



Escola Nacional de Administração Pública

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO DENASUS NO CONTEXTO DE TELETRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como parte dos requisitos
para obtenção do grau de Especialista em
Gestão de Pessoas, Inovação e
Resultados.

Aluno: Paula Bittencourt Gomes

Orientadora: Prof^a. Sonia Maria Goulart
Gonçalves

Brasília – DF

Junho/2021



Escola Nacional de Administração Pública

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO DENASUS NO CONTEXTO DE TELETRABALHO

Aluno: Paula Bittencourt Gomes

Órgão: Ministério da Saúde

Resumo: A pandemia causada pela Covid-19 transformou sobremaneira o cotidiano de todas as pessoas, especialmente no que se refere ao mundo do trabalho. A modalidade de trabalho remoto foi imposta a grande parte dos servidores, o que exigiu uma reformulação nos modelos de trabalho. A avaliação de desempenho é um dos pontos que deve ser adaptado para o contexto remoto. Para isso, este estudo objetivou analisar como a atual metodologia de avaliação de desempenho aplicada no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (Denasus) pode ser modificada de maneira a contemplar o contexto de teletrabalho. Para isso, foi feito um levantamento acerca das experiências de outros órgãos públicos que já possuíam o teletrabalho instituído antes do período da pandemia. Verificou-se que é possível a elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho individual capaz de avaliar o desempenho dos servidores em trabalho remoto, contudo deve-se realizar estudos preliminares acerca da natureza das atividades desenvolvidas no departamento, a fim de identificar aquelas passíveis de realização remota, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais do Denasus e aperfeiçoando os serviços de saúde por ele prestados à sociedade.

Palavras-chave: trabalho remoto, pandemia, avaliação de desempenho.

INTRODUÇÃO

A pandemia causada pela Covid-19 transformou sobremaneira o cotidiano de todas as pessoas, especialmente no que se refere ao mundo do trabalho. Devido ao isolamento social imposto pelos órgãos mundiais de saúde como uma medida para diminuir a transmissão do vírus, muitos trabalhadores, inclusive no setor público, se viram em um contexto completamente novo: o do trabalho remoto. Também chamado de home-office ou teletrabalho, esta modalidade de trabalho foi implementada de maneira abrupta e repentina.

Caracterizado pela possibilidade de o trabalhador desenvolver suas atividades sem a necessidade da presença física no ambiente corporativo e utilizando novas tecnologias de maneira a facilitar a comunicação, o trabalho remoto teve sua origem nos anos 70, porém as discussões acerca da possibilidade da sua adoção foram intensificadas a partir de março de 2020, em função da declaração global de pandemia.

Um dos pontos discutidos sobre esse tema inclui como deve ser estruturada uma avaliação de desempenho que possa avaliar a eficiência desse modelo de trabalho, bem como propor melhorias, uma vez que o teletrabalho foi imposto à maioria dos trabalhadores, sem que tenha havido um planejamento prévio, o que ocasionou uma reformulação imediata na forma de executar o trabalho, à medida que as dificuldades se apresentavam.

Em um primeiro momento, por ser uma situação passageira, optou-se por aplicar o mesmo instrumento de avaliação de desempenho já estabelecido no órgão. Porém, a experiência durante a pandemia mostrou que o modelo de trabalho remoto não só é possível, como também proporciona benefícios, tanto para a administração pública quanto para os trabalhadores, desde que regulamentado.

A avaliação de desempenho é um importante subsídio para as outras políticas de gestão de pessoas, como por exemplo o desenvolvimento, a seleção interna ou a mobilidade de servidores entre as diversas áreas do órgão. Ela se faz relevante principalmente em um contexto de equipes remotas, onde o contato físico é limitado e a gestão da equipe é feita, majoritariamente, por aplicativos de reuniões ou de conversa.

Assim, faz-se necessário, primeiramente, conhecer o instrumento de avaliação de desempenho utilizado e propor mudanças no sentido de contemplar o contexto que se apresenta atualmente, o de equipes remotas.

Diante do cenário atual e perspectivas futuras de novas formas de organização do mundo do trabalho, o objetivo deste estudo foi analisar como a atual metodologia de avaliação de desempenho aplicada no Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (Denasus) pode ser modificada de maneira a contemplar o contexto de teletrabalho.

Para alcançar esse objetivo, buscou-se conhecer as experiências de outros órgãos públicos que já possuíam o teletrabalho instituído antes do período da pandemia, bem como aqueles modelos que foram alterados, em virtude do teletrabalho compulsório e, com bases nesses instrumentos já estabelecidos, avaliar como o instrumento que vigora no Denasus pode ser adaptado para o contexto de trabalho remoto.

1. DESENVOLVIMENTO

1.1.Referencial Teórico

No início do século XX, a avaliação de desempenho possuía um enfoque muito mais operacional, preocupando-se mais com medir a produção de um trabalhador em relação ao tempo e ao custo daquela produção (ENSSLIN, 2017). Com o passar do tempo e o aperfeiçoamento dos sistemas avaliativos, essa avaliação adquiriu um aspecto mais gerencial, fazendo com que os seus resultados fossem utilizados em outros processos de gestão de pessoas, bem como na tomada de decisão do gestor.

Com os resultados da avaliação de desempenho dos trabalhadores, é possível direcionar ações de melhoria relacionadas aos pontos fracos, identificados na avaliação, decidindo onde serão concentrados os esforços e os recursos. Um ponto importante de destaque é que, ao realizar a avaliação por indicadores, minimiza-se a subjetividade na hora de o gestor realizar a avaliação da sua equipe (ENSSLIN, 2017).

A avaliação de desempenho foi inicialmente implementada na administração pública federal pelo Decreto n. 80.602 de 24 de outubro de 1977. Após diversas reformulações, atualmente essa importante ferramenta de gestão de pessoas está regulamentada pelo Decreto n. 7.133 de 19 de março de 2010, o qual dispõe sobre regras

gerais de avaliação de desempenho e recebimento de diversas gratificações percebidas por servidores de várias carreiras (FEITOSA; LIMA, 2016).

Em análise dos normativos anteriores, percebe-se que a avaliação de desempenho sempre foi muito atrelada à concessão de promoções, estabelecendo uma relação estrita entre a avaliação de desempenho e a percepção financeira. Conforme relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre a avaliação da gestão de recursos humanos no Brasil, “os prêmios de desempenho passaram a fazer parte do salário regular da maioria do pessoal, perdendo o seu significado original de recompensa ao desempenho excepcional” (OCDE, 2010). Desde então, diversas iniciativas foram propostas pelos órgãos da administração pública para minimizar a importância da relação com a remuneração e focar mais naquilo que está sendo avaliado: o desempenho do servidor e como ele pode ser aperfeiçoado.

Junta-se a essa problemática o fato de que o ano de 2020 foi marcado pela pandemia mundial causada pela Covid-19 e pelo distanciamento social imposto pelas autoridades sanitárias como forma de conter a proliferação do vírus. Essa medida fez com que diversos órgãos federais adotassem modelos mais flexíveis de trabalho, incluindo o trabalho remoto. Resultados preliminares da pesquisa realizada pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em parceria com a Universidade de Duke apontam que 63% dos servidores federais aderiram ao regime de teletrabalho durante a pandemia (BRASIL, 2020).

Essa migração para o trabalho remoto foi feita de maneira repentina e impositiva, o que acarretou diversos problemas, principalmente no que se refere à avaliação dos servidores que estão exercendo suas atividades em equipes remotas. De acordo com Oliveira e Pantoja (2018), durante o processo de implementação de um modelo de trabalho remoto, é necessário fazer uma avaliação da natureza das atividades bem como o perfil dos servidores, o que, devido à situação de urgência, não foi feito.

Outro efeito dessa falta de planejamento do teletrabalho compulsório foi a sobrecarga de atividades identificada por estudo de Pantoja, Andrade e Oliveira (2020).

Embora não seja um tema novo, o teletrabalho foi inserido na realidade brasileira nos anos 90 (NOGUEIRA FILHO; OLIVEIRA; SÄMY; NUNES, 2020), sendo que começou a ser discutido na administração pública somente a partir de 2005 (PANTOJA; ANDRADE; OLIVEIRA, 2020). Alguns órgãos já possuíam orientações sobre o

teletrabalho com a implementação de um programa de gestão (Novas Regras de Teletrabalho na Administração Pública Federal, 2020), embora ainda incipiente. Exemplos desses órgãos são: Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), Tribunal de Contas da União (TCU), Tribunais de Justiça, Agências Reguladoras, entre outros (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Essa modalidade incentiva a criatividade e favorece a iniciativa e a autonomia (BLEYER, 1999). Para além dos benefícios individuais, os órgãos também tiram proveito dessa modalidade, aumentando a produtividade e o compromisso e diminuindo os níveis de absenteísmo e custos imobiliários (NOGUEIRA FILHO; OLIVEIRA; SÄMY; NUNES, 2020).

Dentre as possíveis desvantagens, sob o prisma do trabalhador, pode-se destacar o isolamento profissional e os conflitos entre trabalho e vida pessoal. No que se refere às desvantagens sob a perspectiva do órgão, pode-se elencar a segurança da informação e dificuldades na comunicação entre as pessoas de uma mesma equipe (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Segundo Nogueira Filho, Oliveira, Sämy e Nunes (2020), em todos os órgãos onde o teletrabalho foi implementado, as metas de produtividade foram superiores àquelas estipuladas para os servidores em regime presencial, tendo sido implementada também uma avaliação de desempenho periódica do cumprimento dessas metas. Assim, a adoção desse modelo se pautou na busca de melhoria dos serviços prestados e aumento da produtividade, visando assim à melhoria dos resultados apresentados para a sociedade.

Diante das diversas experiências no setor público e nesse cenário de pandemia e isolamento social, o teletrabalho se apresenta como uma possibilidade real de organização do trabalho. Corrobora com essa afirmação a publicação da Instrução Normativa n. 65/2020, elaborada pelo Ministério da Economia, a qual estabelece orientações gerais para a adoção do regime de teletrabalho nos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC).

Com essas novas orientações, o foco agora passa a ser a entrega de resultados, aumentando a produtividade e reduzindo custos (BRASIL, 2020). Este modelo deve ser implementado somente após uma análise prévia, que considere a natureza da atividade desenvolvida pelo servidor bem como o seu perfil, se é condizente com os desafios impostos pelo trabalho remoto. Além dessa avaliação, é necessário elaborar instrumentos

de verificação periódica do cumprimento das metas estabelecidas e, em caso de descumprimento, a previsão de medidas para sanear e aperfeiçoar o modelo, de maneira que sejam garantidos a qualidade do trabalho e o bem-estar do servidor.

Para que a implementação de um regime de teletrabalho seja eficiente, é necessário ter uma base normativa sólida, que respalde tanto a atuação do servidor quanto a do gestor. Ademais, é necessário reformular os instrumentos de gestão já existentes, para que estes sejam condizentes com o novo cenário que se apresenta. A avaliação de desempenho é um desses instrumentos, o qual, visando à mitigação da subjetividade do avaliador, deve ser baseado em indicadores acordados entre gestor e servidor.

1.2. Metodologia

Em relação à abordagem, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória. Com o objetivo de levantar as mudanças ocorridas na metodologia de avaliação de desempenho, foi realizada solicitação de informações por meio da Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação (Fala.BR) aos seguintes órgãos: SERPRO, Controladoria Geral da União (CGU), Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), Banco Central do Brasil (BACEN), Ministério da Economia (ME) e Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Ao TCU foi feita solicitação em sistema próprio similar ao Fala.BR.

Além dessas solicitações, também foram requisitadas informações a órgãos da administração pública que já possuíam o trabalho remoto implementado, antes do período de pandemia acerca das diferenças entre as metodologias de avaliação entre trabalhadores em regime presencial em relação aos em regime remoto. Essa solicitação foi feita à Advocacia Geral da União (AGU), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), CGU e TCU.

Além desse levantamento de experiências já estabelecidas no poder público, foi necessário também aprofundar o tema no contexto do Denasus, de maneira a identificar as atividades passíveis de execução remota e perfil de servidor compatível com esse regime de trabalho. Para isso, um importante documento utilizado foi o Dimensionamento de Força de Trabalho (DFT), realizado em 2018, pela Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas (Codep) com o auxílio do Denasus e das suas unidades desconcentradas.

1.3.Resultados

Em relação à primeira solicitação, por meio do Fala.BR, acerca das eventuais mudanças no procedimento de avaliação de desempenho decorrentes do período de pandemia, todos os órgãos informaram que não houve alteração na metodologia de avaliação de desempenho utilizada em razão do trabalho remoto compulsório.

Sobre a pesquisa relacionada às diferenças já existentes antes da pandemia entre a avaliação de desempenho aplicada no contexto de trabalho remoto e no de trabalho presencial, responderam à questão a CGU, a Anvisa e o TCU. A AGU redirecionou a demanda ao ME, o qual não respondeu ao questionamento.

1.3.1. CGU: O Programa de Gestão de Demandas (PGD)

A CGU informou que em 2015 o órgão iniciou a implementação do Programa de Gestão de Demandas (PGD) em caráter piloto, sendo efetivado em 2016 por meio da Portaria n. 1.730 de 27 de setembro de 2016. Para participar desse programa, as atividades desenvolvidas devem ser passíveis de mensuração de desempenho do servidor. Além disso, devem ser acordadas entre o dirigente da unidade e o servidor e, preferencialmente, desenvolvidas com maior esforço individual e menor interação com outros servidores da equipe. Outra regra é que a participação no PGD é limitada a até 20% do total de servidores da unidade organizacional.

É expressamente proibido participar do programa servidores ocupantes de cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS ou de Natureza Especial ou de função gratificada, aqueles apenados em processo disciplinar nos dois anos anteriores à solicitação bem como aqueles com menos de seis meses de exercício na unidade organizacional.

Dentre outras responsabilidades do servidor, ele deverá dispor de estrutura tecnológica e de comunicação própria e adequada à execução das atividades fora das dependências do órgão. Outro ponto de destaque no PGD da CGU refere-se à avaliação e ao monitoramento do desempenho dos servidores inseridos no PGD, a qual é responsabilidade do dirigente da unidade.

Em 2018, o PGD sofreu alterações, por meio da Portaria n. 747, de 16 de março de 2018. Uma grande mudança foi o estabelecimento de carga horária diária máxima aos servidores inseridos no programa. Outra mudança foi a extinção do limite de participação

no PGD por unidade organizacional, cabendo à chefia imediata estabelecer esse limite, conforme a sazonalidade ou as especificidades da área. Foi incluída também a possibilidade de os servidores ocupantes de DAS 3 ou inferior participarem do PGD em caráter eventual. Foi excluída a impossibilidade de participar do programa o servidor com menos de seis meses de exercício.

A nova portaria também separou as diversas responsabilidades entre os dirigentes das unidades organizacionais, os dirigentes das unidades administrativas e as chefias imediatas, ficando agora a cargo da chefia imediata a avaliação e o monitoramento do desempenho dos servidores inseridos no PGD. Foi instituída também uma tabela de atividades passíveis de inclusão no PGD, a qual é atualizada constantemente.

Em 2019, a Portaria n. 2.246 de 05 de julho de 2019, instituiu a modalidade de blocos de projeto, criando o PGD-Projetos. Essa modalidade é orientada para a entrega de resultados únicos no âmbito de projetos e aplicável nas unidades administrativas que se gerenciam seguindo os conhecimentos da Gestão de Projetos.

Embora a CGU tenha informado que não alterou a sua metodologia de avaliação de desempenho em virtude da pandemia causada pela Covid-19, em março de 2020 o PGD passou a ser preferencial no desenvolvimento das atividades no âmbito da CGU, atingindo a marca de mais de 1.800 servidores em maio de 2020 inseridos no PGD, o que representa quase 90% dos servidores da CGU (CGU, 2021).

1.3.2. Anvisa: Programa de Gestão Orientada para Resultados (PGOR)

A Anvisa implementou o Programa de Gestão Orientada para Resultados (PGOR) em 2017 por meio da Portaria n. 1.665, de 02 de outubro de 2017 (OLIVEIRA, 2019). Esse programa tinha como premissa o ganho de produtividade institucional, a melhoria do clima organizacional e da qualidade de vida dos servidores (BRASIL, 2018).

De acordo com Chagas (2020), para participar no programa, a área deveria elencar as atividades desenvolvidas juntamente com a métrica correspondente. Além disso, deveria encaminhar uma série histórica mostrando a produtividade da área e uma projeção do impacto do PGOR, demonstrando o ganho público com a participação da área no programa. Para cada servidor era elaborado um plano de trabalho mensal, o qual poderia ser executado na modalidade teletrabalho ou semipresencial, desde que fosse superior ao do trabalho presencial em 20%. Trimestralmente os resultados do PGOR são divulgados

no Diário Oficial da União (DOU) e aqueles que não conseguissem atingir a meta estipulada eram automaticamente desligados do programa.

Em 2019, o Relatório de Gestão do órgão (BRASIL, 2020) apontou que uma das vantagens do PGOR era o aumento das entregas em relação ao custo, haja vista que a meta do programa é superior se comparada ao regime presencial. Além disso, foram observados também ganhos no que se refere à autonomia dos servidores na gestão do próprio processo de trabalho bem como um maior controle dos gestores acerca da distribuição das atividades.

No que se refere à qualidade técnica do trabalho realizado nesta modalidade, a Anvisa reconhece que é preciso avançar nesse quesito. É necessário que as diversas áreas estabeleçam critérios para verificação dos resultados obtidos pelos servidores, auferindo o desempenho com base em métricas de produtividade (BRASIL, 2020). De acordo com dados de abril de 2020, a Anvisa possui 495 servidores participantes do PGOR, sendo 322 na modalidade teletrabalho e 173 na semipresencial (CHAGAS, 2020).

1.3.3. TCU: teletrabalho e unidades digitais

O teletrabalho no TCU é regulamentado pelo Portaria TCU n. 101, de 8 de março de 2019. Conforme esse normativo, essa modalidade tem como objetivos principais o fortalecimento de uma cultura voltada para resultados, a contribuição para a motivação e o comprometimento dos servidores e a melhoria da sua qualidade de vida. Está condicionada ao atendimento de alguns requisitos, sendo os mais relevantes o estabelecimento de metas mensuráveis em comum acordo entre chefia e servidor.

Esta modalidade era restrita a até 40% do total de servidores de uma unidade, contudo esse limite foi suspenso por meio da Portaria TCU n. 62, de 19 de março de 2020, como forma de combate ao Covid-19, estabelecendo o regime remoto como preferencial, desde que não traga prejuízo ao funcionamento do TCU e nem ao alcance dos objetivos institucionais.

Um ponto de destaque do teletrabalho instituído no TCU é que os trabalhos a serem realizados devem ser acordados previamente entre chefia e servidor e que devem ser estabelecidas metas de desempenho considerando o produto esperado e os prazos para entrega. Se o respectivo prazo não for cumprido e não houver justificativa, por parte do servidor, a sua frequência não é registrada, o que configura falta não justificada, impactando na sua avaliação de desempenho.

Outra iniciativa do TCU foi a criação das unidades digitais por meio da Portaria TCU n. 98 de 3 de abril de 2018. Consistem em unidades cujas atividades são realizadas precipuamente de maneira remota com o suporte de instrumentos tecnológicos e que, pela natureza das suas competências, apresentam ganho significativo no que se refere à eficiência na realização do trabalho. Essas unidades devem exercer atividades compatíveis e mensuráveis por indicadores.

Todas essas iniciativas e tantas outras fazem parte de um movimento institucional voltado para o redesenho da forma de atuação do tribunal em um contexto digital, de forma a alavancar o impacto das ações de controle por ele executadas, a chamada Estratégia Digital. Conforme hotsite dessa estratégia: “torna-se essencial a utilização de novas abordagens para que as instituições possam se beneficiar do potencial transformador das tecnologias digitais emergentes, a fim de agregar novas capacidades, conceber novos modelos e tornar-se mais ágeis e efetivas.” (BRASIL, 2021).

1.3.4. Denasus: possibilidade de implementação

O Denasus faz parte da estrutura organizacional do Ministério da Saúde (MS) e é órgão de assistência direta e imediata ao Ministro de Estado da Saúde. Suas competências estão elencadas no art. 17 do Decreto n. 9.795, de 17 de maio de 2019 e envolvem, dentre outras, auditar as políticas públicas e as ações e serviços de saúde desenvolvidas no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Para o alcance dos objetivos institucionais, o departamento conta com 418 servidores na unidade central e nas unidades desconcentradas (DENASUS, 2020), o que vem se demonstrando insuficiente, como apontado pelo Acórdão TCU-Plenário n. 1.246/2017.

Especificamente sobre essa temática, o TCU recomendou que o MS elaborasse um plano de ação para suprir essa necessidade de pessoal, tendo em vista as diversas aposentadorias previstas para 2019. Diante desse cenário e considerando que o DFT representava uma ação estratégica da gestão de pessoas do MS, em 2018, o Denasus solicitou à área de gestão de pessoas um estudo acerca do dimensionamento da força de trabalho do departamento.

Fez parte do diagnóstico organizacional produzido pelo DFT a descrição dos processos de trabalho executados pela área, os quais foram classificados como finalísticos, gerenciais e de suporte. Os processos finalísticos são aqueles intimamente ligados à missão do departamento enquanto os gerenciais se relacionam com o

planejamento das ações e atividades, e mensuração dos resultados, o monitoramento da execução, o acompanhamento das ações e da execução das demandas e as respostas aos órgãos de controle. Já os processos de suporte estão relacionados ao apoio e à sustentação aos demais processos, dando suporte às atividades finalísticas e às gerenciais. Estes processos foram analisados considerando a complexidade e o nível de informatização, sendo que a maior parte dos gestores do Denasus consideraram que os processos possuem alta complexidade e médio nível de informatização.

Além da descrição dos processos, o DFT também elencou o perfil profissional necessário para atuação no Denasus. De maneira geral, boa parte das características foram consideradas relevantes para todas as áreas do departamento. São características pessoais relevantes: capacidade de analisar e interpretar dados; capacidade de elaboração de relatórios; cooperação e trabalho em equipe; capacidade de escuta; organização; capacidade de manter sigilo; habilidade no uso de ferramentas de informática.

Outro ponto de destaque é a atual metodologia de avaliação de desempenho individual atualmente instituída no Denasus, a qual encontra respaldo na Portaria GM/MS n. 465 de 26 de março de 2013. Conforme artigo 6º do normativo citado, o desempenho dos servidores será auferido conforme os fatores de avaliação demonstrados na tabela abaixo, que poderão variar em uma escala de inferior, médio inferior, médio superior e superior.

Tabela 1 - Critérios para avaliação de desempenho no Denasus

Grupo	Fatores de Avaliação	Descrição
I - Dedicção e compromisso com a instituição	Comprometimento	Demonstra empenho na realização das atividades atribuídas, se comprometendo com o resultado
	Pontualidade e Assiduidade	Cumprimento o horário pré-estabelecido de entrada e saída do trabalho
	Utilização racional dos recursos técnicos e materiais disponíveis	Utiliza recursos e materiais relacionados à Unidade, com economia e sem desperdício
II - Conhecimento do trabalho e autodesenvolvimento	Execução correta das atividades desempenhadas no órgão	Utiliza recursos e materiais relacionados à Unidade, com economia e sem desperdício
	Conhecimento atualizado em relação às regras e técnicas utilizadas no desempenho das atividades desempenhadas no órgão	Demonstra interesse em buscar e participar dos eventos de capacitação relacionado à sua atividade
	Dedicção e qualificação para o alcance dos interesses e objetivos organizacionais	Executa os trabalhos com clareza, concisão e conhecimento da legislação, evitando retrabalho

Grupo	Fatores de Avaliação	Descrição
	Comportar-se com ética, presteza, profissionalismo e cordialidade	Demonstra atualização técnica nos sistemas, metodologias, normas e procedimentos relacionados ao exercício das suas atividades
III - Qualidade técnica do trabalho e produtividade	Esmero, exatidão e organização na execução das atividades desempenhadas no órgão	Realiza suas atividades com consistência, foco e organização
	Utilização de métodos e técnicas compatíveis com o processo de trabalho executado pelo órgão	Utiliza métodos, técnicas e fundamentação legal compatíveis com o processo de trabalho
	Cumprimento dos prazos estabelecidos para a execução das atividades desempenhadas no órgão	Cumpre os prazos pré-estabelecidos para a entrega de suas atividades
IV - Iniciativa	Colaboração para o desenvolvimento eficaz, eficiente e célere das atividades desempenhadas no órgão	Analisa o processo de trabalho do Denasus e propõe ações de melhoria, disponibilizando-se para participar de sua execução
	Apresentação de propostas e iniciativa proativa para o aperfeiçoamento das atividades e cumprimento dos objetivos organizacionais	Colabora para o desenvolvimento do trabalho, de forma cooperativa, criando métodos que facilitem o trabalho da Unidade
V - Disciplina e relacionamento interpessoal com o público interno e externo	Trabalho em equipe	Respeita e aceita opiniões divergentes, opinando sobre os assuntos de sua competência e acatando o consenso
	Zelo pela disciplina, cordialidade e bom relacionamento	Interage com o público interno e externo com respeito, demonstrando segurança no repasse da informação
	Postura participativa e colaborativa com os interesses e objetivos organizacionais	Participa de todas as fases do seu processo de trabalho com disponibilidade e habilidade de trabalhar em grupo

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

2. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Das metodologias de avaliação de desempenho remoto já implementadas na administração pública, pode-se observar que existe um grande foco na mensuração das entregas, com foco em produtividade. A avaliação de desempenho individual é baseada em metas acordadas pela chefia juntamente com o servidor e referem-se às atividades passíveis de mensuração. Para que isso ocorra, é necessário que as entregas acordadas sejam objetivamente mensuradas, assegurando assim a efetividade do processo de avaliação.

Em análise da metodologia de avaliação de desempenho aplicada no Denasus, pode-se perceber que ela não avalia entregas mensuráveis, apenas julga a frequência com

que o fator de avaliação é apresentado pelo avaliado. Os termos usados no Anexo III da Portaria n. 465/2013 são “raramente”, “poucas vezes”, “frequentemente” e “sempre” e não são descritos de maneira que possam ser medidos, prejudicando a objetividade do julgamento e aumentando a subjetividade do avaliador nessa avaliação.

Além disso, dois fatores de avaliação possuem parâmetros de avaliação iguais. Os fatores “Utilização racional dos recursos técnicos e materiais disponíveis” e “Execução correta das atividades desempenhadas no órgão” possuem o mesmo parâmetro de avaliação (utilização de recursos e materiais relacionados à unidade, com economia e sem desperdício).

É importante observar também que deve haver um estudo prévio das atividades passíveis de serem realizadas remotamente. Algumas atividades, dadas as suas naturezas, podem não ser adequadamente realizadas no formato remoto. É o caso, por exemplo, de “Auditar a execução das políticas de saúde”, competência estratégica levantada no estudo realizado em parceria com a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS). Seria necessário aprofundar essa competência em atividades específicas para, só então, realizar a avaliação da possibilidade de serem executadas remotamente, verificando se elas são compatíveis com o formato remoto.

Outro aspecto importante a ser considerado é a descrição das competências necessárias para as atividades desenvolvidas no Denasus. Esse trabalho teve início com o DFT e atualmente, está em atualização por meio de parceria com a OPAS, que tem como objetivo principal subsidiar o novo processo seletivo para recompor a força de trabalho do departamento. Contudo, não existem impedimentos para que o produto dessa parceria possa servir de insumo para a elaboração de uma nova metodologia de avaliação de desempenho voltada para a modalidade de trabalho remoto.

Uma vez que seja realizado o aprofundamento da análise das atividades desenvolvidas pelo Denasus, pode-se elaborar as entregas mensuráveis a elas atreladas e acordarem, chefia imediata e servidor, as metas a serem pactuadas para o ciclo avaliativo bem como a descrição dos comportamentos esperados no alcance dessas metas. Importante também desenvolver pontos de controle ao longo do tempo com o objetivo de avaliar o cumprimento das metas pactuadas periodicamente e, se necessário, realizar repactuações necessárias.

Pode-se observar que o Denasus possui diversas pesquisas voltadas para o seu estudo interno, as quais avaliam as atividades e as competências necessárias para o desempenho das atribuições do departamento. Assim, já existem subsídios para a elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho dos servidores em trabalho remoto.

Atreladas a essa base conceitual das atividades e competências do Denasus estão as experiências exitosas de outros órgãos da administração pública, principalmente aqueles com atividades similares às do Denasus, como é o caso da Anvisa (saúde pública) e TCU e CGU (atividades de controle). Com todo esse arcabouço conceitual e metodológico, é possível a elaboração de um instrumento de avaliação de desempenho individual que seja capaz de avaliar a qualidade das entregas realizadas pelos servidores que se encontram em trabalho remoto, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais do Denasus e aperfeiçoando os serviços de saúde por ele prestados à sociedade.

Além disso, a partir dessa análise pode ser possível implementar o trabalho remoto em diversas áreas dentro do setor público, considerando-se as especificidades de cada atividade. Com o aumento de estudos e pesquisas nessa área, será possível contribuir para um arcabouço teórico de novas formas de trabalho, ajudando cada vez mais na implementação de inovações dentro da administração pública.

3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLEYER, L.K. Home-office: uma nova tendência na administração. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 97, 08 1999.

BRASIL. **Apresentação – Novas regras de teletrabalho na Administração Pública Federal**. Disponível em <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/apresentacoes/2020/julho/apresentacao-teletrabalho.pdf/@@download/file/Apresenta%C3%A7%C3%A3o%20Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2021.

_____. Controladoria-Geral da União. **Portaria n. 1.730, de 27 de setembro de 2016**. Regulamenta o Programa de Gestão de Demandas o âmbito do Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle. Disponível em <https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41903/5/Portaria%20CGU%20-%201730%20-%202016%20-%20Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. Controladoria-Geral da União. **Portaria n. 747, de 16 de março de 2018**. Institui o Programa de Gestão de Demandas por Bloco de Projetos no âmbito da Controladoria-

Geral da União - CGU. Disponível em [https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41909/5/Portaria PGD 747 2018.pdf](https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41909/5/Portaria_PGD_747_2018.pdf). Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. Controladoria-Geral da União. **Portaria n. 2.246, de 05 de julho de 2019**. Institui o Programa de Gestão de Demandas (PGD) no âmbito do Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União. Possui quatro capítulos: disposições gerais; normas gerais do PGD; responsabilidades; e disposições finais. Disponível em https://repositorio.cgu.gov.br/bitstream/1/41911/1/Portaria_2246_pgd_projetos.pdf. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. Controladoria-Geral da União. **Programa de Gestão de Demandas**. Disponível em <https://www.gov.br/cgu/pt-br/aceso-a-informacao/governanca/programa-de-gestao-de-demandas>. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. **Decreto n. 9.795, de 17 de maio de 2019**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, transforma funções de confiança e substitui cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9795.htm. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. Ministério da Economia. **Governo federal define novas regras para o teletrabalho**. Disponível em <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/governo-federal-define-novas-regras-para-o-teletrabalho>. Acesso em: 10 fev. 2021.

_____. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017**. Brasília, 2018. Disponível em <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/gestao/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-2017.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. Ministério da Saúde. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Relatório de Gestão 2019**. Brasília: Anvisa, 2020. Disponível em <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/centraisdeconteudo/publicacoes/gestao/relatorios-de-gestao/relatorio-de-gestao-anvisa-2019.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. Ministério da Saúde. Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde. **Plano Anual de Atividades 2020**. Brasília, 2020.

_____. Ministério da Saúde. **Dimensionamento de Força de Trabalho**. 2018.

_____. Ministério da Saúde. **Portaria n. 465 de 26 de março de 2013**. Estabelece as regras e os critérios para a realização da avaliação de desempenho individual e institucional para fins de percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Execução e Apoio Técnico à Auditoria (GDASUS), de que trata a Lei nº 11.344, de 8 de setembro de 2006, e o Decreto nº 6.552, de 1º de setembro de 2008. Disponível em http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2013/prt0465_26_03_2013.html. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. **Pesquisa sobre teletrabalho – resultados preliminares**. Disponível em https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5843/1/Pesquisateletrabalho_comDuke_portugues2.pdf. Acesso em: 10 fev. 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Estratégia Digital**. Disponível em <https://sites.tcu.gov.br/estrategia-digital/>. Acesso em: 04 mai. 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. Plenário. **Acórdão n. 1.246/2017**. Auditoria Operacional. Fiscalização de orientação centralizada para avaliar a atuação do Denasus e as medidas adotadas pelo referido departamento para promover a implantação e o bom desempenho dos componentes estaduais e municipais do Sistema Nacional de Auditoria do SUS. Relator: Bruno Dantas. Sessão de 14/06/2017. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br/sagas/SvlVisualizarRelVotoAcRtf?codFiltro=SAGAS-SESSAO-ENCERRADA&seOcultarPagina=S&item0=589668>. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Portaria TCU n. 98 de 3 de abril de 2018**. Dispõe sobre o funcionamento de unidade da Secretaria do Tribunal de Contas da União organizada em ambiente digital (unidade digital). Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/ato-normativo/%22ATO-NORMATIVO-52%22>. Acesso em: 27 abr. 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Portaria TCU n. 101 de 8 de março de 2019**. Dispõe sobre a realização de teletrabalho por servidores ocupantes de cargos efetivos do Quadro de Pessoal da Secretaria do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/ato-normativo/%22ATO-NORMATIVO-1342%22>. Acesso em: 27 abr. 2021.

_____. Tribunal de Contas da União. **Portaria TCU n. 62 de 19 de março de 20**. Estabelece medidas de caráter temporário para a mitigação dos riscos decorrentes da doença causada pelo Novo Coronavírus (COVID-19) no âmbito do Tribunal de Contas da União. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/redireciona/ato-normativo/%22ATO-NORMATIVO-2582%22>. Acesso em: 27 abr. 2021.

CHAGAS, A. F. das. **Teletrabalho: uma alternativa à gestão do desempenho no setor público**. Brasília, 2020. FGV. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/29537/Projeto%20final%20-%20Aline%20Fernandes%20das%20Chagas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ENSSLIN, L. et al. Construção de conhecimento sobre o tema avaliação de desempenho da comunicação em órgãos públicos: uma análise da literatura internacional. **Revista Ibero - Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 111-129, 2017.

FEITOSA, C. M. C.; LIMA, A. V. de Q. Avaliação de desempenho no setor público: fatores críticos e oportunidades de melhoria. **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU**. Arequipa, Peru. 2016.

NOGUEIRA FILHO, J. de A.; OLIVEIRA, M. A. M.; SÄMY, F. P. C.; NUNES, A. O teletrabalho como indutor de aumentos de produtividade e da racionalização de custos: uma aplicação empírica no Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 71, n. 2, p. 274 - 296, 2020. DOI: 10.21874/rsp.v71i2.3173. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3173>. Acesso em: 10 fev. 2021.

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil**, 2010. Disponível em https://read.oecd-ilibrary.org/governance/avaliacao-da-gestao-de-recursos-humanos-no-governo-relatorio-da-ocde-brasil_9789264086098-pt#page1. Acesso em: 10 fev. 2021.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público, 2., 2018, Florianópolis. Anais eletrônicos... Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC; Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC; Fundação Ena Escola de Governo, 2018. Disponível em: <<http://www.cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/view/481>>. Acesso em: 05 set. 2018.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e Atitudes Frente à Mudança**: estudo multicaso no setor público brasileiro. Brasília, 2019. Disponível em http://www.gestaopublica.unb.br/images/Resumos2019/2019_MiriamAparecidaMesquitaOliveira.pdf. Acesso em: 21 abr. 2021.

PANTOJA, M. J.; ANDRADE, L. L. S. & OLIVEIRA, M. A. M. A. Qualidade de vida no teletrabalho compulsório: percepções de trabalhadores de uma organização pública brasileira. Conferência Virtual A Transformação Digital e Tecnologias da Informação em Tempo de Pandemia. **Revista de UI_IPSantarém**. Edição Temática: Ciências Exatas e Engenharias. 8(4), 80-94.