGA - Reduzir de 1900 para 600 o quantitativo de Processos Administrativo Sanitários (PAS) tramitados para unidade até 31/12/2019 e que estão aguardando julgamento de 1ª instância ou juízo de retratação.	100%	NÃO
COGER	PGA - Aumentar de 1 para 7 correções em unidades da Anvisa	43%	SIM
GELAS	PE/PGA - Aumentar para 9 os produtos incluídos em programas de monitoramento analíticos.	100%	SIM
GGALI	PE/PGA - Reduzir para 405 dias o tempo médio de decisão de processos de avaliação de segurança e eficácia de novos alimentos e ingredientes, probióticos e enzimas.	98%	SIM
	PGA - Aumentar de 60% para 80% as petições de avaliação de segurança e eficácia de novos alimentos e ingredientes, probióticos e enzimas analisadas em até 405 dias.	80%	SIM
GGCIP	PE/PGA - Aumentar para 24 as bases de dados abertas publicadas no Portal do Governo Federal.	100%	NÃO
	PE - Aumentar para 82% a satisfação dos usuários da Anvisa, que entram em contato por meio da Central de Atendimento	100%	SIM
	PE - Aumentar para 82% o índice de satisfação dos usuários da Anvisa que solicitam acesso à informação via Fala.Br	90%	SIM
GGFIS	PE - Participar de 30% das reuniões de comitês, círculo de especialistas, seminários, treinamentos, subcomitês e grupos de trabalho do Pharmaceutical Inspection Cooperation Scheme (PICs)	100%	SIM
	PE - Atingir 60% de cumprimento de critérios estabelecidos para os programas internacionais em que a Anvisa é membro	100%	SIM
	PE - Concluir 50% dos dossiês de investigação de alto risco em até 60 dias	100%	SIM
	PE/PGA - Manter em até 30 dias o tempo médio de decisão em processos de Autorização de Funcionamento de Empresas (AFE) de todas as empresas, exceto farmácias e drogarias.	100%	NÃO
	PE - Concluir 93% das petições de Certificação de Boas Práticas de Fabricação (CBPF) em até 365 dias	100%	SIM
	PE - Emitir 45% dos Certificados de Boas Práticas de Fabricação iniciais por vias aceleradas (análise de risco ou reliance)	100%	NÃO
	PE - Participar de 25% das atividades de avaliação de Organismos Auditores realizadas pelo Programa de Auditoria Única em Produtos para Saúde (MDSAP)	92%	SIM
	PE - Atingir 70% dos processos estruturantes dos sistemas de gestão da qualidade e de inspeção com procedimentos harmonizados no SNVS	83%	SIM
	PE - Publicar 70% das medidas cautelares associadas a dossiês de investigação de alto risco em até 21 dias	76%	SIM
PE - Aumentar para 50% as autoridades sanitárias descentralizadas que realizam inspeção em fabricantes de medicamentos com 100% de conformidade dos critérios de auditoria críticos (C), 70% dos critérios muito	58%	SIM	

	importantes (MI) e 50% dos critérios importantes (I)		
	PE - Aumentar para 50% as autoridades sanitárias descentralizadas que realizam inspeção em fabricantes de produtos para saúde com 100% de conformidade dos critérios de auditoria críticos (C), 70% dos critérios muito importantes (MI) e 50% dos critérios importantes (I)	58%	SIM
	PGA - Aumentar de 82% para 100% o atendimento dos critérios de auditoria críticos da Instrução Normativa 32/2019, pelas autoridades sanitárias descentralizadas.	29%	SIM
	PGA - Aumentar de 0% para 50% a conclusão de Processos Administrativos Sanitários (PAS) decorrentes de dossiês de investigação de alto risco encaminhados para autuação no ano de 2021, em até 120 dias.	0%	SIM
	PE - Aumentar, anualmente, em 5%, o volume de inspeções destinadas ao monitoramento regular e fiscalização de medicamentos, produtos para saúde, insumos farmacêuticos, cosméticos, saneantes e alimentos fabricados em território nacional.	0%	SIM
	PE - Concluir 50% dos processos administrativos sanitários decorrentes de dossiês de investigação de alto risco em até 120 dias	0%	SIM
GGGAF	PGA - Aumentar de 3 para 7 as Coordenações Regionais de PAF cujos contratos passaram a ser geridos pela Sede.	25%	Sim
	PGA - Aumentar de 70% para 90% a análise de Dossiê de Insumos Farmacêuticos Ativos - DIFAs, de petições distribuídas de registro e pós-registro de medicamentos sintéticos, com parecer conclusivo pela área técnica responsável por IFAs.	100%	NÃO
	PGA - Avaliar a conformidade regulatória de 5% das petições aprovadas condicionalmente conforme mecanismos excepcionais criados para atender petições decorrentes da pandemia de Covid-19.	100%	SIM
GGMED	PE - Reduzir para 30% o tempo médio de análise de pedidos de anuência em pesquisa clínica e registro de medicamento decorrentes da adoção de estratégias de otimização em relação ao tempo médio de análises convencionais	100%	SIM
	PE - Realizar avaliação da conformidade regulatória de 5% das petições de medicamentos aprovadas condicionalmente conforme Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) nº. 219/2018 e mecanismos excepcionais criados para atender petições decorrentes da pandemia de COVID-19, por meio de auditoria ou outro instrumento adequado.	40%	SIM
	PE/PGA - Aumentar para 6 os serviços de saúde com o Registro Nacional de Implantes (RNI) implantado	100%	SIM
GGMON	PE - Aumentar para 50% as unidades de medicamentos ativados por meio do Sistema Nacional de Controle de Medicamentos (SNCM)	0%	SIM
	PE/PGA - Ampliar para 87% os processos de Licença de Importação com conclusão da análise em até 5 dias	100%	SIM
	PGA - Implementar o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) para atuação da Anvisa em portos, aeroportos, fronteiras e recintos alfandegados.	55%	SIM
GGPAF	PGA - Ampliar de 1 para 3 os pilotos no módulo Licenças, Permissões, Certificados e Outros Documentos de Exportação (LPCO) no Portal Único Siscomex.	50%	SIM
	PGA - Implementar o Novo Modelo de Teletrabalho.	100%	NÃO
	PE - Aumentar para 50% as unidades organizacionais com servidores capacitados nas temáticas de transformação digital, novas tecnologias e inovação.	100%	SIM
GGPES	PGA - Elaborar trilhas de desenvolvimento de competências gerenciais.	70%	NÃO
	PGA - Elaborar trilhas de desenvolvimento de competências comportamentais.	70%	NÃO
	PGA - Aumentar de 2000 para 4000 as decisões, relacionadas a recursos administrativos, inseridas no banco de dados de jurisprudência da Anvisa	100%	NÃO
GGREC	PGA - Aumentar de 43 para 50 a média de recursos julgados por Sessão de Julgamento (SJ).	100%	NÃO
	PGA - Reduzir de 1.400 para 1.000 o passivo de recursos de Processos Administrativos Sanitários (PAS).	100%	NÃO
	PE - Realizar ações com redução de custos administrativos (carga administrativa) em, pelo menos, 2 atividades econômicas sujeitas à Vigilância Sanitária	100%	SIM
	PE - Ampliar para 60% os atos normativos (Resolução da Diretoria Colegiada (RDC) + Instrução Normativa (IN)) publicados pela Anvisa resultantes de sua Agenda Regulatória	100%	NÃO
	PGA - Promover a avaliação e consolidação de todos os atos normativos da Anvisa	65%	SIM
	PE - Atingir 90% de Análise de Impacto Regulatório (AIR), no novo modelo, dos atos normativos de regulamentação, não dispensados de AIR	20%	SIM
	PGA - Aumentar de 5 para 20 os atos normativos aprovados com Análise de Impacto Regulatório (AIR) no modelo previsto no Decreto nº 10.411/2020	15%	SIM
	PE/PGA - Aumentar para 8 os nomes técnicos de dispositivos médicos com histórico de preços monitorados.	0%	NÃO

GGTAB	PGA - Reduzir de 130 para 90 dias o tempo médio de decisões de registro de fumígenos derivados do tabaco.	88%	SIM
	PGA - Implantar programa regular de capacitação de agentes de fiscalização de órgãos governamentais não integrantes do Sistema Nacional de Vigilância Sanitária	40%	NÃO
	PGA - Implantar o modelo de autorização de importação para produtos fumígenos derivados do tabaco	25%	SIM
	PGA - Aumentar de 1 para 2 os grandes eventos com a fiscalização da comercialização e propaganda de produtos fumígenos no ano.	0%	SIM
	PGA - Realizar levantamento situacional para implantação de estratégia de incentivo às ações de fiscalização descentralizada	0%	NÃO
GGTES	PGA - Aumentar de 0 para 8 o total de Roteiros Objetivos de Inspeção (ROIs) disponibilizados e harmonizados com o SNVS.	50%	SIM
GGTIN	PE/PGA - Aumentar para 78% os serviços digitais disponibilizados pela Anvisa no padrão estabelecido pelo Gov.Br	96%	SIM
	PE/PGA - Aumentar para 193 os serviços para uma nova plataforma.	84%	SIM
GGTOX	PGA - Aumentar de 235 para 300 as decisões em avaliações toxicológicas para fins de registro de agrotóxicos químicos para uso agrícola.	100%	NÃO
	PE - Reduzir 10% o tempo médio de análise de petições de avaliação toxicológica para registro de produtos formulados	100%	NÃO
	PE - Reduzir para 30% o tempo médio de análise de petições de produtos técnicos novos decorrente da adoção da análise por analogia	100%	NÃO
	PE - Manter abaixo de 25% as não conformidades detectadas no Programa de Análise de Resíduos de Agrotóxicos em Alimentos (PARA)	0%	SIM
GGTPS	PGA - Manter em até 43 dias corridos a média de tempo para a primeira manifestação do processo de regularização de dispositivos médicos.	100%	NÃO
	PE/PGA - Reduzir para 95 dias corridos a média de tempo da primeira decisão do processo de regularização de dispositivos médicos	100%	NÃO
GHCOS	PE - Aumentar em 10% o total de verificações de processos de isentos de registro de produtos saneantes, por meio de busca ativa (situações mais críticas).	50%	NÃO
	PE/PGA - Reduzir para 90 dias o tempo médio de decisões de registro de produtos cosméticos.	0%	SIM
	PE/PGA - Reduzir para 80 dias o tempo médio de decisões de registro de produtos saneantes.	0%	SIM
	PE - Aumentar em 10% o total de verificações de processos de isentos de registro de produtos cosméticos, por meio de busca ativa (situações mais críticas).	0%	SIM
GSTCO	PGA - Aumentar de 0% para 80% a satisfação dos usuários atendidos em reuniões de orientação técnico-regulatórias em processos de ensaios clínicos e aprovação de Produtos de Terapias Avançadas (PTA), solicitadas via Parlatório da Anvisa.	100%	NÃO
	PGA - Aumentar de 50% para 60% os estabelecimentos de Sangue, Tecidos e Células (STC) com situação sanitária mapeada, por meio de instrumentos avaliativos e fiscalizatórios.	8%	SIM
	PE/PGA - Aumentar para 95% os peticionamentos de ensaios clínicos e registro de produtos de terapia avançada (PTA) com decisão da Anvisa em prazo inferior aos prazos estabelecidos pela RDC 260/18 e RDC 338/20.	0%	SIM
	PE - Reduzir o percentual dos estabelecimentos de sangue com a classificação de alto e médio-alto risco, até o limite de 9% ao final do ano de 2023, considerando série histórica evolutiva.	0%	SIM
OUVID	PGA - Aumentar de 0% para 70% a satisfação do usuário do sistema Novo Ouvidor	100%	SIM
	PGA - Aumentar de 0 para 12 os serviços prestados por meio do Portal Fala.BR (Carta de Serviços) avaliados e com encaminhamento à área responsável	33%	NÃO
	PGA - Aumentar de 0% para 80% as respostas, em até 20 dias, das demandas encaminhadas às Ouvidorias participantes da Rede de Ouvidoria do Sistema Único de Saúde	0%	SIM
PROCR	PGA - Reduzir de 72 horas para 48 horas o tempo de resposta da Anvisa para primeira manifestação em ações judiciais relacionadas a temas relevantes e prioritários da Agência	100%	SIM
	PGA - Aumentar de 10 para 20 os temas com teses de defesa mínima jurídica atualizada	20%	SIM
SCMED	PGA - Aumentar de 10% para 60% as análises em menos de 50 dias de Documentos Informativos de Preços (DIPs) com prazo legal de 60 dias.	100%	SIM
	PGA - Aumentar de 10% para 50% as análises em menos de 80 dias de Documentos Informativos de Preços	100%	SIM

(DIPs) com prazo legal de 90 dias



Documento assinado eletronicamente por **Maria Cecília dos Santos Queiroz de Araujo, Analista Administrativo**, em 30/11/2021, às 16:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/decreto/D10543.htm.



Documento assinado eletronicamente por **Danitza Passamai Rojas Buvnich, Gerente-Geral de Gestão de Pessoas**, em 30/11/2021, às 16:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020 http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/decreto/D10543.htm.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site <https://sei.anvisa.gov.br/autenticidade>, informando o código verificador **1672857** e o código CRC **9941ABD6**.