



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz

Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas

DOCUMENTO BASE PARA A IMPLANTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO NA FIOCRUZ

Documento elaborado para atender a Portaria nº 416, de 23 de agosto de 2021, da Presidência da Fiocruz, que constituiu o Grupo de Trabalho objetivando a interlocução, estudos e elaboração de proposta para a implantação do Programa de Gestão na Fiocruz, instituído pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (IN 65/2020).

Sumário

1. Apresentação	3
2. Introdução	3
2.1. Critérios e requisitos do programa de gestão (IN 65/2020)	4
2.2. Considerações sobre a IN 65/2020	5
3. Eixos direcionadores para a implantação do programa de gestão na Fiocruz	7
3.1. Descentralização do processo de discussão e implantação	7
3.2. Regimes de trabalho e atividades	8
3.3. Produtividade	9
3.4. Elaboração da tabela de atividades	10
3.5. Desigualdades	13
3.6. Saúde do trabalhador	11
3.7. Qualificação dos trabalhadores	17
3.8. Tecnologia da Informação	18
3.8.1. Literacia Digital	21
3.8.2. Sistema de acompanhamento	22
3.9. Reorganização dos ambientes de trabalho	23
3.9.1. Perspectiva do espaço físico	23
3.9.2. Perspectiva do comportamento	24
3.10. Diretrizes Orçamentárias	25
4. Trabalhadores terceirizados	25
5. Sistemática de trabalho do GT e elaboração do documento base	26

1. Apresentação

A Presidência da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) instituiu, pela **Portaria nº 416, de 23 de agosto de 2021, o Grupo de Trabalho (GT) com o objetivo de promover estudos destinados à implantação do programa de gestão na Fiocruz.**

O programa de gestão, instituído pela Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (IN 65/2020), estabelece um modelo de trabalho que substitui o controle de frequência pelo controle de resultados e contempla as modalidades de trabalho presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral.

A implantação do programa de gestão faz parte dos compromissos da Fiocruz firmados com o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (*TransformaGov*)¹ e as principais diretrizes, que serão detalhadas no presente documento base, já estiveram na pauta das discussões no âmbito da Presidência da Fiocruz, do Fórum de Gestão de Pessoas, da Câmara Técnica de Gestão e do Conselho Deliberativo da Fiocruz.

2. Introdução²

As transformações do mundo do trabalho a partir da década de 1980, diferentemente de períodos anteriores, trouxeram a reestruturação produtiva ancorada pelo desenvolvimento tecnológico em áreas como a microeletrônica, automação e robótica. As novas formas de organização propiciaram a desconcentração produtiva, a produção pela demanda, flexível e diversificada, a implantação de métodos para o melhor aproveitamento do tempo de produção, a desregulamentação e a flexibilização dos direitos do trabalho, o crescimento do setor informal, a terceirização e a subcontratação, com a exigência de trabalhadores polivalentes, a geração de novos e diversificados excedentes de força de trabalho, com importante papel na fragilização das organizações sindicais³.

Nesse contexto, geraram-se as condições para a expansão de outras formas de trabalho, como o teletrabalho, dadas as repercussões econômicas para as empresas, associadas à redução de custos fixos com equipamentos de escritório, material de consumo, locação de espaços físicos, manutenção da infraestrutura entre outros.

No serviço público brasileiro, o SERPRO foi pioneiro em adotar o teletrabalho com um projeto-piloto em 2005 e na década seguinte o teletrabalho foi implantado em órgãos como Receita Federal (2012), Advocacia Geral da União – AGU (2011) e Tribunal Superior do Trabalho – TST (2012). A regulamentação no âmbito do Executivo Federal deu-se inicialmente por meio da Instrução Normativa nº 01, de 31 de agosto de 2018, alterada pela Instrução Normativa nº 44, de 10 de junho de 2020.

¹ O programa de gestão Estratégica e Transformação do Estado (*TransformaGov*), [instituído pelo decreto 10.382/2020](https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagovln), objetiva avaliar e modernizar a gestão estratégica dos órgãos integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Com isso, o Ministério da Economia espera otimizar a implementação de suas políticas públicas, conferir mais eficiência ao gasto público e entregar mais valor à sociedade. Disponível em <https://www.gov.br/economia/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagovln>

² O texto dessa introdução toma como referência o documento: “Considerações de base para discussão do grupo de trabalho para a elaboração da proposta de implantação do programa de gestão na Fiocruz”, elaborado por Nelson Passagem Vieira (chefe do Departamento de Desenvolvimento de Pessoas da Cogepe/Fiocruz) e Andréa da Luz Carvalho (Coordenadora-geral da Cogepe), que subsidiou as discussões deste GT e foi encaminhado aos membros do Conselho Deliberativo da Fiocruz para a reunião ordinária do CD Fiocruz, em 04 de novembro de 2021.

³ ANTUNES, R. Adeus ao Trabalho? Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, Campinas, SP: Editora da Universidade de Campinas, 2000.

Tendo-se em vista as repercussões econômicas da adoção do trabalho remoto dos servidores federais sob a pandemia de Covid-19⁴, o Governo Federal publicou nova regulamentação para o programa de gestão, por meio da Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020 (IN 65/2020).

2.1. Critérios e requisitos do programa de gestão (IN 65/2020)

De acordo com a IN 65/2020, o programa de gestão contempla os servidores públicos de cargo efetivo, servidores ocupantes de cargo em comissão, empregados públicos regidos pelo Decreto-Lei nº 5452, de 1º. de maio de 1943 e contratados temporários⁵ regidos pela Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993.

A IN 65/2020, como mencionado, substitui o controle de frequência pelo controle de resultados e contempla as modalidades de trabalho presencial, teletrabalho parcial e teletrabalho integral. O teletrabalho⁶ destina-se, preferencialmente, aos servidores cujas atividades demandem maior esforço individual e menor interação com agentes públicos, cuja complexidade exija elevado grau de concentração e cuja natureza seja de baixa a média complexidade, com elevado grau de previsibilidade ou padronização nas entregas⁷.

A implantação do programa deve ser autorizada pelo Ministro da Saúde e a **Presidência da Fiocruz deve editar ato normativo com os procedimentos gerais**, que devem contemplar, dentre outros aspectos: os regimes de execução, a tabela das atividades a serem realizadas, os seus níveis de complexidade, o tempo de execução das atividades, a indicação dos eventuais ganhos de produtividade, assim como os resultados e benefícios esperados para a instituição. A participação dos servidores é voluntária e submetida a processos seletivos.

Os participantes do programa devem elaborar um plano de trabalho, com a carga de trabalho das atividades expressa em horas equivalentes e assinar um **termo de ciência** que estabelece, dentre outros pontos, para os servidores que executarem o programa de gestão **na modalidade de teletrabalho integral ou parcial**: o dever de manter a infraestrutura necessária para o exercício de suas atribuições, assumindo inclusive os custos referentes à conexão com a internet, energia elétrica e telefone, dentre outras despesas decorrentes do exercício de suas atribuições. Além disso, são vedados os pagamentos de adicionais de insalubridade⁸, periculosidade, radiação ionizante ou substâncias radioativas, assim como a vedação ao pagamento de adicional noturno. Para **todos os participantes do programa de gestão** ficam vedados os pagamentos de serviços extraordinários e a participação em banco de horas.

⁴ O trabalho remoto adotado na Administração Pública Federal no contexto da pandemia de COVID-19, segundo o Ministério da Economia, trouxe uma economia de R\$ 1,419 bilhão aos cofres públicos, entre março de 2020 e junho de 2021. As maiores reduções de custos foram registradas na compra de passagens e despesas com locomoção de pessoal (R\$ 512,6 milhões), diárias (R\$ 450,2 milhões) e serviços de energia elétrica (R\$ 392,9 milhões). Disponível em <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/08/teletrabalho-traz-economia-de-quase-r-1-5-bilhao-aos-cofres-publicos>.

⁵ No presente documento base os servidores públicos efetivos, servidores de cargo em comissão, empregados públicos e contratados temporários são apresentados ora como **trabalhadores públicos**, ora como **trabalhadores**.

⁶ Segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho constitui-se como: “a forma de trabalho realizada em lugar distante do escritório e/ou centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da comunicação”, in (MARTINS DA ROCHA; AMADOR, O teletrabalho: conceituação e questões para análise; Cad. EBAPE.BR, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018). Mas, considerando-se que o teletrabalho é um termo polissêmico, **este documento base utilizará a definição constante no art. 3º. da IN 65/2020**: “modalidade de trabalho em que o cumprimento da jornada regular pelo participante pode ser realizado fora das dependências físicas do órgão, em regime de execução parcial ou integral, de forma remota e com a utilização de recursos tecnológicos, para a execução de atividades que sejam passíveis de controle e que possuam metas, prazos e entregas previamente definidos e, ainda, que não configurem trabalho externo, dispensado do controle de frequência, nos termos desta Instrução Normativa”.

⁷ O teletrabalho no programa de gestão, conforme entendimento da equipe técnica do Ministério da Economia, é modalidade de trabalho que pode vir a ser adotada por servidores com **residência fora do país**, mas o tema ainda não está pacificado, em especial por conta das questões relativas à segurança da informação, conforme **Nota Técnica SEI n. 40796/2020/ME**.

⁸ Para detalhamento sobre o tema do pagamento dos adicionais ocupacionais aos participantes do programa de gestão, ver **Nota Conjunta 16/2021/ME – SEI ME 18117581 – Nota Conjunta**.

O programa de gestão é monitorado por sistema informatizado que contempla: a tabela de atividades; plano de trabalho; acompanhamento do cumprimento de metas; registro das alterações no plano de trabalho; avaliação qualitativa e quantitativa das entregas; e a designação dos executores e dos avaliadores das entregas acordadas.

As chefias são responsáveis pela aferição das atividades realizadas pelos servidores, com a atribuição de notas relacionadas ao atingimento ou não das metas estipuladas. Mas as avaliações previstas no programa de gestão não se confundem e não substituem, para nenhum fim, a avaliação de desempenho individual (ADI), ao qual está associada a gratificação de desempenho dos servidores⁹.

O programa prevê uma **fase de ambientação, de seis meses**, com um relatório gerencial associado, e deve ser avaliado quanto ao grau de comprometimento dos participantes, a efetividade no alcance de metas e resultados, os benefícios e prejuízos para a unidade, bem como a conveniência e oportunidade de manutenção do programa.

O Ministério da Economia disponibiliza uma consultoria executiva¹⁰, para o suporte e orientação aos órgãos federais interessados na implantação do programa de gestão.

2.2. Considerações sobre a IN 65/2020

É importante ressaltar que o teletrabalho do programa de gestão estabelecido pela IN/65 não se confunde com o trabalho remoto adotado pela Fiocruz no contexto da pandemia de Covid-19, para a proteção da saúde dos trabalhadores e manutenção das atividades essenciais da instituição.

O programa de gestão possui normativa específica, **pode ser realizado também na modalidade presencial**, prevê a definição de uma tabela de atividades com cargas horárias associadas, a execução de planos de trabalho pelos servidores monitorados por sistema eletrônico e métricas relativas a metas, prazos e entregas.

Mas, considerando-se o contexto da Fiocruz, identificam-se desafios de compatibilização com o modelo estabelecido na IN 65/2020, especialmente em face da grande complexidade da instituição, com distintas naturezas de trabalho e ampla diversidade de processos de trabalho.

Há, na normativa, uma indisfarçável perspectiva de regressividade laboral, como a ausência da previsão de ações de prevenção e de promoção da saúde e da segurança dos trabalhadores. A IN 65/2020 ainda atribui a responsabilidade exclusiva aos servidores em teletrabalho sobre os encargos de manutenção da estrutura física e tecnológica necessária à execução das atividades, custeio da conexão com a internet, energia elétrica, telefone, entre outros, e veda o pagamento de adicionais e vantagens que são componentes remuneratórios absolutamente compatíveis com os processos de trabalho dos servidores da Fiocruz.

O teletrabalho e os modelos híbridos de trabalho são uma realidade, com amplas repercussões para os trabalhadores e as instituições. Alguns estudos destacam aspectos como a redução dos deslocamentos ao trabalho, especialmente relevantes nos grandes centros urbanos, em face do tempo de deslocamento e do risco de violência; uma maior flexibilidade para a organização da rotina de trabalho, ganhos relativos de autonomia, e eventuais ganhos de produtividade, de segurança e de conforto¹¹. Lembrando que esses elementos são claramente dependentes das condições sociais.

⁹ Os critérios e procedimentos da avaliação de desempenho individual (ADI) dos servidores estão definidos no Decreto n.º.7.133, de 19 de março de 2010.

¹⁰ A Consultoria Executiva do PGD (Programa de Gestão e Desempenho) tem como objetivo oferecer serviços especializados aos órgãos e entidades da Administração Pública Federal auxiliando-os na implementação dos seus programas de gestão, nas seguintes frentes de atuação: normativos (modelos de todos os documentos e exemplos de outros órgãos); tabela de atividades (modelo para cada um dos sistemas e apoio na elaboração); sistema (apoio na escolha e implantação do sistema); capacitação e comunicação (página com manuais, vídeos e informações de suporte). Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/consultoria-executiva>.

¹¹ Ver a respeito o artigo de FILARDI, F.; CASTRO, R.M.P.; ZANINI, M.T.F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do SERPRO e da Receita Federal. Cad. EBAPE.BR 18 (1), jan-mar, 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pJSWmhncPvz6fGwdkcFyvLc/?lang=pt>.

Há ambiguidades quando se considera, por exemplo, que o teletrabalho se apresenta como uma modalidade de trabalho capaz de produzir ganhos de autonomia, inovação e criatividade, mas se utiliza de dispositivos organizacionais produtores de prescrição, normalização e instrumentalização¹².

O teletrabalho no contexto do serviço público não traz restrição a direitos, mas além de implicar a perda de benefícios associados às atividades presenciais, podem-se acrescentar eventuais dificuldades, por exemplo, na caracterização dos acidentes de trabalho, dado que o ambiente de trabalho é transferido para a residência do trabalhador.

Outras preocupações decorrem do fato de o teletrabalho expor e intensificar as desigualdades sociais, de gênero, de raça e geracionais¹³.

O programa de gestão do governo federal, ao se estruturar com base em resultados estipulados por metas e plano de atividades com cargas horárias a elas associadas, traz preocupações quanto à diminuição das pausas, intensificação e extensificação do trabalho, diminuição das trocas e conversas informais entre os trabalhadores, assim como riscos de adoecimento psíquicos, como os processos depressivos e o burnout, e riscos ergonômicos que podem ocasionar o incremento dos casos de LER/DORT¹⁴.

Há ainda possíveis riscos associados ao prolongamento da jornada e à sobreposição entre emprego e vida privada, o que traz preocupações referentes à deterioração da vida familiar e violência doméstica.

O programa de gestão, por sua concepção geral, constitui-se como instrumento do projeto gerencialista do Estado e, nessa perspectiva, reforça o individualismo como forma predominante de conduta¹⁵.

A modalidade de teletrabalho no programa de gestão, traz preocupações quanto à atomização dos trabalhadores e seus efeitos nas dinâmicas de cooperação e nas possibilidades associadas ao reconhecimento no trabalho.

O trabalho implica necessariamente o debate, a discussão e a constituição de compreensões e entendimentos comuns, como aspectos intrinsecamente vinculados ao bom desempenho e necessários ao equilíbrio psíquico do trabalhador¹⁶.

As instituições públicas, que têm atividades predominantemente sociais e são voltadas à produção do bem-comum¹⁷, como a Fiocruz, possuem natureza do trabalho essencialmente colaborativo.

Nessa perspectiva, é necessário priorizar a finalidade humana e social da instituição e enfatizar as relações de confiança entre os trabalhadores, mais do que as dimensões da prescrição e do controle.

Há relações de íntima interconexão entre os aspectos técnicos e políticos nas definições acerca do processo de implantação do programa de gestão, tomando-se em consideração as preocupações associadas à deterioração do sentido coletivo do trabalho, fragilização da identidade dos trabalhadores à missão e valores da instituição, enfraquecimento dos laços associativos, da organização política e de movimentos reivindicatórios e sindicais e, em nível mais amplo, às perdas de direitos coletivos dos trabalhadores.

¹² GAULEJAC, V. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP. Ideias & Letras, 2007.

¹³ Fontes: FGV IBRE – Fernando de Holanda Barbosa Filho, com base na PNAC Contínua e PNAD Covid, disponível em <https://cnf.org.br/nem-20-tem-os-meios-para-trabalho-em-home-office/>, consultado em 10/11/2021; e “Potencial de Teletrabalho na Pandemia: Um Retrato no Brasil e no Mundo”, feito em parceria pelos pesquisadores Felipe Martins e Geraldo Góes, do Ipea, e José Antônio Sena, do IBGE, segue metodologia utilizada por pesquisadores da Universidade de Chicago na estimativa de teletrabalho em 86 países. Disponível em <https://ibre.fgv.br/blog-da-conjuntura-economica/artigos/baixo-potencial-do-brasil-para-home-office-pode-ampliar>.

¹⁴ BEZERRA, L. H. C. (2019). Precariedade no teletrabalho: gestão do adoecimento. *Revista Dos Estudantes De Direito Da Universidade De Brasília*, (15), 119–129. Recuperado de <https://periodicos.unb.br/index.php/redunb/article/view/22380>

¹⁵ NEIVA, E.A. Gestão e avaliação de desempenho no setor público brasileiro. Brasília. Cadernos da Reforma Administrativa, Fonacate, n. 6, 2020.

¹⁶ LANCMAN, S; SZNELWAR, L (orgs). Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro, Editora Fiocruz, Brasília: Paralelo 15, 2004. // Dejours, C. A centralidade do trabalho para a construção da saúde. Entrevista com Christophe Dejours, por Juliana de Oliveira Barros e Selma Lancman <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-6149.v27i2p228-235>

¹⁷ CARDOSO Jr, J.C; PIRES, R.R. Gestão de pessoas e avaliação de desempenho no setor público brasileiro: crítica à proposta fiscal-gerencialista da reforma administrativa e diretrizes para um modelo de Estado orientado à reflexividade, inovação e efetividade. Brasília. Cadernos da Reforma Administrativa, Fonacate, n. 7, 2020.

A Fiocruz é marcada por sua complexidade e grande diversidade de seus processos de trabalho, com naturezas distintas, mas articulados em sua Missão comum de promover a qualidade de vida da população brasileira, fortalecer o Sistema Único de Saúde, reduzir desigualdade sociais e defender de maneira intransigente o Direito à Saúde¹⁸.

Essa Missão exige tomar o programa de gestão como uma dimensão institucional crítica, alinhada e coerente com a instituição, representando materialmente a sua dinâmica de incorporação para a mudança.

O presente documento base se propõe a apresentar um **conjunto de diretrizes associados a eixos direcionadores para a qualificação do debate na instituição**, que deve se difundir e capilarizar nas diferentes instâncias e dispositivos de participação ativa dos trabalhadores, no âmbito da mesa de negociação com o sindicato, câmaras técnicas, Congresso Interno, Conselhos Deliberativos das unidades e no Conselho Deliberativo da Fiocruz.

Considera-se, essencialmente, que o programa de gestão deva ser incorporado de maneira ativa e crítica, de forma a se respeitar os requisitos normativos, mas também os valores, os ideais e os compromissos da Fiocruz.

3. Eixos direcionadores para a implantação do programa de gestão na Fiocruz

Nos eixos propostos, alguns aspectos aparecem de forma transversal e tangem a todo o sistema de discussão e implantação do programa de gestão, como a saúde do trabalhador.

A abordagem da **Saúde do Trabalhador** abrange todas as modalidades de trabalho do programa de gestão, em conformidade com as diretrizes institucionais e a legislação vigente.

Tendo em vista a natureza colaborativa do trabalho da Fiocruz, a proposta do programa de gestão visa que o seu processo de implantação seja pactuado com os trabalhadores, considerando-se todas as instâncias representativas e decisórias, fomentando o fortalecimento das práticas democráticas na instituição.

O respeito à **Missão, Valores e Visão da Fiocruz** é o elemento balizador de todo o documento base, considerando-se a necessária coerência entre a organização dos processos de trabalho na instituição e sua missão perante a sociedade brasileira.

Considera-se, ainda, que o processo de implantação do programa deva ser orientado por um adequado **Plano de Comunicação**, que contemple os diferentes segmentos da instituição, participantes ou não do programa de gestão.

3.1. Descentralização do processo de discussão e implantação

Considerando-se que a Fiocruz é constituída, além da Presidência, por órgãos específicos singulares (vice-presidências, coordenações e órgãos de apoio), instâncias de apoio à governança (sistema de integridade), dezesseis institutos técnico-científicos, quatro unidades regionais e uma unidade descentralizada, localizados em todas as regiões do Brasil, com particularidades associadas às suas missões institucionais, processos de trabalho e mesmo características locais e regionais.

Considerando-se que na cadeia de valor da Fiocruz interagem processo de gestão, processos de sustentação e processos finalísticos¹⁹.

¹⁸ <https://portal.fiocruz.br/perfil-institucional>.

¹⁹ FIOCRUZ. Relatório de Gestão do exercício de 2020, apresentado aos órgãos de controle interno e externo.

Considerando no sistema de governança da Fiocruz, o importante grau de autonomia dos órgãos específicos singulares, ou unidades técnico-científicas que, conforme o Decreto 8.932, de 14 de dezembro de 2016²⁰ (Estatuto Fiocruz), possuem prerrogativa para planejar, dirigir, coordenar e orientar a execução das atividades das respectivas unidades, propõem-se as seguintes diretrizes:

1. Garantir que o processo de discussão e definição de critérios e requisitos para a implantação do programa de gestão, como a tabela de atividades, percentuais de participantes e modalidades de trabalho, seja descentralizado para as unidades e capilarizado nas diferentes instâncias de discussão com os trabalhadores;
2. Viabilizar a participação ativa dos trabalhadores, promovendo espaços para construções coletivas relacionados a seus processos de trabalho e aos critérios relativos ao processo de gestão;
3. Fortalecer o papel dos conselhos deliberativos das unidades no debate e aprovação dos critérios para implantação do programa de gestão em cada unidade;
4. Estimular a interlocução e alinhamentos entre as unidades com processos de trabalho e áreas de atuação afins;
5. Viabilizar a uniformização de critérios gerais por meio de orientações técnico-normativas elaboradas pela Cogepe;
6. Assegurar ao Conselho Deliberativo da Fiocruz a responsabilidade pela definição dos direcionadores gerais do programa;
7. Adotar um processo de implementação gradativa do programa, acompanhado de estudos técnicos que subsidiem as etapas subsequentes.

3.2. Regimes de trabalho e atividades

A Fiocruz desenvolve ações de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico em Saúde; Prestação de Serviços de Referência e Assistência à Saúde; Vigilância em Saúde; Produção de Medicamentos, Imunobiológicos e Reagentes Diagnósticos; Educação e Formação em Saúde; Informação, Comunicação e Divulgação Científica em Saúde; Análise da Qualidade de Produtos e Insumos para a Saúde; Serviços Laboratoriais de Referência em Saúde; Manutenção de Coleções Biológicas de Saúde e Preservação do Patrimônio Histórico e Cultural da Saúde. Além dos processos de gestão institucional, descentralizados em cada unidade e coordenados pela Presidência e suas Vice-Presidências, bem como pelas Coordenações-Gerais nas áreas de Gestão de Pessoas, Administração, Planejamento Estratégico, Infraestrutura e Tecnologia da Informação. E parcela importante dos trabalhadores atuam em processos de trabalho que, por sua natureza, requerem o pagamento de adicionais ocupacionais.

Considerando que a priorização das atividades, segundo a IN 65/2000, recai sobre aquelas cuja natureza demande maior esforço individual e menor interação com outros agentes públicos; cuja natureza de complexidade exija elevado grau de concentração; ou cuja natureza seja de baixa a média complexidade com elevado grau de previsibilidade e/ou padronização nas entregas.

Considerando que as priorizações revelam que o modelo adotado no programa de gestão possui correspondência direta com o trabalho individualizado, padronizado e previsível. E, embora a instituição possua uma ampla gama

²⁰ BRASIL. Presidência da República. Decreto n. 8.932, de 14 de dezembro de 2016. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ, remaneja cargos em comissão e funções de confiança, substitui cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores - DAS por Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE.

de processos de trabalho, com naturezas distintas, tais prioridades não refletem o processo de trabalho de parcela significativa de trabalhadores da Fiocruz.

Considerando que a incorporação do programa de gestão deve estar assentada nos valores da Fiocruz, referenciados pela identidade dos trabalhadores com a missão institucional, pela dimensão coletiva do trabalho na instituição, mobilizados pelas dinâmicas dialógicas, de discussão, debate, colaboração e solidariedade.

Considerando que o desafio da implantação do programa de gestão na Fiocruz é estar além de oferecer a flexibilidade do cumprimento da jornada de trabalho e a definição das metas para atingimento de resultados, mas sim considerar sua história de construção do trabalho como um bem coletivo, tendo a saúde do trabalhador como um valor.

Considerando ainda que, mesmo no âmbito das grandes corporações privadas, que sempre estiveram na vanguarda da implantação do teletrabalho, privilegiam-se atualmente as modalidades de trabalho flexíveis ou híbridas²¹, são propostas as seguintes diretrizes:

1. Considerar as diferentes naturezas e especificidades dos processos de trabalho para avaliar a sua compatibilidade com o programa de gestão;
2. Identificar os processos de trabalho que devem ser realizados de maneira presencial e que possam adotar o controle por metas e resultados estipulado pelo programa de gestão, em substituição ao controle de frequência;
3. Privilegiar a adoção do modelo híbrido, em teletrabalho parcial, dentre os processos de trabalho compatíveis com a atuação em teletrabalho;
4. Desenvolver ações no âmbito do programa de gestão para estímulo às trocas, interlocuções, valorização do trabalho colaborativo e preservação da identidade dos trabalhadores associada à missão e valores da instituição.

3.3. Produtividade

A produtividade em diferentes contextos profissionais envolve uma **medida comparativa entre momentos diferenciados e contextos de trabalho passíveis de comparação, de acordo com padrões considerados adequados de produção**. Por sua vez, os padrões mais adequados estão sujeitos a julgamentos valorativos e sociais. No nível da organização, recorre-se a modelos matemáticos para comparar a capacidade produtiva quando a referência são trabalhos com processos industrializados, atividades tangíveis e mais naturalmente contabilizáveis.

No serviço público, as métricas de produtividade vinculam-se ao atendimento da sociedade dentro da especificidade e prazos determinados, sendo tais parâmetros variáveis ao longo do tempo e das dinâmicas sociais. Na esfera pública, ademais, aspectos tradicionalmente relacionados aos aumentos de produtividade, como a informatização, não podem se desvincular dos resultados sociais e dos aspectos sociais, políticos e humanos. As suas atividades são de natureza predominantemente social e envolvem ações coletivas, dirigidas ao alcance de objetivos socialmente relevantes. As instituições públicas têm natureza de trabalho colaborativo e são voltadas ao atingimento do bem-comum, distinguindo-se das motivações das empresas privadas, dirigidas ao alcance de objetivos econômicos (CARDOSO Jr; PIRES, 2020)²².

²¹ Fontes: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2021/04/19/por-que-gigantes-de-tecnologia-agora-rejeitam-trabaho-remoto-em-tempo-integral.ghtml>; <https://www1.folha.uol.com.br/tec/2021/08/google-nos-eua-pode-reduzir-salario-de-funcionario-que-ficar-em-home-office-diz-agencia.shtml>; <https://www.enap.gov.br/en/acontece/noticias/servidores-com-filhos-pequenos-sao-os-que-sentem-maior-queda-de-produtividade-no-teletrabalho>.

²² CARDOSO JR., J. C. e PIRES, R. R. Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho no Setor Público Brasileiro: crítica à proposta fiscalgerencialista da reforma administrativa e diretrizes para um modelo de Estado orientado à reflexividade, inovação e efetividade. Brasília: Cadernos da Reforma Administrativa, Fonacate, n. 7, 2020.

Considerando-se que no programa de gestão, todavia, as métricas são individualizadas e se avaliam os eventuais ganhos de produtividade com a adoção do teletrabalho, representado pela diferença percentual entre as cargas horárias associadas à execução das tarefas de forma presencial e remota.

Considerando-se esse grau de reducionismo e as dificuldades vinculadas à inexistência de referenciais sobre as eventuais diferenças na capacidade produtiva dos servidores da Fiocruz em diferentes modalidades de trabalho, assim como os riscos associados à imposição de sobrecargas e incremento de ritmo para a realização das atividades, recomenda-se:

1. Não se estipular, na fase de ambientação do programa, acréscimos de produtividade;
2. Monitorar e realizar estudos técnicos associados à implementação do programa de gestão para a definição de elementos mais objetivos para a reanálise contextualizada sobre o tema.

3.4. Elaboração da tabela de atividades

A tabela de atividades é uma medida de controle do trabalho e do trabalhador, que deixa pouco espaço para as dimensões da criatividade, flexibilidade e expansão das capacidades reflexivas dos trabalhadores.

A tabela de atividades do programa de gestão não aborda elementos como a eficiência e efetividade dos processos de trabalho da instituição, mas se configura como uma medida de eficácia, pois considera a quantidade de horas gastas em uma atividade. Também se mostra pouco aderente à natureza de trabalho colaborativo nas instituições públicas, ao individualizar as entregas.

Considerando-se que na tabela devem constar as atividades descritas com suas respectivas cargas horárias, sem a consideração dos tempos necessários à realização de pausas, interlocuções e trocas informais entre os trabalhadores, isso pode vir a se associar a riscos de intensificação do trabalho e processos de adoecimento deles decorrentes (BEZERRA, L.H.C, 2019)²³.

Considerando-se que a Fiocruz deverá elaborar uma **única tabela de atividades** gerais, que deve contemplar a descrição das atividades, seus níveis de complexidade, tempo de execução das atividades e eventuais ganhos de produtividade associados ao teletrabalho.

Considerando-se que os requisitos estipulados pelo programa requerem alto grau de padronização nas atividades e trazem desafios técnicos e políticos significativos para a sua elaboração, sugerem-se as seguintes diretrizes:

1. Viabilizar a participação ativa dos trabalhadores públicos no processo de elaboração da tabela de atividades, possibilitando que os aspectos técnicos de elaboração da tabela sejam mediados pela interlocução e escuta dos trabalhadores;
2. Possibilitar que nos processos de construção coletiva da tabela de atividades, e nas pactuações de mecanismos de controle e de definição de metas, sejam salvaguardados os espaços para desenvolvimento de criatividade nas dimensões individuais e coletivas dos trabalhadores;
3. Descentralizar o processo de elaboração da tabela de atividades para as unidades, em face da complexidade e grande diversidade de processos de trabalho, dos diferentes contextos de trabalho, natureza e condições para a realização do trabalho;
4. Estimular a interlocução e alinhamentos entre as unidades na descrição de atividades referentes aos processos de trabalho em áreas de atuação afins;

²³ BEZERRA, L. H. C. (2019). Precariedade no teletrabalho: gestão do adoecimento. *Revista Dos Estudantes De Direito Da Universidade De Brasília*, (15), 119–129. Recuperado de <https://periodicos.unb.br/index.php/redunb/article/view/22380>

5. Uniformizar critérios gerais para a estruturação da tabela de atividades, por meio de orientações técnico-normativas elaboradas pela Cogepe;
6. Propiciar suporte e orientação técnica da Cogepe ao processo de elaboração das tabelas nas unidades;
7. Utilizar-se dos processos mapeados em cada área para embasar a construção das tabelas de atividades e fomentar o mapeamento de processos como condicionante para a ampliação do programa nas diferentes áreas;
8. Valer-se como base para a discussão das atividades da tabela, diante da eventual não disponibilidade de processos mapeados, dos planos de trabalho constituídos para a atuação remota dos trabalhadores na pandemia de Covid-19, bem como de outros documentos institucionais, tais como relatórios de gestão, peças de planejamento nas diferentes unidades, histórico de tarefas documentadas no SEI, manual da organização, descrição de funções etc.;
9. Valer-se, nas atividades regidas por rotinas normativas, por similaridade, da tabela de atividades de outros órgãos, como referência;
10. Contemplar na tabela de atividades as ações de qualificação e capacitação dos trabalhadores públicos e gestores;
11. Incluir no cálculo de definição das cargas horárias associadas a cada atividade os tempos necessários para operação do sistema do programa de gestão (pactuação de plano de trabalho, avaliação etc.), bem como os tempos imediatamente não produtivos, necessários à realização de pausas, interlocuções e trocas informais, de forma a minimizar os riscos de intensificação do trabalho e processos de adoecimento;
12. Viabilizar processos de análise, reflexão e revisão contínua da tabela de atividades, de forma a garantir maior flexibilidade e permitir os ajustes necessários de forma ágil e desburocratizada.

3.5. Desigualdades

Há importantes assimetrias na nossa sociedade que hierarquizam sujeitos e relações, e comumente os marcadores de gênero, raça, classe, idade, orientação sexual e condições físicas são adotados para compreendermos melhor essa dinâmica social e buscar formas de enfrentar as desigualdades constituintes. No mundo do trabalho, evidentemente, vê-se a reprodução desse processo e alguns exemplos clássicos são a múltipla jornada de trabalho entre as mulheres e a limitação de acesso às políticas públicas entre a população negra, resultando na alocação em empregos com menor remuneração e com baixo reconhecimento social e visibilidade.

A implantação do programa de gestão deve se pautar pela consciência e ação em relação aos aspectos de desigualdade, notadamente na modalidade teletrabalho ou híbrida. O teletrabalho no Brasil tem evidenciado fortemente aspectos relacionados à organização familiar, intensificando os desafios relacionados à divisão sexual do trabalho, sendo importante sublinhar a relevância dos outros marcadores nesta construção que muitas vezes se interseccionam²⁴ com os outros marcadores, gerando vulnerabilidades potencializadas.

Nesse sentido, ressaltamos que o programa de gestão atue pelo princípio do direito à dignidade humana e institua processos de proteção, criando condições de inclusão e equidade, considerando-se a implantação de medidas que mitiguem, por exemplo, as diferentes condições de infraestrutura física e tecnológica, diferentes níveis de acesso e familiaridade com o trabalho mediado pelas tecnologias de informação, facilidade/dificuldade de acesso à instituição em função do local de moradia, diferentes contextos familiares, e outros.

²⁴ AKOTIRENE, C. Interseccionalidade. São Paulo. Sueli Carneiro. Pólen, 2019.

Enfatizamos ainda que são diferenciadas as possibilidades de se trabalhar remotamente, sendo necessário considerar o setor de atividade, a natureza do trabalho e o acesso e familiaridade com a tecnologia.

Em que pese o programa de gestão estar direcionado aos servidores, é importante referenciar que no Brasil, o teletrabalho foi incluído na legislação por meio da Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/17), e é previsto pelo artigo 75 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sob a perspectiva de redução de custos trabalhistas aos empregadores.

No Brasil, existem alguns projetos²⁵ em tramitação no Congresso Nacional que abordam o tema, no entanto o artigo 6º da IN 65/2020 determina que um dos objetivos do programa de gestão é contribuir com a redução de custos no poder público, não sendo facultada à administração pública qualquer tipo de reembolso que possa mitigar o impacto do aumento de gastos com luz, internet, telefone, dentre outros.

Dessa forma, trabalhadores com maior rendimento possuem maior probabilidade de aderir e se manter em teletrabalho, onde desfrutariam de benefícios potenciais decorrentes de um horário flexível e menor tempo gasto nos deslocamentos.

Em relação à categoria de gênero, como já mencionado anteriormente, o trabalho doméstico e outras tarefas de cuidado que recaem historicamente sobre as mulheres são um grande desafio no teletrabalho, considerando-se o modelo de sociedade patriarcal burguesa²⁶. As boas condições para trabalhar não são garantidas apenas pela infraestrutura, mas também pela existência de um ambiente propício para o trabalho, sem interrupções, o que na vida prática é mais desafiador para as mulheres.

Os aspectos geracionais também merecem especial atenção, tendo em vista que as gerações nascidas a partir da década de 1990 tendem a possuir mais familiaridade com o ambiente digital, enquanto as gerações anteriores tiveram que apreender e se adaptar ao uso das tecnologias de informação e da comunicação, assim como o acesso aos sistemas institucionais.

Quanto às pessoas com deficiência, considera-se o princípio da igualdade inscrito no caput do artigo 5º da Constituição Federal, bem como o item XXXI do artigo 7º do mesmo dispositivo legal, que protege o trabalhador deficiente de qualquer tipo de discriminação, buscando a inserção no mercado de trabalho²⁷. Não obstante essa constatação, estudos²⁸ apontam que os desafios com a mobilidade vivenciados por parte do grupo de pessoas com deficiência ou limitações de mobilidade poderiam ser mitigados com o teletrabalho. Por sua vez, outros estudos²⁹ chamam a atenção para o agravamento do isolamento das pessoas com deficiência em função do distanciamento do contato direto com os outros trabalhadores. Considerando-se esses aspectos, sugerimos as seguintes diretrizes:

1. Viabilizar a criação de espaços dialógicos nos ambientes de trabalho e nos órgãos colegiados para abordar as questões de equidade;
2. Sensibilizar os gestores sobre os aspectos de iniquidade no ambiente de trabalho;

²⁵ *PL 3.512/20, do senador Fabiano Contarato (Rede/ES). A proposta também obriga o empregador a fornecer e manter a infraestrutura necessária para o home office e a reembolsar o empregado pelas despesas de energia elétrica, telefonia e internet.

PL 5581/2020, que também versa sobre o assunto, foi apresentado pelo deputado Rodrigo Agostinho (PSB/SP) e está nas mãos da Comissão de Trabalho, Administração e Serviço Público da Câmara dos Deputados

²⁶ DAVIS, A. Mulher, raça e classe. São Paulo: Boitempo, 2016.

DELPHY, C. Patriarcado (teorias do). In: DICIONÁRIO crítico do feminismo. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

²⁷ Silva, W. R. L, Gílio, L, O teletrabalho como política pública de inclusão social das pessoas com deficiência no Brasil, Cadernos de Direito, Piracicaba, v. 19(37): 191-204, jul.-dez. 2020

²⁸ ALMEIDA, M. E. L., O teletrabalho e o direito a teletrabalhar, Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Direito | Escola do Porto, 2019

²⁹ ALVES, D. A. Flexibilização Espaço Temporal do Trabalho na Sociedade Informacional: o caso do teletrabalho Nº 9 -SOCIUS Working Papers - Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações Instituto Superior de Economia e Gestão Universidade Técnica de Lisboa, 2000

3. Promover a interlocução com o Comitê Pró-Equidade de Gênero e Raça da Fiocruz, bem como com o Comitê Fiocruz pela Acessibilidade e Inclusão das Pessoas com Deficiência, para a construção de políticas específicas em cada unidade;
4. Contribuir na luta antirracista, pela equidade de gênero e pela acessibilidade, garantindo um ambiente que respeite a diversidade e inclusão social de forma transversal em todos os componentes do programa;
5. Instituir programas de educação permanente críticos, voltados à literacia digital que contemplem os aspectos ligados às iniquidades;
6. Fomentar investigações sobre a implantação do programa de gestão na Fiocruz, considerando os aspectos de desigualdade que possam ser gerados a partir de sua instituição;
7. Considerar nos processos seletivos do programa as questões de equidade;
8. Reforçar no plano de comunicação do programa a relevância dos aspectos da desigualdade.

3.6. Saúde do Trabalhador

O campo da saúde do trabalhador “constitui-se na vinculação permanente entre ação de saúde e ação política, com os trabalhadores como sujeitos e protagonistas da ação político-institucional, inclusive na construção de conhecimentos e dos instrumentos de intervenção”³⁰. Assim, “a participação dos trabalhadores no campo da saúde do trabalhador se concebe como uma ação política e não somente técnica e se concretiza como a premissa fundamental de superação dos conceitos da saúde ocupacional e da medicina do trabalho”³¹.

Assim, considerando que a missão da Coordenação de Saúde do Trabalhador (CST) é: “Assegurar as melhorias das condições de trabalho e de saúde dos trabalhadores da Fiocruz, mediante a formulação de políticas, estratégias e ações de vigilância dos ambientes e processos de trabalho, de promoção e atenção à saúde, em conformidade com a política institucional”.

Considerando que a Política Nacional de Segurança e Saúde no Trabalho estabelece como competência do Ministério da Saúde: “fomentar a estruturação da atenção integral à saúde dos trabalhadores, envolvendo a promoção de ambientes e processos de trabalho saudáveis, o fortalecimento da vigilância de ambientes, processos e agravos relacionados ao trabalho, a assistência integral à saúde dos trabalhadores, reabilitação física e psicossocial e a adequação e ampliação da capacidade institucional.”

Considerando que o artigo 6º, parágrafo 3º, da Lei Federal 8080/90 que regulamenta os dispositivos constitucionais sobre a Saúde do Trabalhador, estabelece: “entende-se por saúde do trabalhador, para fins desta lei, um conjunto de atividades que se destina, através das ações de vigilância epidemiológica e vigilância sanitária, à promoção e proteção da saúde dos trabalhadores, assim como visa à recuperação e reabilitação da saúde dos trabalhadores submetidos aos riscos e agravos advindos das condições de trabalho”.

Considerando que o artigo 7º. da Constituição Federal garante o direito dos trabalhadores à redução dos riscos para a saúde presentes no trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança, sugerimos as seguintes diretrizes:

³⁰ VASCONCELLOS, L. C. F. Entre a saúde ocupacional e a saúde do trabalhador: as coisas nos seus lugares. In: OLIVEIRA, M. H. B. De; VASCONCELLOS, L. C. F. De (Org.). Saúde, trabalho e direito: uma trajetória crítica e a crítica de uma trajetória. Rio de Janeiro, RJ: EDUCAM, 2011, p. 42.

³¹ VIANA, A. A. A participação social dos trabalhadores do serviço público federal no Rio de Janeiro na luta pela saúde e o Fórum SIASS/RJ: Um olhar sob a perspectiva da saúde do trabalhador. 2017. 64 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Pública) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Fundação Oswaldo Cruz, Rio de Janeiro, 2017.

1. Fortalecer a Coordenação da Saúde do Trabalhador (CST) como espaço de referência intra e interinstitucional para a produção, construção, disseminação e gestão do conhecimento em saúde do trabalhador, de maneira intimamente vinculada à prática³² ;
2. Viabilizar a realização do monitoramento epidemiológico e vigilância em saúde do trabalhador, incluindo e identificando componentes geradores do sofrimento e agravos físicos e psicossociais, e sua relação com os elementos que compõem a organização e gestão do trabalho;
3. Promover espaços para construções coletivas, tais como a Comissão Interna de Saúde dos Servidores Públicos Federais (CISSP) ou Comissões Internas de Saúde dos Trabalhadores e das Trabalhadoras (CISTT's)³³ e/ou outros fóruns vinculados direta e indiretamente à Saúde do Trabalhador, que visem pactuar e articular as formas mais efetivas de transformação e transição dos mecanismos do trabalho;
3. Propiciar espaços para que o trabalhador tenha recursos temporais, cognitivos e organizacionais para a adequação dos processos de trabalho³⁴, favorecendo a realização das atividades de trabalho, de maneira a prevenir os agravos à saúde dos trabalhadores em seu âmbito físico, psíquico e social;
5. Reconhecer as questões de gênero, modelos familiares, de raça, de acessibilidade e geracionais em sua relação com o trabalho, identificando a intensificação e extensificação³⁵ do trabalho feminino e aprofundamento da desigual divisão sexual do trabalho³⁶;
7. Salvaguardar os espaços informais de troca e colaboração no cotidiano de forma a promover e/ou manter o fortalecimento dos trabalhadores, reforçando mecanismos coletivos de pactuação de atividades/metad, de forma a prevenir agravos vinculados ao assédio moral, ao assédio sexual e sobrecargas laborais;
8. Consolidar o papel das áreas de gestão de pessoas como atores fundamentais na mitigação de conflitos entre trabalhadores e gestores;
9. Manter ativo o diálogo do trabalhador público com sua equipe de trabalho, chefia imediata, ampliando a discussão para as demais instâncias coletivas de cada unidade, de forma a considerar sua possibilidade de adesão ao teletrabalho, levando em conta a prevenção de agravos relacionados ao trabalho e riscos psicossociais;
10. Fomentar uma compreensão de saúde mental³⁷ no trabalho que considere, para além do adoecimento, as dificuldades individuais e coletivas, bem como os recursos disponíveis para que os trabalhadores possam não somente se adaptar aos ambientes e atividades institucionais, mas transformá-los;

³² O fomento à produção científica e aprofundamento das temáticas relacionadas à saúde dos trabalhadores da Fiocruz, deve fazer parte da atuação das áreas de saúde do trabalhador e de gestão de pessoas.

³³ A Norma Operacional de Saúde do Servidor Público Federal (NOSS) estabelece a Comissão Interna de Saúde dos Servidores Públicos Federais (CISSP) como mecanismo de participação ativa dos trabalhadores. Na Fiocruz, algumas unidades têm esse mecanismo de participação designado como Comissões Internas de Saúde dos Trabalhadores e das Trabalhadoras (CISTT's).

³⁴ Esta prática se remete ao conceito de "margem de manobra", definido como a possibilidade ou liberdade que um trabalhador tem de desenvolver diferentes formas de trabalho para atender aos requisitos de produção, sem efeito adverso sobre sua saúde (DURAND et al., 2008). A margem de manobra pode ser conquistada ao considerar o trabalhador no centro do processo de transformação; ao compreender que o trabalhador é o detentor essencial do conhecimento relativo às atividades de trabalho; ao garantir sua voz e construir conjuntamente e coletivamente os processos de transformação do trabalho.

³⁵ Garantir a observância de que, com o teletrabalho a divisão entre público e privado se dilui, e o trabalho tem invadido várias dimensões da vida privada, diminuindo o tempo de descanso, causando exaustão pelo tempo frente aos equipamentos eletrônicos e outras questões que podem desencadear problemas de saúde, decorrentes da precarização e das condições de trabalho.

³⁶ Na sociedade patriarcal, a divisão do cuidado das crianças e dos anciões se traduz em sobrecarga de trabalho feminino. As relações de trabalho e atividades domésticas (não remuneradas) se sobrepõem, fazendo com que elas trabalhem mais, pois as tarefas domésticas permanecem distribuídas desigualmente entre homens e mulheres.

³⁷ De acordo com a OMS, saúde mental é um estado de bem-estar no qual um indivíduo consegue lidar com os estresses cotidianos e sente-se capaz de contribuir para sua comunidade. A saúde mental é a margem de tolerância que cada um possui para enfrentar as dificuldades do meio em que vive, tendo a sensação de ser capaz de criar novas normas vitais diante destas. Entende-se, portanto, que o trabalho pode produzir prazer e bem-estar, assim como sofrimento e adoecimento. A saúde mental no trabalho, não oposta à saúde física, é a possibilidade de produzir coerência e sentido frente às adversidades cotidianas.

11. Promover a inclusão da análise do processo e da organização do trabalho nas considerações sobre saúde mental e adoecimento dos trabalhadores;
12. Promover espaços de discussão coletiva do trabalho³⁸ que incluam as condições materiais, de convívio e organização do trabalho, garantindo a participação e a troca de experiências entre os trabalhadores de diferentes vínculos, níveis hierárquicos e modalidades de trabalho (teletrabalho, presencial e híbrido);
13. Fortalecer espaços de acolhimento, redes e coletivos que ampliem diferentes formas de apoio à saúde mental dos trabalhadores do programa³⁹.
14. Construção de estratégias que compatibilizem a saúde mental dos trabalhadores com as necessidades da instituição, de modo que os resultados e produtos pactuados levem em conta os meios e o contexto de desenvolvimento da atividade⁴⁰;
15. Disponibilizar às trabalhadoras a opção de teletrabalho, quando possível, durante a gestação⁴¹;
16. Promover a prevenção de toda forma de violência e assédio moral no trabalho presencial, híbrido ou teletrabalho⁴²;
17. Propiciar a estrutura relativa à tecnologia da Informação, no que tange aos recursos tecnológicos disponibilizados pela instituição para atividades desenvolvidas presencialmente⁴³, incluindo as tecnologias assistivas para os trabalhadores com deficiência;
18. Buscar meios de proporcionar a estrutura relativa aos recursos ergonômicos⁴⁴ e das ambiências⁴⁵, no que tange aos recursos tecnológicos disponibilizados pela instituição para atividades desenvolvidas presencialmente;
19. Viabilizar ações de orientação, divulgação de informações e práticas voltadas à promoção da saúde, vigilância e à formação⁴⁶ de coletivos de trabalhadores;

³⁸ O art. 1, inciso VI, da portaria nº 1261/2010 estabelece como princípio a “priorização de estratégias coletivas para o enfrentamento dos problemas relacionados à saúde mental dos servidores públicos”.

³⁹ A portaria nº 1261, prevê em seu art. 2, inciso VI “ampliar a divulgação e integração dos serviços de saúde mental da rede pública, dos órgãos da administração pública federal e da rede conveniada, assim como gerir em nível local a forma de procurá-los e utilizá-los”.

⁴⁰ Compreensão do trabalho como atividade, onde é necessário pensar e debater, refletir sobre o trabalho, realizando os ajustes necessários (DEJOURS, 2010; SCHWARTZ, 2010); considerando o duplo critério do trabalho (saúde e eficácia econômica). (GUÉRIN et al, 2001).

⁴¹ Recomenda-se ainda o cuidado no retorno da trabalhadora após o período de licença maternidade, guardadas as suas especificidades, conforme a Cartilha de Orientação à Trabalhadora Gestante e Lactante da Fiocruz: https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/cartilha_enfermagem_final_10082021.pdf

⁴² Conforme previsto da Cartilha de “Assédio moral e sexual no trabalho: Prevenção e enfrentamento na Fiocruz” https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/cartilha_assedio_moral_fiocruz.pdf

⁴³ Ressalta-se a importância de se disponibilizar recursos relativos à adaptação das estruturas dos locais de trabalho, entendendo que hoje, os recursos tecnológicos se constituem em ferramentas essenciais à realização das atividades de trabalho, e sua obsolescência está intimamente ligada às possibilidades de realização ou não das atividades, e em consequência à carga mental oferecida pela realização ou não das tarefas.

⁴⁴ A garantia de recursos ergonômicos diz respeito às condições necessárias para o desenvolvimento das atividades laborais de maneira que todo o sistema voltado a relação homem-máquina-atividade seja centrado no ser humano, com a construção de sistemas resilientes e sustentáveis. Essas referências se direcionam ao estudo e adaptação de equipamentos, ambientes, processos de trabalho, baseando-se no princípio de valorização do conhecimento e da expertise dos trabalhadores; análise do trabalho real; e a importância da colaboração como base para a construção do conhecimento individual e coletivo. Todos esses elementos possibilitam a elaboração de transformações do trabalho, de forma integrada, coletiva e conjunta.

⁴⁵ Segundo a Organização Mundial de Saúde (WHO, 1989), a saúde ambiental abrange aspectos da saúde humana, incluindo a qualidade de vida, determinados por fatores físicos, químicos, biológicos, sociais e psicológicos no meio ambiente.

⁴⁶ Os processos de aprendizagem devem favorecer o engajamento dos trabalhadores ao processo de formação em que o trabalhador parte de uma situação “aprendizagem mútua com vista a um objetivo comum” (LACOMBLEZ et al., 2014 p.160).

20. Viabilizar a realização de um diagnóstico das situações de trabalho, de forma a definir os recursos tecnológicos a serem oferecidos ao trabalhador, de acordo com às necessidades de sua atividade de trabalho⁴⁷;
21. Considerar os diferentes potenciais de aprendizagem associados às especificidades do trabalho e do trabalhador, de forma a lidar com a diversidade na literacia digital⁴⁸.
22. Propiciar que o plano de comunicação do programa contemple questões referentes à saúde e aos direitos dos trabalhadores aos afastamentos legais⁴⁹, de forma a assegurar que, tanto em teletrabalho como no trabalho híbrido;⁵⁰
23. Manter os espaços para o estabelecimento de ações de promoção e vigilância em saúde do trabalhador que estejam atentas aos riscos de acidente e agravos relacionados ao trabalho;
24. Propiciar que os trabalhadores atuantes na modalidade presencial sejam orientados quanto à política institucional de biossegurança e bioproteção da Fiocruz⁵¹;
25. Construir ações de enfrentamento do Idadismo ou Etarismo⁵², no que tange às novas formas de trabalho, às relações de trabalho, à aquisição de recursos e gestão do conhecimento, promovendo ambientes e relações de trabalho que valorizem o compartilhamento de saberes;
26. Orientar e estimular que as rotinas e horários das refeições sejam estabelecidas e respeitadas, sendo realizadas em horários regulares todos os dias e consumidas com atenção e sem pressa, a fim de favorecer hábitos alimentares adequados e saudáveis;

⁴⁷ Parte-se da lógica de que: para intervir/transformar um processo de trabalho é fundamental ter o conhecimento do mesmo (GUÉRIN et al., 2001; MUNIZ et al., 2013; ODDONE et al., 2020). A previsão desta análise é prevista, ainda, nas diretrizes básicas elencadas pelo programa de gestão dado pelo TransformaGov.

⁴⁸ Desta forma considera-se que as situações de aprendizagem devem representar significado e importância para o trabalhador. Para tal, processos de sensibilização relacionados às temáticas de aprendizado e a construção coletiva do mesmo, tornam-se essenciais. É importante que o adulto saiba por que precisa aprender o que lhe é pedido para aprender (KNOWLES; HOLTON; SWANSON, 2015).

⁴⁹ Tome-se como referência os direitos associados ao acidente de trabalho, assim definido na Lei nº 8.213/91, artigo 19 : “acidente de trabalho é o que ocorre pelo exercício do trabalho a serviço de empresa ou de empregador doméstico ou pelo exercício do trabalho dos segurados referidos no inciso VII do art. 11 desta Lei, provocando lesão corporal ou perturbação funcional que cause a morte ou a perda ou redução, permanente ou temporária, da capacidade para o trabalho”. (Redação dada pela Lei Complementar nº 150, de 2015).

⁵⁰ Chama-se a atenção para o fenômeno do “presenteísmo”, que ocorre quando o trabalhador, movido pela existência de algum mal-estar físico ou psicológico, poderia se ausentar, mas não o faz. Trabalhar sem ter condições de se dedicar adequadamente aos cuidados necessários à saúde pode acarretar agravamento dos problemas, assim como pode comprometer a qualidade do serviço executado e propiciar o risco de acidentes de trabalho.

⁵¹ A Política Institucional de Biossegurança e Bioproteção tem como objetivo: “Orientar as ações institucionais de Biossegurança e Bioproteção da Fiocruz, de modo a promover o conhecimento, e a gestão da infraestrutura, bem como das atividades de pesquisa, desenvolvimento, produção, ensino e serviços, visando prover os requisitos necessários para o desenvolvimento das atividades envolvendo material biológico e seus derivados na Instituição, e o cumprimento de normas e regulamentos aplicáveis”. “Em consonância com as Diretrizes da Organização Mundial da Saúde - OMS e do Ministério da Saúde - MS; a Lei Nº 11.105, de 24 de março de 2005 (Lei de Biossegurança) e as Instruções e Resoluções Normativas da Comissão Técnica Nacional de Biossegurança - CTNBio; o Decreto nº 5.705, de 16 de fevereiro de 2006 (Protocolo de Cartagena); a Portaria nº 3.204 do MS, de 20 de outubro de 2010 (Aprova Norma Técnica de Biossegurança para Laboratórios de Saúde Pública); a Resolução da Diretoria Colegiada da ANVISA - RDC Nº 222, de 28 de março de 2018 (Regulamenta as Boas Práticas de Gerenciamento dos Resíduos de Serviços de Saúde); a Classificação de Risco dos Agentes Biológicos, do MS e as demais Normas Regulamentadoras e regras do arcabouço jurídico brasileiro.” (Texto da proposição de Portaria elaborada pela Comissão Técnica de Biossegurança e Bioproteção da Fiocruz)

⁵² Trabalhadores mais velhos possuem o saber da construção de processos de trabalho, mas podem necessitar de um tempo maior de adaptabilidade às novas tecnologias, ao tempo de execução, a prazos e metas. Por sua vez, os trabalhadores mais velhos podem apoiar os mais jovens na elaboração de conceitos como pertencimento e colaboração.

27. Promover orientações para que o trabalhador em teletrabalho, trabalho híbrido ou presencial, mantenha uma rotina de alimentação adequada e saudável^{53 54 55};
28. Orientar e promover práticas corporais e de atividades físicas, considerando a cultura local, com o foco em ações intersetoriais voltadas à promoção da saúde⁵⁶ e à diminuição dos índices de sedentarismo⁵⁷.

3.7. Qualificação dos trabalhadores

Considerando que a qualificação dos trabalhadores é “[...] a um só tempo, resultado e processo. Como resultado, ela expressa as qualidades, ou credenciais de que os indivíduos são possuidores. Mas não podemos esquecer que essa aquisição é socialmente construída: ela resulta de mecanismos e procedimentos sociais de delimitação, reconhecimento e classificação de campos, irredutíveis em sua riqueza empírica à mera escolarização alcançada ou aos treinamentos em serviço realizados. Assim, os trabalhadores são considerados qualificados (ou desqualificados) em função da existência (ou não) de regras deliberadas de restrição à ocupação, socialmente produzidas, partilhadas e barganhadas. Essas regras devem ser cuidadosamente buscadas nos discursos e práticas dos escalões organizacionais, das instituições sindicais e dos próprios trabalhadores individuais.”⁵⁸ Considerando-se tais aspectos, propõem-se as seguintes diretrizes:

1. Realizar o mapeamento relativo às necessidades e prioridades referentes aos processos de formação e qualificação dos trabalhadores;
2. Promover ações de formação e qualificação dos trabalhadores que estimulem a compreensão dos limites e possibilidades das novas formas de organização e gestão do trabalho na instituição;
3. Ampliar a apreensão e discussão das novas tecnologias de comunicação e informação de modo a integrar sua utilização à forma democrática e participativa de gestão institucional;
4. Implementar, nos espaços de discussão coletivas institucionais, uma agenda permanente de debates sobre o processo de implantação, implementação e acompanhamento do programa de gestão nas unidades;

⁵³ A temática se trata de um tema prioritário na Política Nacional de Promoção da Saúde (PNPS) alinhando-se a Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora, uma vez que a transversalidades das ações de saúde de trabalhador, trabalho e alimentação são consideradas determinantes do processo saúde-doença, no âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS). Seguir a legislação sanitária brasileira, no que se refere aos ambientes alimentares (cheiros, sons, iluminação, conforto, condições de limpeza e outras características), em especial ao Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de Alimentação, instituído pela Resolução nº 216, de 15 de setembro de 2004, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, bem como as demais legislações e resoluções correlatas.

⁵⁴ Seguir a Portaria Normativa Nº 7, de 26 de outubro de 2016, que institui as diretrizes de promoção da alimentação adequada e saudável nos ambientes de trabalho, a serem adotadas como referência nas ações de promoção da saúde e qualidade de vida no trabalho dos órgãos e entidades integrantes do sistema de pessoal civil da administração federal - SIPEC. Destaca-se a responsabilidade dos órgãos e entidades em observar as diretrizes do Guia Alimentar para População Brasileira e de outros instrumentos de educação alimentar e nutricional, valorizando o consumo de alimentos in natura e minimamente processados, assegurando qualidade nas refeições para os trabalhadores em seus ambientes laborais.

⁵⁵ É fundamental que as rotinas e horários das refeições sejam estabelecidas e respeitadas, sendo realizadas em horários regulares todos os dias e consumidas com atenção e sem pressa, a fim de favorecer hábitos alimentares adequados e saudáveis. Ter como base a vigilância, promoção, prevenção e cuidado integral de agravos relacionados à alimentação e nutrição, para a formulação de diretrizes que abrangem as questões da atenção nutricional no Sistema Único de Saúde, em consonância com a Política Nacional de Alimentação e Nutrição. Promover práticas alimentares promotoras de saúde que respeitem a diversidade cultural e que sejam ambiental, cultural, econômica e socialmente sustentáveis, de acordo com a Segurança Alimentar e Nutricional. Identificar oportunidades de inclusão da promoção da saúde nas ações e atividades desenvolvidas, de maneira participativa e dialógica, relacionando a Promoção da Alimentação Adequada e Saudável (PAAS) com os ambientes e os territórios de vida e de trabalho das pessoas e das coletividades. Incorporando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) às questões referentes a alimentação, nutrição e trabalho, por se tratar de compromisso assumido pelo Brasil junto às Organizações das Nações Unidas — ONU.

⁵⁶ De acordo com a Política Nacional de Promoção da Saúde e em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no Brasil (Organização das Nações Unidas).

⁵⁷ Pautados no Guia de Atividade Física para a População Brasileira - Ministério da Saúde.

⁵⁸ GUIMARÃES, N, A. Qualificação como relação social. In: PEREIRA, I.B. Dicionário da Educação Profissional em Saúde. 2. Ed. rev. ampl. Rio de Janeiro. ESPSPJ, 2009.

5. Reforçar a educação permanente como estratégica para o desenvolvimento institucional;
6. Promover a capacitação de gestores em seus diferentes níveis, considerando a diversidade de conhecimentos e cultura organizacional relacionada às atividades de gestão, as questões relacionadas à saúde dos trabalhadores, assim como todas as transformações e transições provenientes do campo do trabalho e suas interlocuções.
7. Reforçar o papel da Escola Corporativa da Fiocruz como espaço dialógico de construção de conhecimento nas Unidades do Campus e nas Unidades Regionais. E promover acordos interinstitucionais com Universidades ou outros órgãos da Administração Pública Federal de acordo com as temáticas abordadas.

3.8. Tecnologia da Informação

O termo “Tecnologia da Informação” serve para designar o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais capazes de contribuir para a geração e uso da informação. A tecnologia da informação está baseada em alguns componentes principais: *hardware*, seus dispositivos e periféricos; *software* e seus recursos; sistemas de telecomunicações; gestão de dados e informações. Dentre tantos benefícios obtidos a partir do uso da TI, destaca-se para as organizações o aprimoramento da qualidade e disponibilidade das informações e conhecimentos institucionais, permitindo a melhoria dos processos internos e dos serviços prestados ao consumidor final⁵⁹.

A implantação do programa de gestão se dará por meio da elaboração de procedimentos gerais pela Fiocruz, que exigirão observância a alguns aspectos tecnológicos para garantir a padronização nas atividades e o atendimento aos requisitos técnicos e políticos do programa. Considerando-se áreas de TIC das unidades e a COGETIC, como área estruturada para coordenar as ações de TIC da Fiocruz e orientar tecnicamente as unidades visando à aderência aos marcos regulatórios no âmbito da Administração Pública Federal, sugerem-se as seguintes diretrizes:

1. Recomenda-se às áreas de TIC das unidades a observância aos critérios e boas práticas de acessibilidade e usabilidade de *software*, recomendados pela eMAG⁶⁰ 3.1, Padrões Web em Governo Eletrônico (e-PWG) – Cartilha de Usabilidade e demais legislações vigentes sobre o tema;
 - a. Buscar os meios para que, em atenção aos critérios estabelecidos na fase de “teste com usuários reais”⁶¹, os sistemas utilizados no programa de gestão sejam avaliados considerando-se as questões de gênero, idade, raças e pessoas com deficiência.
2. As áreas de TIC das unidades devem observar as seguintes orientações relacionadas à segurança da informação:
 - a. Comunicar e criar procedimentos com canais de informação adequados para instruir os servidores do programa de gestão quanto às recomendações e pré-requisitos de segurança da informação a serem atendidos, conforme recomendado pela POSIC⁶² ou pelas novas orientações quem venham a ser expedidas;
 - b. Instruir adequadamente os servidores do programa de gestão sobre a forma de acesso aos recursos hospedados na rede interna Fiocruz com uso da conexão VPN⁶³ institucional (através da conta

⁵⁹ REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais. **São Paulo: Atlas**, v. 3, p. 30, 2000.

⁶⁰ Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (<http://emag.governoeletronico.gov.br/>)

⁶¹ “Teste com usuários reais. Outra etapa essencial da validação de uma página é a realização de testes com usuários reais (pessoas com deficiência ou limitações técnicas). Um usuário real poderá dizer se um sítio está realmente acessível, compreensível e com boa usabilidade e não simplesmente tecnicamente acessível. Quanto maior e mais diversificado o número de usuários reais participando da avaliação de acessibilidade, mais eficaz e robusto será o resultado.” (<http://emag.governoeletronico.gov.br/#s2.3>)

⁶² Política de Segurança da Informação e Comunicações da Fiocruz (<https://portal.fiocruz.br/noticia/comite-de-seguranca-da-informacao-e-comunicacoes>)

⁶³ *Virtual Private Network* (Rede Privada Virtual)

@fiocruz.br) ou conexão VPN ofertada pelas áreas de TIC das unidades (através da conta @unidade.fiocruz.br). É de responsabilidade dessas áreas assegurar a conformidade de suas conexões VPN ao padrão de segurança da informação recomendado na POSIC;

- c. Requerer, a qualquer momento, a instalação de agentes (programas de monitoramento) nos equipamentos dos servidores aprovados no programa de gestão para monitoramento do acesso à rede da Fiocruz, a fim de validar o cumprimento dos requisitos mínimos de segurança da informação exigidos pela legislação vigente;
 - d. Avaliar, planejar, implantar e manter o uso de *desktops* virtuais⁶⁴ pelos servidores do programa de gestão para garantir uso compartilhado e otimizado dos recursos e em conformidade às recomendações da POSIC.
3. As áreas de TIC das unidades que, de acordo com a sua análise de conveniência e necessidade, realizarem o empréstimo de equipamentos aos servidores atuantes no programa de gestão, devem:
- a. adotar procedimentos (preferencialmente digitais) de controle patrimonial, com assinatura de termo de ciência e responsabilidade, para tratamento dos casos de empréstimo, devolução, avaria e extravio, em conformidade com a legislação vigente;
 - b. adotar procedimentos (preferencialmente digitais) de apuração e responsabilização para reposição do patrimônio no caso de devolução por avaria (sob quaisquer motivos), conforme legislação vigente;
 - c. comunicar e criar procedimentos com canais de informação adequados para instruir os servidores quanto à conservação do patrimônio, observando principalmente cuidados básicos com: (i) uso adequado de extensões elétricas, *nobreaks*, estabilizadores ou adaptadores para evitar sobrecarga elétrica e consequente geração de danos e acidentes; (ii) medidas de *backup*, uso da nuvem Fiocruz, mecanismos de contingência, acessibilidade e recuperação para evitar perda de dados, armazenamento e compartilhamento de arquivos; (iii) conservação e limpeza dos equipamentos; (iv) adequado uso de cabos e dispositivos USB; (v) ativação e desativação dos equipamentos; (vi) proteção contra vulnerabilidades e ameaças à segurança da informação;
 - d. orientar quanto ao procedimento e responsabilidade pela retirada de equipamentos das dependências físicas da Fiocruz, bem como da sua devolução por quaisquer motivos;
 - e. esclarecer que o suporte técnico aos equipamentos deve ser requisitado exclusivamente pelos canais oficiais de atendimento de TIC das unidades, sendo realizado de forma remota ou nas próprias dependências da Fiocruz. É responsabilidade dos servidores devolver seus equipamentos ao suporte técnico para realização dos procedimentos necessários, evitando a realização de atendimentos fora das dependências da instituição;
 - f. garantir que os equipamentos disponibilizados aos profissionais cumpram todos os requisitos mínimos de segurança da informação estabelecidos na POSIC (antivírus⁶⁵, *firewall*⁶⁶ etc.), tenham controle de acesso configurado e versões mais atuais dos *softwares* componentes do pacote

⁶⁴ *Desktops* virtuais são imagens pré-configuradas de aplicativos e sistemas operacionais com separação entre o ambiente de *desktop* e o dispositivo físico que é usado para acessá-lo. Assim, os usuários podem acessar suas áreas de trabalho remotamente a partir de qualquer dispositivo. Uma vantagem no uso de *desktops* virtuais é a centralização do seu gerenciamento, eliminando a necessidade de atualizações e instalação de *softwares* em máquinas individuais. Além disso, as máquinas usadas no acesso a esses ambientes podem ter uma configuração mais modesta, já que a maior parte do processamento ocorre no Datacenter, gerando redução de custos com a aquisição de equipamentos individuais mais potentes. Outra vantagem é a segurança dos dados, que passam a ser armazenados no Datacenter e não mais nas máquinas individuais.

⁶⁵ Antivírus é um *software* que detecta, impede e atua na remoção de programas maliciosos, como vírus, protegendo e prevenindo computadores e outros aparelhos de vulnerabilidades para garantir mais segurança ao usuário.

⁶⁶ É um dispositivo de segurança da rede que monitora o tráfego de entrada e saída da rede, decidindo sobre a permissão ou bloqueio dos tráfegos específicos de acordo com um conjunto definido de regras de segurança.

mínimo licenciado para a Fiocruz (sistema operacional, aplicativos de escritório, colaboração e comunicação);

- g. orientar os servidores do programa a não instalarem *softwares* (ainda que livres e sem custos) sem avaliação das áreas de TIC das unidades. Essas áreas são responsáveis pela implementação de controles e pela realização de procedimentos de instalação e configuração, quando concedido, desses *softwares* (remotamente, sempre que possível) em observância às diretrizes da POSIC.
4. Os servidores do teletrabalho integral ou parcial aprovados no programa de gestão, que usarem seus equipamentos pessoais, ficam responsáveis por:
 - a. verificar a conformidade, instalação e configuração dos aplicativos e recursos de segurança (antivírus⁶⁷, *firewall*⁶⁸ etc.) recomendados na POSIC e necessários ao exercício de suas atribuições;
 - b. observar as instruções de acesso aos recursos hospedados na rede interna Fiocruz através de conexão VPN;
 - c. não instalar *softwares* licenciados em propriedade da Fiocruz nos seus equipamentos pessoais, acessando-os através da rede interna Fiocruz com conexão VPN.
 5. As áreas de TIC das unidades devem estabelecer um plano de readequação do uso de equipamentos em ambientes de trabalho no modelo de cotrabalho⁶⁹ e/ou escalas de trabalho, garantindo os seguintes aspectos:
 - a. Instalação de pacote tecnológico mínimo (*softwares* de colaboração, comunicação e escritório; dispositivos de segurança da informação; configuração de *hardware* para capacidade de armazenamento e processamento), configuração de acesso a múltiplos usuários, definição de ambientes virtuais para compartilhamento de arquivos, visando garantir performance e segurança satisfatórias para a execução das atividades dos profissionais, em conformidade aos padrões de segurança da informação exigidos na POSIC;
 - b. Definição dos procedimentos de uso e conservação dos equipamentos compartilhados, bem como estabelecimento dos instrumentos e canais de comunicação com os usuários desses espaços.
 6. No que se refere aos estudos técnicos e procedimentos a serem desenvolvidos pelas áreas de TIC das unidades com o objetivo de garantir o padrão de excelência na prestação de serviços aos profissionais do programa de gestão, recomenda-se:
 - a. Definir procedimentos para manutenção periódica dos equipamentos de rede e da própria infraestrutura de TIC responsável por manter a redundância dos *links* de internet, visando à disponibilidade dos serviços;
 - b. Estabelecer procedimentos para investigação das causas-raiz dos eventos geradores de indisponibilidades dos serviços, quando ocorrerem, realizando estudos técnicos, adotando medidas corretivas e instruindo os servidores aprovados no programa de gestão com procedimentos de contingência e recuperação de dados;

⁶⁷ Antivírus é um *software* que detecta, impede e atua na remoção de programas maliciosos, como vírus, protegendo e prevenindo computadores e outros aparelhos de vulnerabilidades para garantir mais segurança ao usuário.

⁶⁸ É um dispositivo de segurança da rede que monitora o tráfego de entrada e saída da rede, decidindo sobre a permissão ou bloqueio dos tráfegos específicos de acordo com um conjunto definido de regras de segurança.

⁶⁹ Área para o trabalho coletivo: área útil destinada ao expediente de caráter transitório, composta por estações de trabalho compartilhadas, além de equipamentos e mobiliários de apoio, que pode compor salas de reunião e ambientes de cotrabalho ou estar associada a áreas para o trabalho individual; Ambiente de cotrabalho: sala equipada com estações de trabalho dispostas de maneira a atender ao expediente de caráter transitório e eventuais ações de capacitação; <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-19.385-de-14-de-agosto-de-2020-272816773>. Também chamado de *Coworking*.

- c. Determinar níveis mínimos de serviço, principalmente no que tange à disponibilidade e capacidade dos ativos de TIC, estabelecendo indicadores de monitoramento específicos para atender às necessidades do programa de gestão;
 - d. Reavaliar periodicamente o parque tecnológico para definir as necessidades de modernização, ampliação, melhoria dos níveis de serviço e/ou substituição de equipamentos, seguindo o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) e as diretrizes do Comitê de Governança de TIC;
 - e. Definir e instruir adequadamente os servidores do programa de gestão quanto ao uso dos ambientes virtuais dedicados ao depósito dos produtos resultantes das entregas pactuadas com as chefias imediatas, mediante o uso da infraestrutura institucional;
 - f. Implantar estratégias de uso compartilhado de *softwares* de alto custo licenciados para a Fiocruz, garantindo acesso, performance e disponibilidade desses aplicativos aos profissionais do programa de gestão, sem comprometimento das atividades dos demais servidores da instituição e com amplo uso da infraestrutura institucional;
 - g. Definir pacote tecnológico mínimo (*softwares* de colaboração, comunicação e escritório; dispositivos de segurança da informação; configuração de *hardware* para capacidade de armazenamento e processamento) para os equipamentos disponibilizados aos profissionais do programa de gestão.
7. Quanto à responsabilidade dos servidores aprovados no programa de gestão no que se refere à segurança da informação, cabe a esses profissionais:
- a. zelar pelas informações acessadas de forma remota, mediante observância às normas internas e às boas práticas de segurança da informação vigentes;
 - b. observar as disposições constantes na Lei n 13.709 de 14 de agosto de 2018, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) e garantir que processos e demais documentos retirados das dependências das unidades, quando necessários à realização das atividades, sigam os procedimentos relacionados à segurança da informação e à guarda documental.

3.8.1. Literacia Digital

O teletrabalho tornou-se uma modalidade de trabalho essencial para muitas empresas, adotada, principalmente, como estratégia para manutenção dos postos de trabalho durante a pandemia⁷⁰. Contudo, essa forma de organização do trabalho exige profissionais mais capacitados e aptos a desempenharem suas tarefas com as competências digitais necessárias, sendo um fator determinante para o sucesso de cada indivíduo⁷¹. O domínio dessas competências tem um efeito positivo e significativo na satisfação do trabalhador, pois quanto melhor a competência desses profissionais, maior a sua satisfação⁷².

Portanto, a literacia digital se define como a capacidade de uma pessoa desempenhar, de forma efetiva, tarefas em ambientes digitais, incluindo as competências de leitura e interpretação para reprodução de imagens e dados

⁷⁰ ALIPOUR, J. V., FALCK, O. e SCHULLER, S. (2020). Germany's Capacities to Work from Home. IZA Discussion Paper. Disponível em: <https://www.iza.org/publications/dp/13152/germanys-capacities-to-work-from-home>

⁷¹ ERTLA, B., CSANDIA, A. e TARNAIB, C. (2020). Getting closer to the digital divide: An analysis of impacts on digital competencies based on the German PIAAC sample. *International Journal of Educational Development*, 78, pp. 1-10.

⁷² RENYUT, B. C., MODDING, H. B., BIMA, J.e SUKMAWATI, S. (2017). The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employee's performance in Maluku Governor's Office. *IOSR Journal of Business and Management*. 19(11), pp. 18-29.

através da manipulação digital, permitindo a avaliação e aplicação de novos conhecimentos adquiridos nesses ambientes digitais⁷³.

A aquisição dessas competências digitais depende essencialmente do apoio das ações de formação através de programas de formação e materiais direcionados⁷⁴. Assim, para capacitar os servidores aprovados no programa de gestão, em especial no que se refere aos aspectos de infraestrutura tecnológica e de comunicação, são recomendadas as seguintes diretrizes acerca do desenvolvimento das competências e habilidades necessárias ao uso adequado dos recursos de TIC:

1. Qualificações e capacitações institucionais básicas para uso dos *softwares* e aplicativos pelos servidores e gestores com atuação no programa de gestão devem ser desenvolvidas pelas áreas de TIC das unidades, sob a coordenação da Escola Corporativa, sem custos para as unidades;
2. As capacitações em TIC e materiais didáticos (virtuais) devem contemplar o uso das ferramentas de TIC (*softwares* de escritório, colaboração e comunicação) e procedimentos de instalação e configuração dos recursos de segurança, considerando os diversos níveis de liderança e as necessidades de operação para as atividades contempladas no programa de gestão;
3. As áreas de TIC das unidades podem, de acordo com a sua análise de conveniência e necessidade, desenvolver capacitações específicas para desenvolver as competências necessárias ao uso das suas ferramentas especializadas.

3.8.2. Sistema de acompanhamento

Para a implementação do programa de gestão, a instituição deve utilizar um sistema informatizado apropriado para acompanhamento e controle das entregas e alcance de resultados. É permitido o uso de sistemas próprios, devendo estar em consonância com o disposto no art. 27 da IN 65/2020, com recursos próprios dos órgãos para implementação e sustentação desses sistemas.

No entanto, o órgão central do SIPEC⁷⁵ disponibilizou duas opções de sistemas informatizados: CGU-MMA e SUSEP⁷⁶. Há uma terceira possibilidade disponibilizada pela Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), o SEI Pro Atividades⁷⁷, uma extensão do sistema SEI.

O sistema a ser adotado será institucional e terá como objetivo a operacionalização das ações de acompanhamento previstas para o programa de gestão⁷⁸. Assim, em observância às necessidades de acompanhamento do programa, são recomendadas as seguintes diretrizes acerca do sistema a ser adotado pela Fiocruz:

1. Avaliar e definir no âmbito da direção institucional e com avaliação da COGETIC, as mudanças e adaptações no sistema de acompanhamento do programa de gestão escolhido para a Fiocruz, garantindo observância aos critérios e boas práticas de acessibilidade e usabilidade de *software*, recomendados pela eMAG⁷⁹ 3.1,

⁷³ JONES-KAVALLIER, B. & FLANNIGAN, S. (2006). Connecting the Digital Dots: Literacy of the 21st Century. Retirado de: <http://connect.educase.edu/Library/EDUCAUSE+Quarterly/ConnectingtheDigitalDotsL/39969>

⁷⁴ SMIT, F. (2020). Home-based telework at the ministry of foreign affairs. Faculty of Law, Economics and Governance Theses (Master thesis). MARTINS, E. B.e LOUREIRO, A. (2020). Transformação digital e inclusão digital. Um estudo de caso com adultos que frequentam ações de formação na modalidade EFA. Revista da UI_IPSantarém, 8(2), pp. 81-101.

⁷⁵ O Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) é uma entidade que engloba todas as instituições que exercem atividades relacionadas à administração de pessoal tanto da Presidência da República e seus Ministérios quanto das demais formas de governo.

⁷⁶ <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/programa-de-gestao/sobre-os-sistemas-propostos>

⁷⁷ <https://www.gov.br/antaq/pt-br/acesso-a-informacao/acoes-e-programas/programa-de-gestao-por-resultados>

⁷⁸ As análises sobre os sistemas de informática concernentes ao programa de gestão constarão em material anexo ao presente documento base.

⁷⁹ Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (<http://emag.governoeletronico.gov.br/>) e-PWG (<http://epwg.governoeletronico.gov.br/cartilha-usabilidade>)

Padrões Web em Governo Eletrônico (e-PWG) – Cartilha de Usabilidade e demais legislações vigentes sobre o tema;

2. Informar às unidades todas as mudanças e adaptações implantadas no sistema de acompanhamento do programa de gestão, provendo ainda as instruções necessárias à correta utilização das funcionalidades implementadas;
3. Prever, no sistema de acompanhamento do programa de gestão, a possibilidade de pactuação das atividades em equipe e não somente dos planos individuais, garantindo a visibilidade da construção coletiva no planejamento e execução das ações, bem como a transparência dos valores institucionais nas práticas de gestão;
4. Evidenciar as interconexões e as relações de interdependência entre os processos de trabalho, por meio da preconização da dinâmica do trabalho coletivo no sistema de acompanhamento;
5. Implantar e manter o sistema de acompanhamento do programa de gestão sob a coordenação da COGETIC, em diálogo permanente com as unidades.

3.9. Reorganização dos ambientes de trabalho

Com o objetivo promover e contribuir para uma cultura de cooperação, do cotrabalho e do compartilhamento dos espaços físicos, bem como otimizar o uso do patrimônio público, propõe-se o desenvolvimento de projetos de ambientes de trabalho apropriados ao crescimento da complexidade e das formas e modalidades de trabalho em uma instituição de ciência e tecnologia em saúde. O presente eixo é organizado em duas perspectivas: a do espaço físico de trabalho e do convívio humano neste espaço.

3.9.1. Perspectiva do espaço físico

Com o objetivo de incentivar o cotrabalho e a utilização racional dos bens públicos, podem ser projetados novos espaços de trabalho, bem como podem ser realizadas adaptações em espaços existentes. Isso deve ser planejado observando-se as necessidades gerais da instituição e seus objetivos estratégicos, combinados com as necessidades específicas dos trabalhadores de cada unidade. Um olhar para o futuro, resguardando os valores da instituição. Considerando-se tais aspectos, sugerimos as seguintes diretrizes:

1. Preservar a segurança do trabalho, garantindo a integridade física dos trabalhadores, bem como das instalações elétricas e de infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação, por meio da observação das normas vigentes, em especial as normas regulamentadoras correspondentes (NRs 01 e 10),⁸⁰
2. Considerar a natureza multiuso destes espaços, as áreas de cotrabalho devem possuir padrões ergonômicos adequados, em especial em observância da NR 17.⁸¹ É necessário um olhar atento sobre o conforto auditivo, evitando níveis de ruído excessivos, bem como temperatura, umidade e velocidade do ar. É recomendado

⁸⁰ Norma Regulamentadora N.º 01 - DISPOSIÇÕES GERAIS e GERENCIAMENTO DE RISCOS OCUPACIONAIS, redação dada pela Portaria SEPRT n.º 6.730, de 09/03/20. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-01-atualizada-2020.pdf/view>

Norma Regulamentadora N.º 010 - SEGURANÇA EM INSTALAÇÕES E SERVIÇOS EM ELETRICIDADE, Texto dado pela Portaria MTE n.º 598, de 07 de dezembro de 2004. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-10.pdf/view>

⁸¹ Norma Regulamentadora N.º 017 - Ergonomia. Redação dada pela Portaria MTPS n.º 3.751, de 23 de novembro de 1990. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-previdencia/pt-br/composicao/orgaos-especificos/secretaria-de-trabalho/inspecao/seguranca-e-saude-no-trabalho/normas-regulamentadoras/nr-17.pdf>

que o detalhamento das estações de trabalho, bem como seu arranjo seja objeto de análise ergonômica de concepção;

3. Assegurar as condições de higiene e conforto nos locais de trabalho, em especial acesso à água e a instalações sanitárias. Os requisitos podem ser atendidos pela unidade como um todo, ou analisados e atendidos em separado, no caso de espaços de compartilhamento externos às unidades;
4. Observar os requisitos de acessibilidade dos projetos, de maneira a contemplar a inclusão de pessoas com deficiências ou outras limitações como, por exemplo, de mobilidade, audição e visão. A estrutura de tecnologia da informação deve ser igualmente capaz de atender às mesmas necessidades;
5. Considerar a natureza mais aberta dos espaços compartilhados, em especial na hipótese de estes estarem acessíveis aos trabalhadores da Fiocruz de diferentes unidades, ou em situações nas quais haja possibilidade de acesso externo, recomendando-se que as unidades realizem uma minuciosa análise de segurança patrimonial com o objetivo de assegurar a integridade física dos trabalhadores e dos bens móveis. Nesses casos, torna-se importante um adequado controle de acesso, de preferência por meios eletrônicos;
6. Considerar critérios de sustentabilidade socioambiental, no mínimo em duas dimensões: a primeira da composição dos bens, que devem ser preferencialmente reutilizáveis, biodegradáveis ou recicláveis; e a segunda, quanto à geração e destinação adequada de resíduos;
7. As orientações e regras para utilização dos espaços compartilhados devem estar expostas publicamente e acessíveis por meio de tecnologias adequadas. Deve constar em totens, nas estações ou paredes de fácil observação.

3.9.2. Perspectiva do comportamento

A valorização do trabalho e dos trabalhadores é valor essencial da Fiocruz, considerando o trabalho como parte da identidade social e, no escopo do presente documento base, reconhecem-se as interrelações entre os espaços físicos, a organização do trabalho, as subjetividades, as trajetórias profissionais, e seus impactos no desempenho da organização. Reconhecem-se que mudanças nos espaços físicos, nas normas e nos procedimentos de trabalho podem causar angústias e mobilizar resistências. Mas, projeta-se para o futuro uma perspectiva que assegure o pertencimento, o engajamento, a saúde mental, o acolhimento e o convívio harmônico entre os trabalhadores, independente de seus vínculos profissionais.

Propõe-se que sejam redigidas políticas e procedimentos específicos, no âmbito das unidades, assegurando a participação dos trabalhadores, com o objetivo de contribuir para um convívio harmonioso e produtivo nos espaços compartilhados, sejam estações de trabalho avulsas, sejam áreas inteiras dedicadas ao compartilhamento, considerando aspectos como:

1. Zelar pelo patrimônio público, colaborando para a conservação das áreas de compartilhamento;
2. Viabilizar a higienização dos espaços compartilhados no início da utilização da estação e ao final;
3. Orientar sobre aspectos relativos à personalização das estações compartilhadas, como a guarda de pertences pessoais, colagem de *post-its* nos monitores, afixação de papeis e lembretes nas áreas compartilhadas;
4. Preservar a estação de trabalho em condições adequadas para o uso dos demais trabalhadores;
5. Orientar sobre a guarda pessoal de materiais de escritório e outros pertences, incluindo canetas e papéis, para que todo o material possa ser sempre recolhido ao final da utilização;
6. Disponibilizar, se viável, armário para a guarda de objetos pessoais;

7. Orientar sobre o controle do ruído em reuniões on-line e presenciais, palestras e trabalhos em grupo;
8. Orientar sobre a utilização de rede/nuvem para salvamento dos arquivos digitais;
9. Orientar acerca do consumo de alimentos e bebidas nas áreas dedicadas ao compartilhamento;
10. Disponibilizar e-mail e telefone para contato em caso de dúvida ou sugestão sobre o uso do espaço compartilhado;
11. Afixar as orientações sobre o uso das estações de trabalho em local acessível a todos, de forma clara e didática.

3.10. Diretrizes Orçamentárias

Para subsidiar as decisões acerca de investimentos de recursos específicos para a implantação do programa, em especial nos aspectos de infraestrutura física e tecnológica e indicações acerca das responsabilidades das unidades, são recomendadas as seguintes diretrizes orçamentárias:

1. Seguir as orientações do programa de gestão e as exigências da administração pública, atribuindo aos participantes as devidas responsabilidades pelo custeio de despesas geradas pelo teletrabalho;
2. Avaliar nos processos de seleção do programa, a possibilidade de o profissional arcar com as despesas relacionadas ao teletrabalho;
3. Realizar, de acordo com a análise de conveniência e necessidade de cada unidade, o empréstimo de equipamentos e mobiliários para os servidores atuantes no programa de gestão em regime de teletrabalho, desde que não acarrete ampliação do parque tecnológico para essa finalidade;
4. Viabilizar que as necessidades de equipamentos e mobiliários nas equipes com modalidades de trabalho híbridas sejam supridas com a organização dos ambientes no modelo de cotrabalho e/ou escalas de trabalho;
5. Seguir o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) quanto às aquisições para a ampliação e/ou substituição do parque tecnológico de TIC, com registro no plano anual do Sistema de Apoio à Gestão Estratégica (SAGE) e discutido e pactuado institucionalmente;
6. Coordenar, por meio da Cogetic, as necessidades de alteração ou complementação no sistema de acompanhamento do sistema, sem custo para as unidades;
7. Capacitar e qualificar servidores e gestores para a atuação no programa de gestão, sob a coordenação da Escola Corporativa, sem prejuízo do desenvolvimento de ações específicas e setorializadas, sem custo para as unidades.

4. Trabalhadores terceirizados

Os trabalhadores terceirizados são parte fundamental da força de trabalho da Fiocruz e precisam ser considerados em todas as dimensões relativas à gestão do trabalho na instituição.

Entretanto, o **programa de gestão, instituído pela IN 65/2020, não contempla os trabalhadores terceirizados e, portanto, aos mesmos não podem ser aplicados quaisquer instrumentos, requisitos ou critérios do programa.**

Nos casos em que se julgar adequado e pertinente, pode-se prever a atuação do trabalhador terceirizado em teletrabalho, desde que tal condição seja estabelecida nos **termos de referência dos processos licitatórios ou em**

aditivos nos contratos de terceirização vigentes, em estrito atendimento aos ditames legais da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)⁸².

Nos termos do art 75-B da CLT, incluído pela Lei 13.467/2017⁸³, o teletrabalho constitui-se como a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

A prestação de serviços na modalidade de teletrabalho, conforme o art. 75-C da CLT, deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho de cada prestador de serviço, que especificará as atividades que serão por ele realizadas.

Da mesma maneira, o art.75-D estabelece que a responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do teletrabalho, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, devem ser previstas em contrato escrito.

E no que concerne à saúde do trabalhador, prevê-se no art. 75-E da CLT que o empregador deva instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho e o empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador.

Considerando-se tais requisitos, que indicam claramente a não vinculação dos trabalhadores terceirizados ao programa de gestão, o necessário respeito ao estabelecido na CLT, mas também considerando-se que a gestão da força de trabalho, de todos os vínculos, deve preservar ao máximo uma direcionalidade uniforme, propõe-se:

1. Avaliar, se pertinente à natureza da prestação de serviços, a possibilidade de introdução do teletrabalho aos trabalhadores terceirizados, garantindo-se o cumprimento dos requisitos legais estabelecidos pela CLT;
2. Estabelecer diretrizes gerais para a elaboração dos termos de referência ou contratos aditivos, no que tange aos aspectos relativos à eventual viabilização do teletrabalho aos trabalhadores terceirizados;
3. Priorizar, nos casos em que a natureza da prestação de serviços se mostre compatível com o teletrabalho, os contratos que atendam às áreas da instituição que tenham viabilizado o teletrabalho aos servidores e empregados públicos;
4. Capacitar fiscais e gestores de contratos de mão de obra para o acompanhamento das diferentes modalidades de trabalho.

5. Sistemática de trabalho do GT e elaboração do documento base

O grupo de trabalho realizou no total, dezesseis encontros, sendo treze reuniões ordinárias semanais, às sextas-feiras, das 14 às 17h, e três reuniões extraordinárias, todas realizadas e gravadas na plataforma Teams. Dentre os encontros, dois contaram com convidados externos: o primeiro, para a compreensão do processo de implantação do programa no IBGE e outro para o aprofundamento do conhecimento sobre os sistemas eletrônicos utilizados para a operacionalização do programa de gestão, com representante do Ministério da Economia.

Todo o material discutido e produzido pelo GT encontra-se disponível na plataforma Teams. As datas e temas gerais dos encontros são apresentados abaixo:

⁸² BRASIL. Consolidação das leis do trabalho (1943). Consolidação das leis do trabalho. 37. ed. São Paulo: LTr, 2010.

⁸³ BRASIL. Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, de 14 jul. 2017.

Data	Tema
27 de agosto de 2021	Apresentação do propósito do GT, por Andréa da Luz (Coordenadora-Geral de Gestão de Pessoas), apresentação da IN 65, definição do cronograma e sistemática de trabalho do GT
03 de setembro de 2021	Apresentação dos resultados do trabalho da equipe de ergonomia (CST) no contexto da pandemia de Covid-19 e conceitos da saúde do trabalhador; apresentação dos requisitos do programa de gestão e de portarias de implementação em diferentes órgãos federais
10 de setembro de 2021	Finalização da abordagem sobre saúde do trabalhador e apresentação sobre plataformas de comunicação e colaboração para o teletrabalho
17 de setembro de 2021	Apresentação da experiência do trabalho remoto da Cogeplan no contexto da pandemia de Covid-19
24 de setembro de 2021	Apresentação e discussão de material síntese das tabelas de atividades de órgãos federais integrantes do programa de gestão
1 de outubro de 2021	Discussão de texto sobre a plataformização do trabalho; organização de subgrupos para a elaboração de eixos e diretrizes para o programa de gestão da Fiocruz
8 de outubro de 2021	Encontro com equipe da diretoria de recursos humanos do IBGE, para discussão sobre a implementação do programa de gestão no órgão
15 de outubro de 2021	Discussão sobre a elaboração de eixos e diretrizes do programa de gestão da Fiocruz
22 de outubro de 2021	Avaliação do encontro com equipe do IBGE e elaboração de eixos e diretrizes
29 de outubro de 2021	Discussão sobre a elaboração de eixos e diretrizes do programa de gestão da Fiocruz
05 de novembro de 2021	Discussão sobre as diretrizes de saúde do trabalhador para o programa de gestão da Fiocruz
12 de novembro de 2021	Discussão sobre as diretrizes de TIC para o programa de gestão da Fiocruz
17 de novembro de 2021 (Reunião Extraordinária)	Discussão sobre os eixos e diretrizes do programa de gestão da Fiocruz
18 de novembro de 2021 (Reunião Extraordinária)	Encontro com a Consultoria Executiva (Ministério da Economia) para a implantação do programa de gestão e desempenho nos órgãos federais (Ministério da Economia), sobre a abordagem dos sistemas utilizados no programa
19 de novembro de 2021	Discussão sobre a diretriz de desigualdade e do texto da introdução do documento base para implantação do programa de gestão
23 de novembro de 2021 (Reunião Extraordinária)	Discussão sobre os trabalhadores terceirizados, revisão da diretriz de tabela de atividades e finalização do documento base

Participantes eventuais no GT

Participações eventuais, em especial para a substituição de membros titulares: Marcelo Ecard dos Santos; Raquel Lisboa Oliveira; Daniela Garces Viana Lopes; Sidileia Daflon Castricini; Eliana Ferreira; Paulo Cesar de Castro Ribeiro; Rosecarla Oliveira da Silva; Lúcia Helena da Silva; Paulo Henrique Garrido; Mychelle Alves Monteiro.

Convidados

Andréa da Luz Carvalho (Coordenadora-geral da Cogepe); Cezar Steinshorst (IBGE); Roberta Regina Fadel (IBGE); Camila Rodrigues de Souza (IBGE); Sérgio Luiz Maximino (Ministério da Economia).

Responsáveis pela elaboração do documento base

O presente documento base foi elaborado pelos seguintes componentes do grupo de trabalho instituído pela Portaria n. 416, de 23 de agosto de 2021:

- Nelson Passagem Vieira
- Aline de Azambuja Viana
- Fernando Victor Cavalcante
- Fábio Rodrigues Lamin
- Elaine Alves de Carvalho
- Maria Fabiana Damásio Passos
- Valdeyer Galvão dos Reis
- Wania Regina de Tolentino Santiago
- Fátima Maria Gomes da Rocha
- Raquel Barbosa Moratori
- Verena Maciel Novaes Khazrik
- Solange Siqueira Duarte dos Santos
- Alessandra Ferreira Dias de Miranda
- André Martins Cordeiro
- Michelle de Andrade Souza Diniz Salles
- Leonardo de Oliveira El Warrak

Revisão do documento base

- Carlos Maurício Guimarães Barreto

Apoio logístico ao GT

- Lorhan Costa da Conceição