

TELETRABALHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: DA IMPLANTAÇÃO COMPULSÓRIA AO PROGRAMA DE GESTÃO NA ANEEL

José Rocha Moreira Junior¹; Jefferson Silveira dos Santos²

RESUMO

A implantação compulsória do teletrabalho, em decorrência da pandemia, atingiu todos os setores no país, incluindo o setor público. O objetivo foi analisar a adoção do teletrabalho na ANEEL, a partir de seu Relatório de Ambientação e Acompanhamento (RAA). Trata-se de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa, que utilizou informações do RAA, fornecidas pelos gestores das 23 unidades organizacionais, para analisar o programa de gestão adotado pela autarquia. Os principais resultados foram a alta adesão dos servidores; o aumento na produtividade e a economia de despesas. Destaca-se a necessidade de continuidade de acompanhamento dos resultados e a necessária investigação na perspectiva dos servidores que aderiram ao teletrabalho.

Palavras-chave: Teletrabalho. Administração Pública. ANEEL.

ABSTRACT

The compulsory implementation of telework, due to the pandemic, affected all sectors in the country, including the public sector. This article aims was to analyze the adoption of telework in ANEEL, based on its Ambientation and Monitoring Report (RAA). This is a descriptive study, with a qualitative approach, which used information from the RAA, provided by the managers of the 23 organizational units, to analyze the management program adopted by the autarchy. The main results were the high adherence of employees; the increase in productivity and the savings in expenses. It is noteworthy the need for continued monitoring of results and the necessary investigation from the perspective of employees who have adopted telework.

¹ Graduando em Administração Pública pela UFF, jr_junior@id.uff.br;

² Graduando em Administração Pública pela UFF, jeffersonsilveira@id.uff.br;

Keywords: Telework. Public administration. ANEEL.

1. INTRODUÇÃO

A modernização do setor público ocorre em ritmo mais lento que no setor privado. Dentre as variadas razões, destacam-se a resistência a inovação, que requer mudanças na cultura organizacional; e os entraves burocráticos, caracterizados pelo uso excessivo das formalidades.

O teletrabalho é a modalidade de trabalho em que as atividades são executadas com o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), em localidade diferente das dependências da organização. Também conhecida como *home office*, trabalho remoto, trabalho a distância, e outros termos usados para identificá-la (ROCHA; AMADOR, 2018).

O trabalho a distância foi inicialmente adotado pelo setor privado, com objetivos que variavam de acordo com a estratégia organizacional de cada empresa. Na Administração Pública, estudos descrevem sua implementação em algumas instituições como o Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região (TRT8), no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e na Receita Federal (FILLARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; GUERRA *et al.*, 2020).

Em 2020, o advento da pandemia da Covid-19 exigiu medidas de distanciamento e a suspensão das atividades não essenciais, incluindo os serviços públicos, como forma de prevenção a infecção pelo vírus. Entretanto, as engrenagens da máquina pública não podem parar, uma vez que as demandas da sociedade impedem a interrupção total das atividades.

Diante disso, algumas instituições passaram a adotar o trabalho remoto, buscando a manutenção dos serviços públicos. Apesar de não ser uma novidade na Administração Pública brasileira, devido a experiências anteriores da modalidade em algumas organizações públicas, a implementação compulsória do teletrabalho, no contexto pandêmico, foi incipiente e não planejada. O cenário de calamidade pública contaminou-se pelas disputas políticas entre os entes federativos, o que inviabilizou uma coordenação nacional.

Em março de 2020, por meio da Portaria 6310/2020, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) suspendeu as atividades presenciais, inicialmente por período determinado. A norma previa a possibilidade de eventual reavaliação e orientava os procedimentos que deveriam ser adotados para os processos em andamento. Naquele momento, era impossível fazer previsões futuras sobre as consequências da pandemia. A comunidade científica mundial trabalhava conjuntamente na busca por soluções possíveis para minimizar os impactos na saúde dos infectados e nas rotinas das relações sociais.

Após a perda de muitas vidas, dificuldades econômicas e comprometimento da saúde física e mental em todo mundo, teve início a imunização contra o coronavírus. A redução de casos e de óbitos, permitiu o início da retomada cautelosa das atividades presenciais, com restrições necessárias.

A publicação da Instrução Normativa 65/2020 (IN065) trouxe a possibilidade da adoção do teletrabalho nas instituições públicas federais. A IN065 traz orientações para os procedimentos que devem ser adotados para a implementação da modalidade, tais como plano de trabalho (GT); ambientação; relatório de avaliação e monitoramento. Assim, em dezembro de 2021, a ANEEL autoriza a criação do GT para elaborar o Programa de Gestão (PGD). As portarias que definiram a implantação do PGD na autarquia foram publicadas no início de 2022 e o teletrabalho passou a ser uma realidade na instituição.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a adoção do teletrabalho na ANEEL, a partir de seu Relatório de Ambientação e Acompanhamento – PGD ANEEL. Para isso, estabelece-se como objetivos específicos: (i) compreender as dificuldades para o gerenciamento do teletrabalho na ANEEL; (ii) descrever benefícios e desvantagens do PGD; (iii) avaliar criticamente os resultados parciais do PGD.

A motivação para a esta investigação científica ocorreu pela inquietação sobre a viabilidade do trabalho a distância nas instituições públicas e a efetividade de sua adoção, a princípio, durante a pandemia. Posteriormente, após a publicação da IN065 e a implantação do teletrabalho em outras instituições públicas federais, o tema passou a ter relevância as ciências sociais aplicadas, uma vez que a mudança na modalidade tem potencial de alterar modelos de liderança, de monitoramento e a relação do Estado com a sociedade.

A estrutura deste artigo inicia-se por esta introdução, que traz os elementos estruturantes do estudo; seguida pela revisão bibliográfica, onde apresenta-se a fundamentação teórica que embasou a construção dos saberes em torno dos temas relacionados ao objeto. A terceira seção traz a metodologia, com a descrição do percurso metodológico adotado, desde a classificação até a coleta e análise dos dados. Assim, foi possível apresentar os resultados do estudo e sua discussão. Por fim, os autores tecem suas considerações finais, onde buscam argumentar seu ponto de vista após a conclusão da pesquisa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A Administração Pública adotou, desde os anos 1990, o modelo gerencial, que traz práticas do setor privado para a gestão pública. Desde então, as relações Estado-sociedade,

Estado-servidor público; Estado-setor privado, Estado-cidadão foram impactadas, trazendo alterações nas dinâmicas em todas as relações sociais e em suas interações. Druck (2021) considera que o gerencialismo é característico da dominação neoliberal, que submete à soberania dos Estados nacionais ao poder do mercado globalizado.

Durães, Bridi e Dutra (2021) alertam que os cientistas sociais devem assumir postura crítica aos fatos sociais que se apresentam. Para os autores, deve-se evitar a análise trivial e o caminho fácil da repetição do discurso capitalista, em especial acerca do teletrabalho na administração pública brasileira.

Por outro lado, Guilherme (2022) entende que existem potenciais vantagens na eficiência no uso dos recursos públicos, com a implementação do teletrabalho, assim como, uma promissora melhoria na qualidade de vida do servidor público. Do mesmo modo, Silva e Brito (2023) apontam o teletrabalho como uma ferramenta para eficiência dos serviços prestados ao cidadão e afirmam que eventuais prejuízos podem ser mitigados com a adoção do modelo híbrido da modalidade.

O teletrabalho na ANEEL é uma realidade, a qual o estudo analisou. Os debates a seguir buscaram contribuir para a reflexão crítica do cenário posto. A apropriação dos saberes dos estudos pretéritos é essencial para a formação do conhecimento científico, sem que signifique redenção à subjetividade, ou uma busca incessante por um objetivismo inadequado para as ciências sociais, na perspectiva habermasiana sobre o ideal objetivista (OLIVEIRA, 2021).

2.1. A implementação compulsória do teletrabalho na Administração Pública

A Covid-19 forçou a decretação do Estado de Calamidade Pública e medidas de prevenção ao contágio, com distanciamento social e suspensão das atividades presenciais, de serviços não essenciais. Destarte, tanto empresas privadas, como instituições públicas precisaram se adaptar ao trabalho remoto emergencial para manter as atividades, ainda que de forma incipiente e precária (DURÃES; BRIDI; DUTRA, 2021).

O teletrabalho predomina no setor privado, que dispõe de recursos de tecnologia da informação (TI). A busca por economicidade, aumento do nível produtividade e crescimento do lucro justificam a adoção desse modelo de trabalho. A natureza das atividades determina se há a possibilidade da adoção do trabalho a distância parcial ou total (FILLARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Rocha e Amador (2018) esclarecem que, apesar de haver registro do termo desde 1950, os estudos e implantação tiveram impulso nos anos 1970, nos Estados Unidos.

Brito e Silva (2021) afirmam que o teletrabalho foi implementado oficialmente durante o Seminário *Home Office/Telecommuting* – Perspectivas de Negócios e de Trabalho para o 3º Milênio, realizado em 1997. Os autores destacam que o Serpro foi pioneiro na adoção do trabalho remoto na Administração Pública. Entretanto, a legislação dificultava a disseminação do modelo para outras instituições. Até 2011, com a Lei 12.551/11, que passou a equiparar os direitos de trabalhadores presenciais e teletrabalhadores, a adoção no setor público evoluiu de maneira discreta e pouco significativa em termos quantitativos.

A Lei 13.467/2017, conhecida como Reforma Trabalhista, alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e passou a definir o teletrabalho 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” (BRASIL, 2017). Os efeitos dessas alterações na lei trabalhista impactaram os trabalhadores celetistas, em sua maioria, atuantes no setor privado. Em 2018, a IN001/2018 passou a regulamentar o teletrabalho nas instituições federais. Destaca-se a semelhança deste dispositivo com a redação dada a IN065/2020, que trata do mesmo tema.

Ferreira e Ferras (2022) destacam que a pandemia da Covid-19 obrigou a implantação do teletrabalho de forma emergencial. As autoras apontam que, por seu caráter intempestivo, a adoção da modalidade não possuía planejamento contingencial. Entretanto, em seu estudo os servidores adaptaram-se da melhor forma possível para que não houvesse interrupção dos serviços públicos. Do mesmo modo, Guilherme (2022) alerta para a transição abrupta imposta pela emergência sanitária, o que levou muitas instituições e seus servidores a se adequarem à nova realidade, sem nenhuma avaliação prévia.

Em 2014, seis anos antes do início da pandemia da Covid-19, Sakuda e Vasconcelos (2014) já salientavam a necessidade de planejamento prévio para a adoção do trabalho remoto nas organizações. Os autores apontaram três desafios a serem superados: o desafio individual, na figura do teletrabalhador; o desafio organizacional, na perspectiva das organizações e de suas lideranças; e, o desafio global, uma vez que o teletrabalho interfere nas relações socioeconômicas de um Estado e, conseqüentemente, nos interesses nacionais dos países, o que pode afetar as relações internacionais.

Na ANEEL, o teletrabalho foi adotado a partir de março de 2020, com a suspensão dos serviços e atendimentos presenciais (ANEEL, 2020). Em dezembro de 2021, houve autorização para revisão de norma interna e, assim, alterar o programa de gestão, incluindo o teletrabalho, nos termos da IN065/2020 (ANEEL, 2021). No início de 2022, foram publicadas as portarias, orientadoras do PGD, que prevê a possibilidade, além do trabalho presencial, do teletrabalho

parcial e integral, de acordo com as atividades desempenhadas por cada função (ANEEL, 2022a, 2022b). Em novembro do mesmo ano, a publicação do Relatório de Ambientação e Acompanhamento trouxe os resultados dos seis primeiros meses do PGD (ANEEL, 2022c).

2.1. Aspectos relevantes do teletrabalho na Administração Pública

A adoção do teletrabalho como modelo de trabalho apresenta benefícios e desvantagens que devem ser consideradas pelos gestores para compor a avaliação dentro de um eventual planejamento e do processo decisório. A disponibilidade de recursos de TI e equipamentos necessários não são apenas o que se deve dispor para a adoção do trabalho remoto. Há de se considerar a qualidade de vida do trabalhador, de modo a evitar o isolamento social, uma vez que no trabalho presencial acontecem interações que fazem parte da rotina do servidor (BRITO, SILVA, 2021).

Os autores Azevedo, Moreira Junior e Rocha (2023) ressaltam a importância de uma análise minuciosa, previsibilidade e avaliação criteriosa do cenário para atingir os objetivos definidos na estratégia institucional, independentemente do setor em questão. O processo decisório na gestão estratégica deve considerar todo o quadro geral, incluindo as obrigações legais determinadas pela Constituição, o que permite o alcance das metas estabelecidas pelas entidades públicas. Sobre esse aspecto, Brito e Silva (2021) consideram as portarias e as INs insuficientes para trazer segurança jurídica a regulamentação que vem sendo adotada pelas organizações públicas.

A eficiência descrita nos estudos de Brito e Silva (2021) e Guilherme (2022), com a possibilidade de aumento do nível de produtividade, redução dos custos financeiros e maior autonomia e flexibilidade do trabalhador vão de encontro aos resultados de Fillardi, Castro e Zanini (2020). Esse último estudo aponta uma alta adesão à modalidade e traz como vantagens, na percepção do teletrabalhador, melhoria na qualidade de vida, maior interação com a família, redução de tempo e estresse nos deslocamentos, menor exposição à violência urbana. Os autores verificaram um alto nível de satisfação entre os entrevistados no seu estudo.

Por outro lado, os autores apontam desvantagens como aumento nos custos das despesas domésticas; falta de autocontrole na execução das tarefas; falta de supervisão e limites de carga horária, isolamento social e problemas psicológicos e comprometimento da saúde mental (FILLARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Em contrapartida, Durães, Bridi e Dutra (2021) afirmam que os dados disponíveis são insuficientes para entender as implicações do teletrabalho, especialmente após o pico da

pandemia. Os autores não veem melhorias na qualidade de vida dos teletrabalhadores e adotam uma abordagem crítica em relação à narrativa que lista as vantagens do teletrabalho fora do contexto pandêmico. Eles entendem que a ilusão de autonomia e flexibilidade do trabalhador remoto são ferramentas para benefício do capital, que visa reduzir custos com pessoal e aumentar a exploração do trabalhador. Seus resultados apontam para um aumento no número de trabalhadores remotos no Brasil, que relatam uma intensificação das atividades e invasão das atividades sociais e domésticas.

Deve haver condições seguras para o teletrabalho, levando em conta a individualidade do trabalhador, apoio gerencial, treinamento para líderes e teletrabalhadores, e suporte técnico adequado para realizar as atividades. As vantagens para as empresas também devem ser benéficas para os trabalhadores. Portanto, é essencial que as avaliações do teletrabalho após a pandemia, especialmente no setor público, sejam críticas e realistas, evitando análises superficiais e triviais dos serviços públicos prestados à sociedade pelos servidores públicos, por meio do trabalho remoto (DURÃES; BRIDI; DUTRA, 2021).

3. PERCURSO METODOLÓGICO

Dentre os aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza aplicada e abordagem qualitativa. O estudo baseou-se nos dados produzidos pela ANEEL, extraídos do Relatório de Ambientação e Acompanhamento (RAA), elaborado pelo GT responsável pela elaboração e acompanhamento do PGD. Nesse tocante, Creswell (2007) alerta que ao analisar dados de fontes documentais,

é importante observar se as informações representam material primário (ou seja, informação diretamente das pessoas ou situações em estudo) ou material secundário (ou seja, relatos de segunda mão de pessoas ou situações, escritos por terceiros) (CRESWELL, 2007, p. 194)

O estudo contou com as respostas de gestores de todas as 23 unidades organizacionais da ANEEL, que responderam questões enviadas pelo GT. Em caráter complementar, buscou-se respostas diretamente a autarquia por meio da Plataforma Fala.BR, a fim de preencher lacunas deixadas pelo RAA. Entretanto, o pedido formal para entrevista com os servidores foi negado. Da mesma forma, não houve resposta ao e-mail com pedido entrevista à Diretoria de Superintendência de Recursos Humanos (SRH). Essas limitações não inviabilizaram o estudo, uma vez que o intuito dos pedidos era complementar informações, com a perspectiva dos servidores que aderiram ao PGD.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A ANEEL foi criada em 1997 como uma agência reguladora responsável pela fiscalização e regulamentação do setor elétrico, e está vinculada ao Ministério de Minas e Energia (MME). Ela é considerada uma autarquia em regime especial e foi criada durante a administração gerencial, um período de mudanças na administração pública brasileira. (BRASIL, 1997).

A agência é composta por 23 unidades organizacionais que formam toda a estrutura da instituição. Segundo a Lei nº 10.871/04, o quadro de pessoal é composto por 765 servidores, porém em dezembro de 2021 havia apenas 583 cargos efetivos ocupados. Atualmente, há 702 servidores ativos, sendo 659 da própria instituição e os outros 43 cedidos e lotados em outros órgãos públicos, de acordo com o Portal da Transparência em 2023

4.1 Características do PGD da ANEEL

O Programa de Gestão da ANEEL (PGD) é uma ferramenta gerencial que visa orientar os processos laborais da agência reguladora, com o objetivo de promover resultados mensuráveis de acordo com os procedimentos de cada unidade organizacional. O PGD passou por uma revisão em 2022 e adotou o teletrabalho em suas modalidades parcial, integral e presencial. O plano encontra-se em fase de ambientação e o primeiro relatório de análise foi publicado em novembro de 2022.

O PGD contempla todos os servidores da ANEEL e teve início nos três primeiros meses de 2022 como um plano de trabalho para avaliar os procedimentos gerais antes de sua efetivação em março do mesmo ano, considerando as particularidades de cada unidade organizacional de apoio. O planejamento parte de um processo de categorização das atividades da agência, levando em consideração o grau de complexidade e tempo de execução de cada demanda. Esses critérios estão ilustrados na Figura 1 (ANEEL, 2022a, 2022b).

O PGD estabelece a correspondência entre a carga horária realizada e a efetivamente computada, seja em teletrabalho ou presencial, durante os três meses de duração do plano de trabalho. Além disso, fica prevista a garantia de um número mínimo de trabalhadores para garantir o atendimento presencial de caráter essencial (ANEEL, 2022a, 2022b).

É importante esclarecer que a publicação do PGD e sua implementação ocorreram durante a elaboração do projeto de pesquisa que serviu de base para o presente estudo. Durante o ano de 2022, a própria instituição não possuía dados qualitativos ou quantitativos para apresentar. A ausência de informações oficiais e confiáveis foi superada com a publicação do

RAA do PGD em novembro de 2022, que traz uma análise parcial dos resultados nos primeiros meses do PGD.

Figura 1 - Categorização das atividades, de acordo com o nível de complexidade

PARÂMETRO: Todas as atividades da Superintendência de Recursos Humanos (SRH) devem ser cadastradas no Sistema de Acompanhamento do Programa de Gestão considerando o tempo de execução como parâmetro da faixa de complexidade.			
Nível de Complexidade	Texto Explicativo	Tempo da Atividade (em teletrabalho)	Tempo da Atividade (presencial)
A	1 hora por semana	13 horas	13 horas
B	2 horas por semana	26 horas	26 horas
C	3 horas por semana	40 horas	40 horas
D	4 horas por semana	53 horas	53 horas
E	1 hora por dia	66 horas	66 horas
F	2 horas por dia	132 horas	132 horas
G	3 horas por dia	198 horas	198 horas
H	4 horas por dia	264 horas	264 horas
I	5 horas por dia	330 horas	330 horas
J	6 horas por dia	396 horas	396 horas
K	7 horas por dia	462 horas	462 horas
L	8 horas por dia	528 horas	528 horas

Fonte: ANEEL (2022a, 2022b)

Esta seção introdutória com caráter descrito faz-se necessária para familiarização do leitor com os aspectos formais e as particularidades do PGD da ANEEL. Dessa forma, torna-se possível acompanhar os resultados para avaliação crítica das discussões apresentadas pelos autores.

Sobre o aspecto legal o seguinte questionamento foi feito a agência: “Antes da publicação do PDG, durante a implementação "compulsória" do teletrabalho em razão da pandemia da Covid-19, qual foi a normatização interna de orientação aos servidores e colaboradores da autarquia para manutenção de suas atividades, na modalidade remota?”, a ANEEL enviou dois links. O primeiro direciona para a publica da IN065/2020, o segundo, para Portaria nº 6.709/21, que autorizou a formação do GT para elaboração do Programa de Gestão.

“Em 2016, constituição de Grupo de trabalho que estudou a viabilidade do teletrabalho na ANEEL. 2020, Consulta interna sobre a nova regulamentação do Programa de Gestão na ANEEL. Em 2021, Grupo de estudos sobre o Futuro do trabalho que resultou no relatório: Futuro do Trabalho na Aneel: reflexão baseada em evidências”

A preocupação com a segurança jurídica explicitada por Brito e Silva (2021) permanece uma vez que não encontra fundamentação nas informações fornecidas pela agência, com o link para IN065/2020 e a Portaria que autorizou a elaboração do PGD. Considerando o envio dos

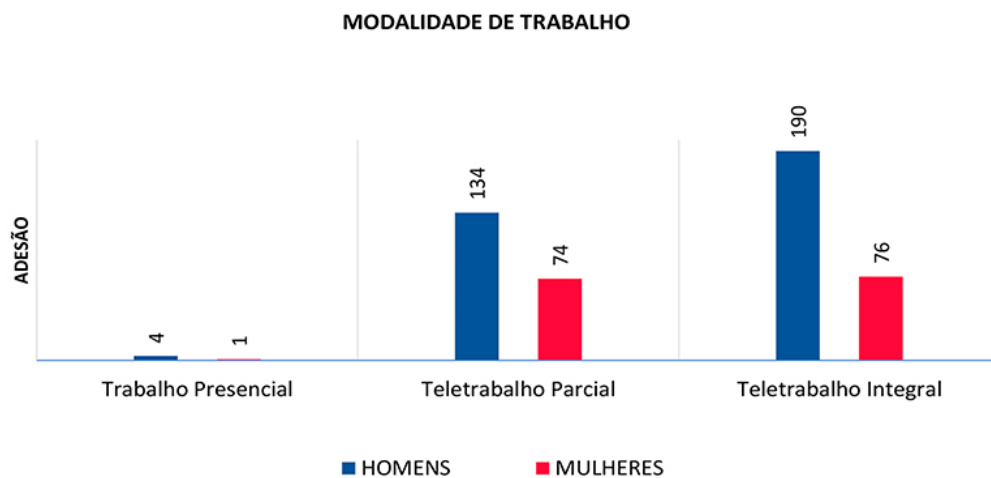
links para as normas, a preocupação com o quadro geral explicitado por Azevedo, Moreira Junior e Rocha (2023), para tomada de decisão, na estratégia organizacional é corroborada. A agência afirma ter produzido estudos pretéritos ao PGD, conforme descrito acima.

4.2 Adesão ao PGD e treinamento dos servidores

A Agência Reguladora é composta por duas divisões hierárquicas: a Diretoria Colegiada, formada por membros indicados pela Presidência da República e aprovados pelo Senado Federal, e 23 unidades de apoio. Atualmente, a agência conta com 621 servidores ativos, excluindo-se os servidores licenciados, os cedidos para outros órgãos e os estagiários. O quadro de servidores é predominantemente masculino, com 424 homens, representando 68,27% do total, enquanto as mulheres correspondem a 197 servidoras, totalizando 31,73%.

A adesão ao Programa de Gestão da ANEEL, que é uma ferramenta gerencial destinada a orientar os processos laborais e promover resultados mensuráveis, é facultativa aos servidores, permitindo que eles escolham a modalidade de trabalho que melhor se adapte às suas atividades laborais e particularidades. Até o momento, 479 servidores aderiram ao PGD e foram distribuídos de acordo com a opção pela modalidade de trabalho e gênero, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Distribuição servidores por modalidade e gênero



Fonte: ANEEL (2022c)

Em resposta ao questionamento sobre o treinamento dos gestores, pela Plataforma Fala.BR, a ANEEL informou

Pergunta: As chefias/lideranças foram reparadas, em algum momento, desde o início das atividades remotas, para conduzir as equipes? De que forma ocorreu o treinamento?

“Em seu plano de capacitação, a ANEEL tem previsto ações que buscam auxiliar as lideranças a gerir equipes híbridas ou em trabalho remoto. Dessa forma, ações abertas (ofertadas pelo mercado) ou fechadas (in company) vêm sendo difundidas internamente. Não obstante, a Agência disponibilizou em seu Espaço de Aprendizagem, uma trilha específica sobre trabalho remoto, com vistas a viabilizar o aprimoramento e desenvolvimento do quadro de pessoal como um todo”

Ao analisar a adesão ao PGD apresentada na Figura 2 é possível verificar que, em um cenário de escolha, o alto número indica que os servidores perceberam mais benefícios que desvantagens na fase compulsória. Os dados vão de encontro ao estudo de Filardi, Castro e Zanini (2020), que relatam uma lista de vantagens superior à de desvantagens na perspectiva do trabalhador. Já Durães, Bridi e Dutra (2021), apesar de detectarem um aumento de teletrabalhadores, acreditam que a escolha pela adesão é uma orquestração do capital financeiro, que insiste na exploração da mão de obra e no enfraquecimento das relações de trabalho.

4.3 Impactos nas despesas de consumo na ANEEL

As despesas de consumo da agência englobam desde itens de higiene, material de escritório, transporte, energia, água a despesas com viagens institucionais e cursos de aprimoramento dos funcionários. A partir dos dados disponíveis no Relatório do Plano de Gestão da ANEEL (2022) dispostos na Tabela 2, com base de referência em 2018/2019.

Os autores do Relatório trazem a seguintes informações sobre as despesas:

“[...] observa-se que, a despeito do aumento no valor de tarifas e de produtos, no mesmo período de observação em comparação ao ano de referência [...], houve uma economia aos cofres públicos de mais de R\$ 240.000,00 somente no ano de 2022”.

Tabela 2 – Comparativo de gastos na sede da ANEEL entre 2018 e set/2022

Item	2018/2019*	2020	2021	2022	Variação consumo 2022/ ano de referência
1. Água	R\$ 196.280,56	R\$ 72.188,86	R\$ 100.678,00	R\$145.201,28	26% ▼
2. Energia	R\$ 1.060.058,15	R\$ 723.953,58	R\$ 777.565,33	R\$ 983.994,84	7% ▼
3. Transporte	R\$ 121.184,86	R\$ 48.691,26	R\$ 49.603,12	R\$ 61.081,98	50% ▼
4. Lixo	R\$ 15.311,17	R\$ 5.975,35	R\$ 7.517,72	R\$ 11.508,90	25% ▼
5. Café	R\$ 27.034,50	R\$ 11.877,53	R\$ 11.459,11	R\$ 40.489,26	-50% ▲
6. Papel	R\$ 14.727,19	R\$ 1.443,14	R\$ 2.564,39	R\$ 5.071,98	66% ▼
7. Água mineral	R\$ 73.627,66	R\$ 11.654,50	R\$ 14.933,20	R\$ 20.548,95	72% ▼
8. Caneta	R\$ 777,54	R\$ 55,37	R\$ 121,43	R\$ 576,77	26% ▼
9. Esponja	R\$ 113,16	R\$ 64,38	R\$ 81,78	R\$ 116,00	-3% ▲
10. Detergente	R\$ 277,80	R\$ 143,56	R\$ 204,24	R\$ 359,64	-29% ▲
Total	R\$ 1.509.392,59	R\$ 876.047,53	R\$ 964. 728,32	R\$ 1.268.949,60	16% ▼

*Ano de referência para itens de 1 a 4 foi 2019 e, para itens de 5 a 10 foi 2018

Fonte: Adaptado de ANEEL (2022c)

Após a implementação do teletrabalho durante a pandemia, é notável uma redução significativa nos gastos devido ao menor consumo de itens como energia, água, transporte, lixo, café, papel, água mineral, caneta, esponja e detergente, conforme apresentado na Tabela 1. Embora o relatório indique um aumento nos gastos com os itens destacados em vermelho, uma comparação entre as duas tabelas sugere que essa despesa é explicada pelo reajuste nos preços do café, esponja e detergente. Apesar disso, estima-se que a economia total para o ano de 2022 seja superior a R\$ 240.000.000.

Informações do RAA concluem que:

“Outro dado fornecido [...] refere-se ao total de viagens e o referido custo para a Administração. [...] Observa-se redução no número de viagens pagas para missões institucionais no ano de 2022 e, ainda que seja feita projeção até o final de dezembro de 2022, seguindo a média ao longo dos meses de janeiro a setembro/2022, percebe-se uma diminuição de quase 50% no total de viagens efetuadas. Houve do aumento do valor médio de viagens, atualmente cerca de 74% mais alto que em 2019”.

Paralelamente, os dados do RAA demonstram que, embora tenha havido aumento no valor médio das passagens aéreas (74% em relação a 2019), o volume de viagens diminuiu a quase 50%, na projeção de 2022, em comparação a 2018/2019, o que demonstra maior economicidade também nesta área.

Os dados apresentados nas tabelas acima corroboram uma das vantagens apontadas por segundo Filardi, Castro e Zanini (2020), quando concluem que a implementação do trabalho remoto no setor público tem potencial de mitigação de custos. A economicidade alcançada pelo trabalho a distância faz parte do estudo de Brito e Silva (2021). Os autores afirmam em seu estudo que a eficiência dos recursos públicos pode ser alcançada com a adoção do teletrabalho nas organizações públicas. Guilherme (2022) enfatiza sobre as vantagens financeiras conquistadas com o teletrabalho na gestão pública, abrindo a possibilidade de melhor uso dos recursos orçamentários.

4.4 Benefícios e desvantagens do teletrabalho na ANEEL

No Relatório do PGD, os gestores destacaram os benefícios e desvantagens na modalidade de trabalho a distância, como disposto nas Tabelas 2 e 3. Cabe enfatizar que a perspectiva das lideranças sobre as questões da pesquisa tem validade, mas não reflete necessariamente a opinião dos servidores.

Tabela 2 – Principais benefícios a partir perspectiva dos gestores das unidades organizacionais

Quantidade de Ocorrências	Benefícios	Principais Citações Correlatas
14	Qualidade de Vida	Flexibilidade de jornada; conciliação da vida pessoal e profissional; aumento na satisfação/motivação, melhoria na qualidade de vida; redução do estresse dos participantes.
13	Aumento de Produtividade	Aumento de desempenho ou de produtividade dos participantes, com reflexo no desempenho geral da unidade
13	Aumento no Comprometimento	Mais disponibilidade, engajamento e comprometimento dos participantes.
8	Fortalecimento de Cultura de Metas e Resultados	Fortalecimento e consolidação de cultura de planejamento de metas e avaliação de resultados.
7	Redução de Afastamentos para tratar da Saúde	Redução na apresentação de atestados: própria saúde, acompanhamento e comparecimento médico.
7	Melhor Acompanhamento Gerencial	PGD utilizado como ferramenta mais objetiva para avaliação e acompanhamento de resultados institucionais.
6	Melhoria na Comunicação	Forma de comunicação mais eficiente e programada, com o uso de canais institucionais para separação da vida particular.
4	Retenção de Servidores	Alguns servidores retornaram ou evitaram licenças para tratar de interesse particulares e, outros servidores postergaram a aposentadoria em razão do PGD.
3	Redução de custos	Redução de custos aos participantes (transporte) e da Agência.

Fonte: ANEEL (2022c) adaptado pelos autores

Tabela 3 – Desvantagens a partir perspectiva dos gestores das unidades organizacionais

Quantidades de Ocorrências	Desvantagens	Principais Citações Correlatas
13	Sistema PGD	Alta ocorrência de erros, falhas, constante lentidão, limitação para inclusão de pagamento de recesso/horas extras, falta de integração com outros sistemas da ANEEL.
7	Falhas de comunicação	Relacionadas aos meios de comunicação ou eventualmente à indisponibilidade de alguns participantes.
4	Gestão de equipes híbridas	Dificuldade de gerir e integrar equipe no novo cenário híbrido e distribuído. Falta de separação entre ambiente pessoal e profissional; Resistência a atualização periódica dos planos em sistema;
Outras dificuldades citadas em menor prevalência		Falta de conhecimento das ferramentas computacionais; Dificuldade de planejamento a longo prazo; e Aumento da carga de trabalho.

Fonte: ANEEL (2022c) adaptado pelos autores

A partir da Tabela 2, observa-se que, apesar da necessidade de adaptação ao teletrabalho, inclusive frente ao temor a inovações, o suporte organizacional permitiu o aprendizado tecnológico necessário para o desempenho das atividades. Assim, com a melhora na qualidade de vida pessoal e profissional e redução do estresse dada a fatores como: maior flexibilidade de horário e conciliação das tarefas domésticas e laborais, como apontaram os estudos de outros (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020); com a redução da circulação de transportes nas ruas e deslocamento – o que foi também um fator importante na diminuição de custos de participação dos servidores e da agência-, o nível produtividade recrudescceu.

O acompanhamento do PGD fortaleceu a cultura organizacional e redesenhou o método de avaliação, permitindo uma melhor interação com os servidores, o que resultou num melhor atendimento e maior alcance de metas e resultados.

A retenção de funcionários foi um dos aspectos mais positivos do relatório, porque, mesmo no período pandêmico, houve redução de licenças médicas e afastamentos das funções laborais; inclusive, muitos servidores postergaram suas aposentadorias sob o PGD.

A Tabela 3 permite afirmar que, dentre as desvantagens nas modalidades de teletrabalho e híbrida, está a dificuldade de delimitar o dispêndio de tempo entre atividades domésticas e do trabalho, o que acaba por aumentar a jornada de trabalho, concepção que vai ao encontro aos achados de Durães, Bridi e Dutra (2021).

Ainda que haja dificuldades tecnológicas tanto no funcionamento do sistema do PGD, com instabilidades e ainda sem a integração adequada com a ANEEL, quanto as limitações de conhecimento computacional de parte dos servidores; assim como dificuldades na comunicação

de forma híbrida encontradas pelos gestores, o que perfaz os dados encontrados por Fillardi, Castro e Zanini (2020), que descrevem os desafios na reestruturação e inovação organizacional, o saldo entre as vantagens (Tabela 2) e desvantagens (Tabela 3) é positivo diante de um planejamento feito sob a demanda na fase mais aguda da pandemia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após analisar os resultados, concluiu-se que a ANEEL adotou o trabalho remoto de maneira contingente e não planejada, em resposta às medidas de prevenção à infecção pelo vírus da pandemia. No entanto, a modalidade foi incorporada às rotinas laborais da autarquia.

É possível observar que a implementação compulsória do teletrabalho na Administração Pública, a partir da perspectiva da ANEEL, teve impactos na sociedade e na relação com o setor público. Além disso, a rotina dos servidores foi afetada em diversos aspectos, apresentando vantagens e dificuldades decorrentes do processo decisório. No entanto, os dados obtidos refletem a perspectiva das lideranças, faltando a visão dos servidores da Agência que aderiram ao teletrabalho.

Por outro lado, a análise do percentual de servidores que aderiram ao programa e os dados financeiros mostram uma elevação na produtividade e na economicidade como resultado da adoção do teletrabalho. É importante destacar que os autores encontraram dificuldades em obter a participação dos servidores do nível operacional para preencher os formulários, bem como para entrevistar os gestores das unidades organizacionais.

Os autores não podem generalizar suas conclusões, pois seria necessário observar outras instituições para obter uma amostra mais confiável e fidedigna. Portanto, é recomendável aprofundar o estudo sobre o tema e buscar preencher as lacunas existentes, em especial sobre os impactos na vida do servidor público.

AGRADECIMENTOS (OPCIONAL)

Agradecemos os colegas do Centro Acadêmico 3E (CA3E UFF), cumprimentando, assim, cada estudante do Curso de Administração Pública Semipresencial UFF.

Agradecemos o Prof. Dr. Carlos Frederico Bom Kraemer, Coordenador do Curso, estendendo, assim, nossa gratidão a todos os professores e toda equipe de apoio a docência, que nos ajudam a trilhar pelo conhecimento da Administração Pública.

Agradecemos à Prof.^a Dr.^a Ana Paula Poll, Vice Coordenadora do Curso, estendendo, assim, nossa gratidão a todas as professoras que compartilharam seu conhecimento conosco, encorajando-nos a enveredar pela divulgação científica.

REFERÊNCIAS

ANEEL. **Portaria nº 6.310, de 24 de março de 2020**. Estabelece as medidas para atendimento aos prazos processuais em decorrência da calamidade pública atinente à pandemia de coronavírus (COVID-19).

_____. **Portaria nº 6.709, de 13 de dezembro de 2021**. Aprova a revisão da Norma de Organização nº 51, que trata do Programa de Gestão no âmbito da Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL.

_____. **Portaria nº 6.715, de 24 de janeiro de 2022**. Aprova os Procedimentos Gerais do Programa de Gestão na Superintendência de Recursos Humanos

_____. **Portaria nº 6.719, de 07 de fevereiro de 2022**. Aprova os Procedimentos Gerais do Programa de Gestão no Gabinete do Diretor-Geral - GDG.

_____. **Relatório de Ambientação e Acompanhamento – PGD ANEEL**. 2022. Disponível em: <https://git.aneel.gov.br/publico/centralconteudo/-/raw/main/Programa_de_Gestao/Relatorio_ambientacao_e_Acompanhamento_PGD-ANEEL_2022.pdf> Acesso em: 06 dez. 2022

AZEVEDO, L. A. S. de; MOREIRA JUNIOR, J. R.; ROCHA, J. L. Gestão Estratégica da Saúde Pública: Análise dos desafios enfrentados para o atendimento às doenças cardiovasculares, no contexto da pandemia de Covid-19. **REVISTA FISIO&TERAPIA**, v. 27, ed. 120, p. 36-99, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.7742136. Disponível em: <<https://doi.org/10.5281/zenodo.7742136>>. Acesso em: 19 mar. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. **Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020**. Estabelece orientações, critérios e procedimentos gerais a serem observados pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - SIPEC relativos à implementação de Programa de Gestão.

BRITO, F. A; SILVA, F. C. A. da. O Teletrabalho na Administração Pública e o Princípio da Eficiência em Tempo de Pandemia de Coronavírus no Brasil. **Revista da Faculdade de Direito**, v. 41, n. 2, p. 149-160, 2023. Disponível em:

<<http://www.revistadireito.ufc.br/index.php/revdir/article/view/590>>. Acesso em: 15 mar. 2023.

DRUCK, G. O Estado neoliberal no Brasil: a ideologia do empreendedorismo e o fim dos servidores públicos. **Contemporânea - Revista de Sociologia da UFSCar**, v. 11 n. 3 (2021): Setembro - Dezembro de 2021. Disponível em:

<<https://www.contemporanea.ufscar.br/index.php/contemporanea/article/view/1067>>. Acesso em: 13 mar. 2023.

DURÃES; B., BRIDI, M. A. da C.; DUTRA, R. Q. O teletrabalho na pandemia da COVID-19: uma nova armadilha do capital?. **Sociedade e Estado** [online]. 2021, v. 36, n. 03, pp. 945-966. ISSN 1980-5462. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202136030005>>. Acesso em: 03 mai. 2022.

FERREIRA, H. de F.; FERRAS, R. A. R. Implantação Emergencial do Trabalho Remoto na Secretaria de Estado da Administração de SC em Tempos de Pandemia: um Olhar sobre esse Cenário Laboral em Metamorfose. **Revista Aproximação**, [S.l.], v. 4, n. 08, jun. 2022. ISSN 2675-228X. Disponível em: <<https://revistas.unicentro.br/index.php/aproximacao/article/view/7257>>. Acesso em: 02 mar. 2023.

FILARDI, F., CASTRO, R. M. P. De; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR** [online]. 2020, v. 18, n. 1, pp. 28-46. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395174605>>. Acesso em: 19 nov. 2021.

FREITAS, F. A. et al. Jornada de Trabalho no Teletrabalho e suas Mudanças na Pandemia. XIX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, [online]. Dez/2022. **Anais**. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos22/44633164.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2023.

GUERRA, M. H. T. da S. et al. Teletrabalho Estruturado na Administração Pública: A experiência do Tribunal Regional do Trabalho da 8ª Região. **RASI**, Volta Redonda/RJ, v. 6, n. 3, pp. XX-XX, set./dez. 2020. Disponível em: <<https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/465>>. Acesso em: 25 jun. 2022.

GUILHERME, J. F. **Modelos de gestão aplicados ao teletrabalho na administração pública**: Uma proposta de métricas de avaliação da produtividade. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Iscte - Instituto Universitário de Lisboa (2022). Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10071/28151>>. Acesso em: 15 mar. 2023.

OLIVEIRA, J. C. da C. Comentário a “Algumas contribuições de Habermas ao estudo da comunicação pública da ciência”. **TRANS/FORM/AÇÃO: Revista de Filosofia**, [S. l.], v. 44, n. 4, p. 45–48, 2022. DOI: 10.1590/0101-3173. 2021.v. 44, n4. 03., p45. Disponível em: <<https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/transformacao/article/view/12630>>. Acesso em: 20 dez. 2022.

ROCHA, C. T. M. da; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, RJ, v. 16, n. 1, p. 152–162, 2018. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/54516>>. Acesso em: 13 maio. 2022.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. de C. Teletrabalho, desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 12, n. 33, 2014. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10776>>. Acesso em: 2 apr. 2023