



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas - FACE

Departamento de Gestão de Políticas Públicas - GPP

FABÍOLA MERCADANTE DE ARAUJO GOIS

**Valorização do Servidor Público
segundo a Reforma Gerencial no Brasil:**
um breve estudo de caso na Agência Nacional de Telecomunicações

Brasília – DF
2023

FABÍOLA MERCADANTE DE ARAUJO GOIS

**Valorização do Servidor Público
segundo a Reforma Gerencial no Brasil:**
um breve estudo de caso na Agência Nacional de Telecomunicações

Monografia apresentada ao Departamento de
Gestão de Políticas Públicas como requisito parcial
à obtenção do título de Bacharel em Gestão de
Políticas Públicas.

Orientador: Professor Dr. Franco de Matos

Brasília – DF
2023

FICHA CATALOGRÁFICA

Autorizo a reprodução ou a divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

MG616v Mercadante de Araujo Gois, Fabíola
Valorização do Servidor Público segundo a Reforma Gerencial no Brasil: um breve estudo de caso na Agência Nacional de Telecomunicações / Fabíola Mercadante de Araujo Gois; orientador Franco de Matos. -- Brasília, 2023.
75 p.

Monografia (Graduação - Gestão de Políticas Públicas) -- Universidade de Brasília, 2023.

1. Implementação de Política Pública. 2. Reforma Gerencial no Brasil. 3. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. 4. Valorização do Servidor Público para a Cidadania. I. de Matos, Franco, orient. II. Título.

FABÍOLA MERCADANTE DE ARAUJO GOIS

**Valorização do Servidor Público
segundo a Reforma Gerencial no Brasil:**
um breve estudo de caso na Agência Nacional de Telecomunicações

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso de Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília da discente Fabíola Mercadante de Araujo Gois.

Doutor Franco de Matos
Professor-Orientador

Doutor Luiz Fernando Macedo Bessa
Professor-Examinador

Brasília/DF, 20 de julho de 2023

Dedico esta monografia ao
meu afilhado, *Bernardo Vinícius*,
para lembrar que tudo é possível
quando acreditamos em nossos sonhos!

AGRADECIMENTOS

À Mama Gislane e ao Papi Roberto, pela vida.
Ao querido Dr. Francisco Aires, pela manutenção dela.
E, por sempre acreditarem em mim, haja o que houver.

Aos incríveis amigos de longa jornada:
Kleber, Paulinha e Rosana.

À Leninha, por tanto carinho.
À Rosângela, por tanto cuidado.
À Tita, pelo retorno.

Aos peculiares amigos da UnB:
Andréa, Domingueti, Francisco, Franco, João Guilherme, Orestes e Tylon.
Notadamente, ao Franco, por não soltar minha mão.

Ao Carozza e Sérgio, por serem os melhores chefes que já conheci.
À Anatel, por tornar este trabalho e o bacharelado possíveis.

Ao Leandro, especialmente,
por manter meu copinho sempre cheio de amor.



*Talvez não seja fácil
Tirar do coração e pôr na sola do sapato*

...

*Ter que acreditar numa certeza que é só sua
Fazer isso virar música, e seguir sempre focado
E sempre conviver com a incerteza do momento
De se lutar pra ser quem é... e eu luto faz tempo!*

...

*Eu acho tão bonito quando a gente segue um sonho
E não quer mais voltar*

Sonho - Atitude 67

RESUMO

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado foi o principal instrumento definidor de objetivos e diretrizes para Reforma Gerencial no Brasil, tendo por finalidade uma administração pública mais flexível e ênfase no conceito de "cidadão-cliente". As propostas do Plano Diretor foram baseadas em três dimensões: institucional-legal, cultural e gerencial. A dimensão-gestão envolveu a "mão na massa", diretamente relacionada à implementação de práticas administrativas mais eficientes para a melhoria do aparelho estatal. No contexto de gestão de recursos humanos, a Reforma buscou valorizar e ampliar a profissionalização de carreiras, com foco na valorização do servidor público, visando a melhoria da qualidade do serviço prestado. Neste ensejo, esta pesquisa se desdobra em verificar a implementação de um dos objetivos da Reforma Gerencial, a "Valorização do Servidor Público para a Cidadania", na Agência Nacional de Telecomunicações. Trata-se de um estudo de caso exploratório, o qual consiste em identificar políticas e ações internas que foram adotadas pela Agência para atender o referido quesito. Utilizou-se de questionário, observação simples e pesquisa documental como técnica de coleta de dados, com análise de conteúdo de natureza mista para a apresentação dos resultados. Concluiu-se que a entidade pesquisada possui políticas e ações para o cumprimento do objetivo escolhido para análise, apesar de não demonstrar conhecimento da relação entre a existência de instrumentos e o objetivo do Plano Diretor. O resultado, ainda que dependa de dados empíricos que o comprovem, contribui para a compreensão sobre a atual situação da Reforma Gerencial, ao menos em relação à valorização do servidor público.

Palavras-chave: Implementação de Política Pública. Reforma Gerencial no Brasil. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Valorização do Servidor Público para a Cidadania.

ABSTRACT

The White Paper on the Reform of the State Apparatus was the main instrument for defining goals and guidelines for the Brazilian Managerial Reform, aiming for a more flexible public administration with an emphasis on the concept of "citizen-client". The White Paper proposals' were based on three dimensions: institutional-legal, cultural and managerial. The managerial dimension involved "hands-on", directly related to adopting more efficient administrative practices for the state apparatus improvement. In terms of human resources management, the Reform sought to value and expand career professionalism, with a focus on valuing public servants to improve service quality. This study explores the implementation of one Managerial Reform's objective, "Citizen-Oriented Civil Servant Enhancement", at the Brazilian National Telecommunications Agency. It is an exploratory case study aimed at identifying internal policies and actions adopted by the Agency to fulfill this question. Data was collected through questionnaires, simple observation and bibliographic and documentary research, and the results were presented using mixed approach analysis. It was concluded that the researched entity has policies and actions to meet the White Paper requirement, despite not demonstrating knowledge of the relationship between the existing instruments and the objective present in the White Paper. The result, although dependent on empirical data to confirm it, contributes to understand the current state of Managerial Reform, at least concerning the valorization of public servants.

Key words: Implementation of Public Policy. Brazilian Managerial Reform. White Paper on the Reform of the State Apparatus. Citizen-Oriented Civil Servant Enhancement.

LISTA DE TABELAS

Tabela I	Estratégia Metodológica	30
Tabela II	Matriz de Análise	32
Tabela III	Frequência de termos-chave	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFPE	Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas da Anatel
AFPE5	Coordenação de Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho da Anatel
Anatel	Agência Nacional de Telecomunicações
e-SIC	Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão
LGT	Lei Geral de Telecomunicações
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
PDP	Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Anatel
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RIA	Regimento Interno da Anatel
SCM	Serviço de Comunicação de Multimídia
SeAC	Serviço de Acesso Condicionado
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SMP	Serviço Móvel Pessoal
STFC	Serviço Telefônico Fixo Comutado

SUMÁRIO

Introdução	13
1 Referencial Conceitual	16
1.1 Estado e Burocracia.....	16
1.2 O Gerencialismo e a Reforma Gerencial no Brasil	18
1.3 O Papel dos Servidores Públicos.....	19
1.4 Valorização do Servidor Público para a Cidadania	20
1.5 Implementando Políticas Públicas	23
2 Anatel como objeto de estudo.....	26
3 Metodologia para o caso Anatel.....	28
3.1 Método e técnica.....	28
3.2 Construção de uma Matriz de Análise	31
3.3 Instrumentos de Ação Pública analisados	33
4 Análise das Categorias	34
4.1 Condições Psicossociais.....	34
4.2 Prestação de Serviço com Qualidade ao Cidadão.....	42
4.3 Qualidade de Vida ao Servidor Público.....	46
4.4 Frequência de termos-chave	54
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE	64
A – Resposta ao pedido e-SIC	64

Introdução

Na década de 1990, o Brasil testemunhou uma transformação significativa em seu aparato estatal por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE (BRASIL, 1995), base da Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil¹, que foi implantada principalmente com a Emenda Constitucional nº 19 (BRASIL, 1998) e tinha como objetivo modernizar a máquina administrativa do país. Seu propósito era tornar a administração mais flexível e motivar os gestores, colocando ênfase no conceito de "cidadão-cliente".

Amplamente conhecida como Reforma Gerencial, essa iniciativa foi publicada em 1995, e teve como líder Luiz Carlos Bresser-Pereira, ministro, à época, do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). Baseou-se em reformas ocorridas nos Estados Unidos e no Reino Unido, assim como do Decreto-Lei nº 200/1967 (BRASIL, 1967). Diversas foram os objetivos do PDRAE, principalmente relacionados à governança do Estado, flexibilização da administração pública, melhoria na qualidade dos serviços públicos e redução da burocracia. As propostas de intervenção do Plano foram fundamentadas em três dimensões principais: institucional-legal, cultural e gerencial. A dimensão institucional-legal abordou os obstáculos legais que limitavam a eficiência do Estado; a dimensão cultural tratou da coexistência de valores patrimonialistas e burocráticos com os novos valores gerenciais e modernos na administração pública. Já a dimensão gerencial envolveu a implementação de práticas administrativas mais eficientes. No contexto de políticas pessoais, a Reforma procurou valorizar e ampliar a profissionalização de carreiras, com foco na valorização do servidor público visando melhoria da qualidade do serviço prestado.

Contudo, como é de se esperar de reformas de grande magnitude, sua implementação não ocorreu exatamente conforme planejado. Estudos divergem quanto aos efeitos esperados e os impactos alcançados (FIGUEIREDO, 2021;

¹ Segundo Bresser-Pereira (1999), Reforma Gerencial de 1995, neste trabalho representada apenas como Reforma Gerencial.

ABRUCIO, 2019; CAVALCANTE e SILVA, 2020), apesar de seu próprio percussor (BRESSER-PEREIRA, 1999) declarar que sua implementação foi um sucesso. Desta forma, conforme contexto apresentado, este Trabalho de Conclusão de Curso teve como intuito verificar a implementação de um dos objetivos da Reforma Gerencial, a “Valorização do Servidor Público para a Cidadania”, em um determinado órgão público. Para tanto, foi realizado um estudo de caso tendo como objeto de pesquisa uma Agência Reguladora Federal, procurando obter conhecimento sobre sua implementação.

A Agência escolhida para este estudo de caso foi a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a regime autárquico especial caracterizado por independência administrativa, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, além de autonomia financeira. Pertence à esfera executiva federal, vinculada ao Ministério das Comunicações.

A Anatel foi escolhida por pertencer ao Núcleo Estratégico do Estado, definido pelo PDRAE como o “setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas são tomadas, [...] responsável pelo planejamento e formulação das políticas públicas”. Para tanto, um dos objetivos do Plano é instituir uma “política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanentes, de uma efetiva administração salarial, ao mesmo tempo em que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho”; objetivo concernente com a valorização do servidor público (BRASIL, 1995, págs. 41-45).

A pergunta que norteou este estudo foi **“quais políticas (ou ações) internas foram adotadas para atender o quesito “Valorização do Servidor Público para a Cidadania” do PDRAE na Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)?”**, com o objetivo de identificar quais instrumentos de política de valorização foram implementados a partir do estabelecimento da Reforma Gerencial, assim como os principais resultados dessa política organizacional na valorização de servidores na Anatel, no sentido de identificar se o quesito de “Valorização do Servidor Público para a Cidadania” na Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) foi atendido segundo

projeto de implementação de administração pública gerencial no serviço público brasileiro proposto pelo PDRAE.

De acordo com PDRAE, a valorização do servidor “tem como objetivo resgatar os talentos individuais e promover sinergia dos grupos e organizações que constituem a Administração Pública Federal, visando oferecer ao cidadão brasileiro serviços de melhor qualidade e maior prontidão às suas demandas” (BRASIL, 1995, pág. 64). Em seu projeto, o Plano, em seu ponto “Valorização do Servidor Público para a Cidadania”, pretende

(1) criar condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugada ao comportamento ético e ao desempenho eficiente; (2) reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão, e (3) obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua qualidade de vida.

(BRASIL, 1995, pág. 64)

É fundamental perceber que a valorização no ambiente de trabalho é de suma importância para o profissional, posto que, quando não ocorre, desenvolve equipes desmotivadas e sem perspectiva de melhorias, o que implica diretamente na prestação do serviço público. Conhecendo e compreendendo as causas de tensão no ambiente de trabalho, é possível intervir de maneira efetiva, promover ações de qualidade com o objetivo de minimizar fatores desencadeantes, proporcionando saúde e satisfação aos trabalhadores.

Assim, esta pesquisa teve como foco perceber como se promove a valorização de servidores públicos na Anatel, identificando os instrumentos de política de valorização que foram implementados a partir do estabelecimento da Reforma Gerencial.

Ao curso da análise, esta pesquisa objetivará, especificamente, verificar quais instrumentos de ações públicas foram implementados na Anatel com o objetivo de alcançar a valorização do servidor público para a cidadania.

Justifica-se esta pesquisa perante a importância da valorização dos servidores públicos para o desenvolvimento de um serviço público de qualidade, com comprometimento em relação à implementação de políticas públicas. Partindo que a

implementação de políticas públicas vai muito além do que as meras decisões que se traduzem em ações, conforme argumenta Wu *et al* (2014), observar como os talentos individuais e coletivos e os grupos se valorizam é de suma importância para garantir serviços aptos a suprir as necessidades públicas sociais, assim como também prevê o PDRAE.

Para apresentação do estudo, este trabalho foi estruturado em partes contendo (i) apresentação de Referencial Conceitual, contendo síntese da Reforma Gerencial no Brasil, seu contexto político-histórico, importância e estrutura geral, assim como o papel dos servidores públicos e de sua valorização, exposição do ponto a ser estudado, trazendo aprofundamento e questões inerentes, e a importância da fase de implementação de políticas públicas; (ii) detalhamento do local onde foi realizado o estudo de caso, apresentando seus principais aspectos e justificativa de escolha; (iii) relato do método da pesquisa, expondo a metodologia utilizada para chegar aos resultados obtidos; finalizado com (iv) apresentação dos resultados e a análise realizada, assim como (v) considerações finais.

1 Referencial Conceitual

1.1 Estado e Burocracia

Estado e a burocracia são conceitos correlatos que desempenham papéis fundamentais na organização e funcionamento das sociedades contemporâneas. O Estado se caracteriza como uma estrutura política e administrativa que exerce autoridade e governança sobre um determinado território e população, sendo responsável por, basicamente, estabelecer leis, garantir a ordem pública, promover o bem-estar social e fornecer serviços públicos.

Uma boa estrutura organizacional é fundamental para o Estado cumprir suas funções. O papel e a importância da burocracia para a manutenção do Estado e a execução de políticas públicas foram, historicamente, tratadas por Max Weber (1982). Weber entende que a burocracia está presente em todas as instituições sociais, atuando como um instrumento universal e eficaz de dominação do Estado. Caracteriza-se por possuir clara hierarquia, regras formais, procedimentos

padronizados e divisão de trabalho, buscando assegurar a eficiência, a imparcialidade e a previsibilidade nas ações do Estado.

A abordagem burocrática nasceu da necessidade de se estabelecer um princípio racional para a organização, diante do crescente tamanho e da estrutura das empresas da época, imersas em uma economia mercantil monetária que ofereceu base segura para sua instauração. Politicamente, o Estado forma uma organização baseada na racionalidade, na adequação dos meios aos objetivos e com destaque nos detalhes. Segundo Weber (1982), o tamanho da máquina burocrática depende do tamanho do próprio Estado, sendo dela ativamente dependente para a devida gerência de seus bens e proteção de sua ordem.

Na visão Weberiana, muitas são as vantagens da burocracia, como a racionalidade em procurar escolher os meios mais eficientes; a precisão na definição do cargo e na operação, com o conhecimento exato dos deveres; rapidez e padronização nas decisões perante o conhecimento prévio dos deveres; interpretação única das ordens e informações, pois são devidamente escritas e detalhadas; redução de custo, erros e tempo, garantida pela uniformidade de rotinas e procedimentos; redução de riscos internos, pois cada funcionário conhece o que é exigido dele e quais as suas responsabilidades; confiabilidade, pois os casos similares são tratados igualmente.

Todavia, mesmo apresentando suas características e vantagens, a burocracia possui suas disfunções, muitas decorrentes do excessivo foco nas regras e no poder centralizado, o que restringe mudanças e aumenta o tempo de tratamento de demandas. A rigidez das regras e procedimentos leva à lentidão e à falta de flexibilidade na tomada de decisões. A hierarquia rígida limitar a inovação e a participação dos servidores públicos nos fluxos de processo. Além disso, a burocracia pode ser propensa a problemas de desvios e falta de responsabilização.

Muitos são os debates sobre a necessidade de reformas na burocracia estatal. As discussões concentram-se em tornar a burocracia mais ágil, transparente e responsiva, além de promover a participação cidadã e a responsabilidade dos servidores públicos.

1.2 O Gerencialismo e a Reforma Gerencial no Brasil

O gerencialismo é uma abordagem de gestão que enfatiza a aplicação de princípios e técnicas do setor privado na administração pública, como noções e de princípios administrativos como: eficácia, produtividade, performance, competência, empreendedorismo, qualidade total, cliente, produto, *marketing*, desempenho, excelência e reengenharia (CHANLAT, 1996). Seu intuito foi buscar soluções para os entraves encontrados pela burocracia, por intermédio de uma difusão de cultura organizacional advinda da administração privada no serviço público, com o objetivo principal de reconhecer seus usuários como clientes. Busca introduzir práticas gerenciais mais eficientes e orientadas para resultados no setor público, com o objetivo de melhorar a eficiência, a qualidade dos serviços e a responsabilidade.

No Brasil, essas questões ganharam relevância principalmente a partir da reforma da administração pública federal implementada em meados dos anos 1990. Em janeiro de 1995, foi apresentado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), dando início ao processo de implantação da administração pública gerencial. A reforma incorporou conceitos do gerencialismo no serviço público. As principais características do modelo gerencial adotado pela reforma administrativa são a descentralização administrativa, incentivo à criatividade e à inovação, orientação para resultados, orientação para servir ao público, considerando o indivíduo em termos econômicos, como consumidor e, em termos políticos, como cidadão (BRESSER-PEREIRA, 2006).

Dessa forma, a Reforma Gerencial esteve voltada para a descentralização da estrutura organizacional do aparelho estatal ao criar novas formas organizacionais, possuindo diferentes formas de gestão, sendo elas a gestão social e a administração por resultado, além de importar procedimentos, mentalidade, ferramentas e metodologias da iniciativa privada.

Diversas foram os objetivos, principalmente relacionados a governança do Estado, flexibilização da administração pública, melhoria na qualidade dos serviços públicos e redução da burocracia. As propostas de intervenção do Plano foram baseadas em três dimensões principais: institucional-legal, cultural e gerencial. A dimensão institucional-legal abordou os obstáculos legais que limitavam a eficiência

do Estado; a dimensão cultural tratou da coexistência de valores patrimonialistas e burocráticos com os novos valores gerenciais e modernos na administração pública. Já a dimensão gerencial envolveu a implementação de práticas administrativas mais eficientes. No contexto de políticas pessoais, a Reforma buscou valorizar e ampliar a profissionalização de carreiras, com foco na valorização do servidor público visando melhoria da qualidade do serviço prestado.

Pretendeu a Reforma Gerencial levar para o Estado brasileiro uma descentralização da execução da política pública por meio de financiamento público das organizações da sociedade civil de interesse público e organizações sociais, sendo assim de natureza de regime privado. Buscou também a profissionalização da alta burocracia, transparência, além da já citada prestação de contas, conhecida internacionalmente como *accountability*. O principal paradigma gerencial adotado foi a forma de controle, sendo esse por resultados; o modelo gerencial no Brasil estaria, então, voltado na figura do gerente, sendo este o principal agente de mudança, com autonomia para ter os meios necessários, a fim de atingir os resultados esperados.

1.3 O Papel dos Servidores Públicos

Os agentes públicos desempenham um papel fundamental na administração e na prestação de serviços públicos no Brasil, constituindo um dos eixos centrais para a manutenção do aparelho estatal e a execução de políticas públicas. São profissionais que atuam em órgãos e instituições do Estado, em diferentes esferas de governo, sendo responsáveis por garantir o funcionamento adequado das políticas públicas, a execução das leis e o atendimento às demandas da sociedade.

Segundo a Lei nº 8.429/1992 (BRASIL, 1992), “consideram-se agente público o agente político, o servidor público e todo aquele que exerce, ainda que transitoriamente ou sem remuneração, por eleição, nomeação, designação, contratação ou qualquer outra forma de investidura ou vínculo, mandato, cargo, emprego ou função nas entidades (...) dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, bem como da administração direta e indireta, no âmbito da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal”.

Contudo, o termo ‘servidor público’ engloba todos aqueles que possuem vínculos profissionais com entidades governamentais, em cargos ou empregos da União, Estados, Municípios, autarquias e fundações de Direito Público (AVON; NAVROSKI, 2011). Conforme a Lei nº 8.112/1990 (BRASIL, 1990), servidor público “é a pessoa legalmente investida em cargo público, sendo esse o conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que devem ser cometidas a um servidor”. De acordo com a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), os servidores públicos são admitidos por meio de concursos públicos, que têm o objetivo de selecionar os profissionais qualificados para os cargos disponíveis. Esse processo de seleção busca assegurar critérios de mérito e competência, evitando o nepotismo e a influência política na contratação de servidores.

Os servidores públicos desempenham um papel crucial na prestação de serviços públicos no Brasil. Eles são responsáveis por garantir a execução das políticas públicas e o atendimento às demandas da sociedade. Embora enfrentem desafios e críticas, são fundamentais para a governança e o funcionamento adequado do Estado brasileiro. A busca contínua por melhorias na gestão de recursos humanos no setor público é essencial para fortalecer a eficiência, a transparência e a responsabilidade dos servidores, proporcionando um serviço público de qualidade aos cidadãos.

1.4 Valorização do Servidor Público para a Cidadania

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995), principal instrumento da Reforma Gerencial ocorrida no Brasil na década de 1990, em sua dimensão-gestão, foi concebido para ser realizado por meio de projetos. Em seu corpo, apresentam-se 12 projetos, divididos em Básicos e Adicionais. Os Projetos Básicos subdividem-se em três, e têm como objetivo principal nortear a implantação da administração pública gerencial no serviço público em nível estrutural. São nove os Projetos Adicionais, que focam em relações entre órgãos, controle de desempenho, qualidade do nível operacional, recursos humanos e outros.

Contido nos Projetos Adicionais do PDRAE, o quesito ‘valorização do servidor para a cidadania’ tem como objetivo

resgatar os talentos individuais e promover sinergia dos grupos e organizações que constituem a Administração Pública Federal, visando oferecer ao cidadão brasileiro serviços de melhor qualidade e maior prontidão às suas demandas.

(BRASIL, 1995, pág. 64)

O quesito "Valorização do Servidor para a Cidadania" busca ressaltar a importância de reconhecer e valorizar os servidores públicos como agentes fundamentais para a prestação de serviços de qualidade à sociedade. Esse aspecto destaca a necessidade de promover uma cultura de serviço público voltada para a cidadania, ou seja, para atender efetivamente às demandas e necessidades dos cidadãos.

Observa-se que o Plano infere a carência da existência de um sistema direcionado ao incentivo profissional, num ponto de vista dos quadros técnicos, gerenciais e operacionais, denotando uma ausência de política orgânica para a formação, capacitação e de uma remuneração condizente com a valorização do exercício da função.

Dessa forma, valorização do servidor público no Plano tem como pretensão:

- (1) criar condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugada ao comportamento ético e ao desempenho eficiente;
- (2) reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão, e
- (3) obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua qualidade de vida.

(BRASIL, 1995, pág. 64)

O PDRAE propõe uma série de medidas que visam fortalecer a relação entre os servidores públicos e a sociedade. Uma delas é a ênfase na prestação de serviços de qualidade, priorizando a eficiência e a excelência no atendimento. Para tanto, torna-se necessário promover a capacitação dos servidores, oferecendo treinamentos e programas de desenvolvimento profissional que os capacitem a lidar com as demandas complexas e em constante mudança da sociedade.

Além disso, a valorização do servidor para a cidadania implica em estimular a participação dos servidores públicos no processo decisório e na formulação de políticas públicas. O PDRAE propõe a criação de espaços de diálogo e de gestão

participativa, nos quais os servidores possam contribuir com suas experiências e conhecimentos para o aprimoramento das políticas e serviços públicos.

Outro aspecto relevante é a necessidade de promover a *accountability* e a transparência no serviço público. O Plano defende a adoção de mecanismos de avaliação de desempenho que sejam transparentes e baseados em critérios objetivos, de forma a valorizar os servidores que se destacam e a identificar possíveis áreas de melhoria.

A valorização do servidor para a cidadania também envolve a garantia de condições de trabalho adequadas, com remuneração justa, segurança e saúde ocupacional. A Reforma propõe a revisão dos sistemas de progressão e de remuneração dos servidores, com base em critérios de mérito e desempenho, de forma a estimular o comprometimento e o engajamento dos servidores públicos.

A estruturação de uma política de valorização do trabalho de servidores públicos deve ser entendida como uma das principais formas de garantir a boa execução de políticas públicas. Segundo Avon e Navroski (2011), o setor de gestão de pessoas no setor público deve criar condições de trabalho para que o trabalho dos servidores públicos garanta o atendimento da população por meio de serviços a serem prestados de forma rotineira e permanente.

É fundamental perceber que a valorização no ambiente de trabalho é de suma importância para o profissional. Quando isso não ocorre, uma equipe desmotivada e sem perspectiva começa a ser gerada. Um ambiente negativo nesse sentido não contribui para ao avanço da administração pública, pelo contrário, dificultam o desenvolvimento do profissional e do Estado.

Interpretando a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BRASIL, 1988), percebe-se que, originalmente, o Estado brasileiro tentou preservar a Administração Pública afastando o uso de política em cargos e promovendo a valorização por meio da proteção do servidor. Todavia, esse método proporcionou restrição na capacidade operacional do Governo, dificultando a adoção de ferramentas que sejam amparadas no desempenho real do profissional.

As escolas de governo atuaram com um papel fundamental por meio de programas de treinamentos e desenvolvimento de recursos humanos diretamente direcionados à reforma do aparelho do Estado. Tal desenvolvimento no setor de recursos humanos teve um conjunto de medidas com o objetivo da valorização do servidor público eficiente, por meio do reconhecimento do cidadão pelo trabalho exercido, e, por consequência, da mudança da imagem institucional que se tinha dos servidores públicos, envolvendo elevado grau de autonomia, iniciativa e responsabilização.

Para Lourenço e Ferreira (2015), o Novo Serviço Público, baseado na visão gerencialista de gestão do Estado, apresenta-se como uma resposta aos modelos de gestão pública burocrática e gerencial, e encontra-se centrado em valores de cidadania e de participação. Segundo os mesmos autores, neste modelo, o cidadão não anseia apenas pela satisfação de suas necessidades e de seus interesses privados, mas também busca a construção de um bem comum.

Perante o exposto, esta pesquisa carregou o intuito de entender como se opera uma política de valorização do trabalho de servidores públicos, aplicando-se assim tais conceitos em um caso concreto em uma agência reguladora.

1.5 Implementando Políticas Públicas

O clássico ciclo de políticas públicas envolve algumas fases, comumente partindo da construção de uma agenda bem definida, perpassando pela formulação da política pública e pelo importante estágio do processo decisório, momento pelo qual se espera que a política pública estará pronta para implementação e futura avaliação. Mesmo sendo bem desenhado por diversos autores, o ciclo de políticas públicas nem sempre apresenta distintamente suas fases, que passam a se entrelaçar durante sua vigência.

Wu *et al.* (2014) apresenta o ciclo de políticas públicas como um modelo conceitual que descreve as etapas do processo de formulação e implementação de políticas, envolvendo as fases de definição da agenda, formulação de políticas, implementação de políticas e avaliação de políticas. Essas etapas abrangem desde a identificação de problemas até a avaliação dos resultados, passando pela elaboração

de propostas, execução de ações e análise dos impactos das políticas. O ciclo proporciona um quadro analítico para entender e gerenciar o processo de políticas públicas.

Segundo os autores, a implementação de políticas públicas representa a fase em que as políticas são colocadas em prática e têm a chance de alcançar seus objetivos. Uma implementação eficaz é crucial para garantir que as políticas tenham impacto positivo na sociedade e na solução dos problemas públicos identificados. Além disso, a implementação adequada também ajuda a fortalecer a legitimidade do governo e a confiança da população nas instituições públicas. Portanto, o processo de implementação deve ser cuidadosamente planejado, levando em consideração as complexidades, os recursos necessários e os atores envolvidos para alcançar resultados bem-sucedidos.

(...) ela é considerada uma das etapas mais difíceis e críticas no processo de políticas para os gestores públicos – a fase em que qualquer deficiência na concepção das políticas ou quaisquer vulnerabilidades relacionadas ao ambiente externo se tornarão visíveis.

(WU *et al.*, 2014, pág. 97)

Dessa forma, a implementação efetiva de políticas públicas é um desafio crucial para o desenvolvimento e aprimoramento do Estado brasileiro. O tema requer uma abordagem abrangente e aprofundada sobre os principais aspectos teóricos e práticos relacionados. A obra “Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil” (LOTTA, 2019) analisa as múltiplas dimensões do processo de implementação, explorando conceitos, estratégias e desafios, discutindo teorias clássicas de implementação de políticas, bem como os fatores que influenciam o sucesso. Aborda as estratégias de implementação utilizadas no país, incluindo mecanismos de monitoramento e avaliação, instrumentos de gestão, políticas de incentivo e mecanismos de coordenação intergovernamental, destacando a importância do aprendizado organizacional e da adaptação das políticas ao longo do tempo.

Ollaik e Medeiros (2011) apresentam uma análise crítica sobre os instrumentos utilizados pelo governo na implementação de políticas públicas, propondo uma agenda de pesquisas que amplie o conhecimento sobre a efetividade desses instrumentos no contexto brasileiro. Apresentando uma revisão conceitual acerca dos instrumentos governamentais, aborda definição e classificação. Os

autores discutem os principais desafios relacionados à implementação de políticas públicas no Brasil e destacam a relevância dos instrumentos como ferramentas de superação. A necessidade de ampliar o conhecimento teórico e empírico sobre instrumentos governamentais no contexto brasileiro torna-se principal abordagem, para uma gestão mais efetiva e eficiente por parte do Estado.

Em complementação, Wu *et al.* (2014) aborda vários aspectos-chave do processo de implementação de políticas públicas, destacando a complexidade inerente a esse processo e enfatizando a necessidade de compreender a interação de múltiplos atores e variáveis contextuais para melhorar a implementação. O autor também discute a importância das estruturas e agências governamentais encarregadas da implementação, incluindo a capacidade administrativa, a coordenação interdepartamental e os mecanismos de governança. Explora uma variedade de instrumentos de implementação que podem ser utilizados (regulação, incentivos financeiros, comunicação, capacitação) e ratifica como a escolha adequada de instrumentos pode influenciar o sucesso da implementação. Além disso, o autor destaca o papel crucial do contexto político e institucional, considerando fatores como estabilidade política, relações de poder, normas e valores sociais.

Em relação à Reforma Gerencial, BRESSER-PEREIRA (2000, pág. 11) afirma que a “dimensão-gestão, ou seja, a implementação da reforma, será a mais difícil”. Enquanto a dimensão institucional-legal tem como objetivo estabelecer novas regras organizacionais que busquem um caráter profissional e moderno para uma administração estatal eficiente, e a dimensão cultural pretende abandonar o patrimonialismo com vistas à transição da cultura burocrática para a cultura gerencial; a dimensão-gestão trata de “colocar em prática as novas ideias gerenciais, e oferecer à sociedade um serviço público de melhor qualidade, em que o critério de êxito seja sempre o do melhor atendimento ao cidadão-cliente a um custo menor”. Em consonância, Bresser-Pereira defende que a

a reforma gerencial busca tornar os servidores públicos mais autônomos e mais responsáveis: mais autônomos com relação a normas rígidas e supervisão direta, e mais responsáveis perante o núcleo estratégico do Estado e perante a sociedade.

BRESSER-PEREIRA (2008, pág. 400)

Segundo o autor, a Reforma Gerencial se caracteriza como um processo de centralização da formulação de políticas públicas e descentralização da execução das políticas, por intermédio de delegação de poder para níveis inferiores na fase da implementação. Para isso, torna-se necessário formas de controle ou responsabilização, via três formas gerenciais típicas: administração por resultados ou objetivos, competição administrada visando à excelência e responsabilidade social (BRESSER-PEREIRA, 2008). Para isso, Bresser-Pereira (2000) defende que a melhor forma de combater o clientelismo, a burocracia clássica, é ser gerencial,

é dar autonomia ao administrador público, valorizando-o por sua capacidade de tomar decisões, inclusive de caráter político, ao invés de submetê-lo a um controle burocrático vexatório.

(BRESSER-PEREIRA, 2000, pág. 11)

2 Anatel como objeto de estudo

A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) é uma entidade integrante da Administração Pública Federal indireta, submetida a regime autárquico especial caracterizado por independência administrativa, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, além de autonomia financeira. Pertence à esfera executiva federal, vinculada ao Ministério das Comunicações.

Considerada agência reguladora, a Anatel faz parte do Núcleo Estratégico do Estado, definido pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995, pág. 64) como sendo o “setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. Portanto, é o setor onde as decisões estratégicas são tomadas, [...] responsável pelo planejamento e formulação das políticas públicas”.

A Anatel foi instituída pela Lei nº. 9.472/1997 (BRASIL, 1997c), também conhecida como Lei Geral de Telecomunicações (LGT), tornando-se a primeira agência reguladora do Brasil. Seu regulamento foi instituído pelo Decreto nº 2.338/1997 (BRASIL, 1997b), posteriormente alterado pelo Decreto nº 3.873/2001 (BRASIL, 2001b) e Resolução nº 270/2001 (BRASIL, 2001a). O Regimento Interno foi aprovado pela Resolução nº 1/1997 (BRASIL, 1997a). Em 2004, com o advento da Lei nº 10.871 (BRASIL, 2004), estabelece-se a organização de cargos efetivos e

carreiras das agências reguladoras; com isso, o Regimento Interno da Anatel (RIA) sofreu alterações para modernização de sua instrução processual (Resolução nº 489/2007; BRASIL, 2007) e sua estrutura sua administrativa (Resolução nº 612/2013; BRASIL, 2013).

Desde sua criação, a Anatel acompanha o desenvolvimento das tecnologias nas últimas duas décadas para regular o setor. O número de acessos aos serviços de telecomunicações de interesse coletivo mais que decuplicou em 20 anos. Além da quantidade de acessos, a quantidade de modalidades de serviços oferecidos aumentou após a criação do serviço de banda larga fixa. Atualmente, existem quatro principais serviços de interesse coletivo: telefonia fixa (Serviço Telefônico Fixo Comutado - STFC); telefonia móvel (Serviço Móvel Pessoal - SMP); banda larga fixa (Serviço de Comunicação de Multimídia - SCM); e TV por Assinatura (Serviço de Acesso Condicionado - SeAC).

Nesse sentido, a organização possui como missão regular o setor de telecomunicações para contribuir com o desenvolvimento do Brasil, cabendo à Anatel regular, outorgar a prestação de serviços e fiscalizar o setor de telecomunicações; adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras; representar o Brasil nos organismos internacionais de telecomunicações; celebrar e gerenciar contratos de concessão e fiscalizar a prestação do serviço no regime público, aplicando sanções e realizando intervenções; reprimir infrações dos direitos dos usuários. Por se tratar de agência reguladora, a Anatel não possui fins lucrativos. Sua atividade está restrita à regulação da prestação de serviços de telecomunicações à sociedade, visando sempre o interesse público, o respeito à legislação e aos princípios que regem nosso ordenamento jurídico.

Preocupa-se sempre com a sociedade enquanto consumidora e usuária das telecomunicações, utilizando medidas regulatórias que ampliam e asseguram seus direitos, além de incentivar as prestadoras de serviço a desenvolver uma melhor relação com seus clientes. Partindo disso, torna-se extremamente necessária a existência da Agência, bem como a entrega do seu “produto” a todos os “cidadãos-clientes”. Além disso, a Anatel também é responsável por gerenciar junto às empresas

de telefonia a modernização de meios de comunicação, sejam eles telefônico, internet, rádio ou televisão, visando sempre o consumidor final, a população brasileira.

Por pertencer ao Núcleo Estratégico do Estado, o PDRAE (BRASIL, 1995, pág. 45) indica, ainda, como Objetivos para o Núcleo Estratégico, que, para modernização da administração pública visando segurança e efetividade, deve-se instituir uma “política de profissionalização do serviço público, ou seja, de uma política de carreiras, de concursos públicos anuais, de programas de educação continuada permanentes, de uma efetiva administração salarial ao mesmo tempo que se introduz no sistema burocrático uma cultura gerencial baseada na avaliação do desempenho”; objetivo totalmente pareado com a valorização do servidor público, o que justifica a escolha desse órgão para a realização da presente pesquisa.

3 Metodologia para o caso Anatel

3.1 Método e técnica

Método e instrumento de pesquisa são elementos essenciais no processo de investigação científica, pois auxiliam na coleta e análise dos dados necessários para o alcance do objetivo. O método utilizado quanto à escolha do objeto para este trabalho foi de elaboração de estudo de caso, forma metodológica especialmente utilizada quando se pretende analisar, frente a uma exploração investigatória, fatos envolvendo condições distintas. Segundo Antônio Carlos Gil (2008, pág. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”, sendo exatamente o propósito aqui apresentado.

A estratégia de investigação desta monografia compreende analisar a aplicação da Valorização do Servidor para a Cidadania na Anatel. Tal ponto da Reforma foi adotado pelo fato de ser disseminado em Agências Reguladoras, autarquias reconhecidas por esse valor. Por isso, a pesquisa tem cunho exploratório quando ao seu objetivo.

A metodologia parte da análise – a partir das categorias apresentadas na Matriz de Análise apresentada na Tabela II abaixo – extraídas das pretensões apresentadas no quesito ‘Valorização do Servidor para a Cidadania’ contido nos Projetos Adicionais do PDRAE –, das políticas ou ações internas que foram adotadas para atender o quesito em questão, e se as ações são compatíveis com o objetivo.

Para que fosse possível identificar as ações implementadas na Agência escolhida, poder-se-ia mapear os instrumentos somente por meio de pesquisa pública, todavia, optou-se, quando a técnica de coleta de dados, por realizar consulta diretamente à entidade, utilizando-se da plataforma e-SIC.

O Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC) é uma ferramenta disponível em plataforma digital no âmbito do Governo Digital brasileiro, que permite aos cidadãos fazerem solicitações de informações amparadas pela Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011; BRASIL, 2011), que estabelece que os órgãos públicos devem fornecer informações solicitadas de forma transparente e acessível.

O e-SIC viabiliza a solicitação, acompanhamento e recebimento de respostas às demandas de informações de forma eletrônica em um sistema online, possibilitando aos cidadãos o acesso a diversos temas públicos. O sistema faz parte das iniciativas do Governo Digital brasileiro, que busca utilizar a tecnologia e a internet para melhorar a eficiência e a transparência na gestão pública, facilitando o acesso dos cidadãos às informações governamentais, garantindo maior transparência e eficiência no acesso à informação.

Cabe destacar que o pedido e-SIC (APÊNDICE A) foi realizado de forma anônima, e todos os nomes de servidores informados na resposta foram anonimizados para descaracterização pessoal, a fim de proteção de privacidade. Como a anonimização não garante a proteção completa dos dados, especialmente em casos em que a identificação de uma pessoa pode ser deduzida ou cruzada com outras fontes de informação, também foram anonimizados as numerações do documento (memorando), do pedido de acesso à informação, do documento SEI e do Processo SEI.

Além da pesquisa via ferramenta eletrônica e-SIC, também foi realizada pesquisa pública em endereços eletrônicos oficiais e observação simples no local pesquisado, para aprofundamento e veracidade do estudo. Em síntese, esta monografia utilizou-se, principalmente, de revisão documental apresentada pela entidade estudada perante perguntas formuladas para o alcance do objetivo, com análise das informações provenientes das repostas obtidas. Os resultados e a conclusão deste trabalho serviram como suporte para o entendimento da busca da valorização do servidor público na Anatel, e se as ações foram compatíveis com o objetivo.

Em relação à análise de dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo dos instrumentos de ação pública utilizados pela entidade estudada para o alcance do objetivo verificado. Adicionalmente, o objetivo da pesquisa foi exploratório, com natureza mista, posto que também se utilizou de abordagem quantitativa na análise do conteúdo, todavia com predomínio de análise qualitativa.

Em breve síntese, segue a estratégia metodológica utilizada nesta pesquisa:

Tabela I – Estratégia Metodológica.

EM RELAÇÃO AO/À	CLASSIFICAÇÃO
Objetivo da Pesquisa	Exploratória
Natureza da Pesquisa	Mista
Escolha do Objeto	Estudo de caso único
Técnica de Coleta de Dados	Questionário Observação Simples Pesquisa Documental
Técnica de Análise de Dados	Análise de Conteúdo

Fonte: Elaboração própria, 2023.

3.2 Construção de uma Matriz de Análise

Para a verificação de quais políticas ou ações internas que foram adotadas para atender ao quesito 'Valorização do Servidor para a Cidadania' contido nos Projetos Adicionais do PDRAE, utilizou-se as pretensões apresentadas no próprio Plano Diretor, quais sejam:

(1) criar condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugada ao comportamento ético e ao desempenho eficiente;

(2) reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão, e

(3) obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua qualidade de vida.

(BRASIL, 1995, pág. 64)

Dessa forma, desenvolveu-se uma Matriz de Análise (Tabela II) com as seguintes denominações de categorias: **CONDIÇÕES PSICOSSOCIAIS, PRESTAÇÃO DE SERVIÇO COM QUALIDADE AO CIDADÃO e QUALIDADE DE VIDA AO SERVIDOR PÚBLICO**. Para cada categoria, descreveu-se suas características, relacionando-as às técnicas de coleta de dados e suas respectivas fontes. Adicionalmente, propôs-se os pontos de observação a serem verificados, de modo a esquematizar a análise desta pesquisa.

Tabela II – Matriz de Análise.

n.	CATEGORIA DE ANÁLISE	DESCRIPTIVO	TÉCNICA DE COLETA	OBSERVAÇÃO
1	CONDIÇÕES PSICOSSOCIAIS	Condições necessárias e essenciais para gerar e fortalecer o espírito empreendedor do Serviço Público, colaborando com o comportamento ético e a um desempenho eficiente.	Questionário Pesquisa Documental	Análise dos instrumentos que cuidam das condições psicossociais do servidor,
2	PRESTAÇÃO DE SERVIÇO COM QUALIDADE AO CIDADÃO	Comprometimento do servidor com a execução da função, transpassando a qualidade do serviço.	Questionário Pesquisa Documental	Verificação da preocupação com o padrão de qualidade do serviço prestado ao cidadão.
3	QUALIDADE DE VIDA AO SERVIDOR PÚBLICO	Disponibilização de um ambiente propício para assegurar uma melhor qualidade de vida e harmonização no ambiente de trabalho.	Questionário Pesquisa Documental Observação Simples	Percepção da promoção de qualidade de vida do servidor e da qualidade de vida no trabalho, assim como observação simples da entidade foco da pesquisa, além do apresentado na documentação apresentada.

Fonte: Elaboração própria, 2023.

3.3 Instrumentos de Ação Pública analisados

Instrumentos de ação pública são ferramentas ou mecanismos utilizados pelo governo ou autoridades públicas para implementar políticas, programas ou ações destinadas a alcançar determinados objetivos sociais, econômicos ou ambientais. Esses instrumentos podem variar de acordo com o contexto e o objetivo específico da intervenção pública, assim como os resultados desejados (WU *et al.*, 2014). Vários são os instrumentos usados pelo governo para implementação de políticas públicas, como os aqui serão analisados, expedidos pelo governo para estabelecer regras e normas que orientam o comportamento dos cidadãos e das organizações.

A solicitação feita à Anatel via e-SIC teve por objetivo identificar as políticas ou ações internas adotadas pela Agência com vias à valorização do servidor público, de acordo com o projeto de implementação da administração pública gerencial proposto pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. As perguntas foram realizadas segundo as categorias apresentadas na Tabela II, posicionadas no Apêndice A. Dessa forma, os instrumentos formais de ação analisados, no alcance da pertinência com o objetivo desta monografia, foram os citados pela entidade pesquisada, sendo eles:

1. Política de Gestão com Pessoas da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel, aprovada pela Portaria nº 842, de 8 de outubro de 2012 (BRASIL, 2012a);
2. Regimento Interno da Anatel (RIA), aprovado pela Resolução nº 612, de 29 de abril de 2013 (BRASIL, 2013);
3. Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Anatel - PDP 2023, aprovado pela Portaria nº 2.466, de 19 de setembro de 2022 (BRASIL, 2022); e
4. Pesquisa para percepção do Clima Organizacional.

Complementarmente, decorrente da pesquisa pública em endereços eletrônicos oficiais, utilizou-se:

5. Lei Geral de Telecomunicações (LGT), Lei nº. 9.472, de 16 de julho de 1997 (BRASIL, 1997c);

6. Portaria nº 888, de 30 de agosto de 2010, que aprova critérios e procedimentos da Avaliação de Desempenho Institucional para fins de Gratificação (BRASIL, 2010a); e
7. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, que regulamenta avaliações de desempenho individual e institucional (BRASIL, 2010b).

4 Análise das Categorias

As propostas de intervenção do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (BRASIL, 1995) foram baseadas em três dimensões principais: institucional-legal, cultural e gerencial. Contido nos Projetos Adicionais do Plano, o quesito 'Valorização do Servidor para a Cidadania' tem como objetivo

resgatar os talentos individuais e promover sinergia dos grupos e organizações que constituem a Administração Pública Federal, visando oferecer ao cidadão brasileiro serviços de melhor qualidade e maior prontidão às suas demandas.

(BRASIL, 1995, pág. 64)

e pretensão de

(1) criar condições psicossociais necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugada ao comportamento ético e ao desempenho eficiente;

(2) reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão, e

(3) obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua qualidade de vida.

(BRASIL, 1995, pág. 64)

Passa-se à análise das categorias delineadas, conforme proposta realizada na Matriz de Análise (Tabela II).

4.1 Condições Psicossociais

O PDRAE reconhece a importância das condições psicossociais dos servidores públicos para o bom funcionamento e desempenho eficiente da administração pública. Embora o plano não discorra especificamente sobre esse tema, ele estabelece

diretrizes e princípios que podem contribuir indiretamente para a promoção dessas condições.

Uma das preocupações do Plano Diretor é com a modernização da gestão pública, visando à melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços prestados. Essa busca implica em proporcionar aos servidores um ambiente de trabalho adequado, que estimule o desenvolvimento de suas habilidades e competências, e que promova o bem-estar e a motivação no desempenho de suas funções. Além disso, o plano ressalta a importância da capacitação e do desenvolvimento dos servidores públicos como parte essencial da modernização do Estado. A valorização e o investimento na capacitação profissional dos servidores podem contribuir para o fortalecimento das condições psicossociais, uma vez que possibilitam o aprimoramento de suas competências.

Com o intuito de perceber como se dá a valorização de servidores públicos na Anatel, identificando os instrumentos de política de valorização que foram implementados a partir do estabelecimento da Reforma Gerencial, visando perceber intrinsecamente se o quesito de “Valorização do Servidor Público para a Cidadania” foi atendido conforme projeto de implementação de administração pública gerencial no serviço público brasileiro proposto pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, solicitou-se à Anatel, via e-SIC, em relação às condições psicossociais:

1. Quais são os manuais e/ou instrumentos utilizados na Agência com o intuito de criar/favorecer condições psicossociais favoráveis ao servidor público, essenciais para gerar e fortalecer o espírito empreendedor do serviço público, colaborando com o comportamento ético e a um desempenho eficiente;

1.1. Caso não haja manuais e/ou instrumentos formais/institucionalizados, informar as medidas e/ou providências tomadas para esse quesito (e-mails, palestras, mesas redondas, oficinas, etc...)

(APÊNDICE A)

A resposta da Anatel indicou que os questionamentos acima realizados não puderam ser atendidos devido à falta de clareza e especificidade das informações solicitadas, alegando que

a resposta restou prejudicada por tratar-se de pedido genérico cuja informação requerida não foi especificada de forma clara e precisa, não estando a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR amparada para receber pedidos de informações genéricos.

(APÊNDICE A)

Baseou sua resposta nos artigos 12 e 13 do Decreto nº 7.724/ 2012 (BRASIL, 2012b), que regulamenta a Lei nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011), a qual dispõe sobre o acesso a informações, estabelece o que o pedido de informação deverá conter, assim como os casos em que os pedidos formulados por cidadãos poderão ser negados pela Administração.

Todavia, no item 5 da solicitação via e-SIC, foi questionado se há manuais e/ou instrumentos que visam sua institucionalização da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Em resposta, foi informado que a Coordenação de Saúde e QVT (AFPE5) – área institucionalizada para tratamento de QVT na Agência, integrante da Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas (AFPE) – pauta suas ações com base Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a), que aprovou a Política de Gestão com Pessoas da Anatel, apontando os itens “Bem-Estar e Saúde do Servidor”, artigos 14 a 15, e “Qualidade de Vida no Trabalho”, artigos 16 a 17.

No que diz respeito ao “Bem-Estar e Saúde do Servidor”, a Anatel orienta a priorização de prevenção de riscos à saúde, a avaliação do ambiente de trabalho e a melhoria das condições e relações profissionais. Para isso, estipula diretrizes de cumprimento das normas de prevenção e promoção da saúde do servidor, facilitação de formação e capacitação nesse tema e realizar ações de promoção da saúde, humanização do trabalho e condições e relações profissionais. Além disso, assume importante a utilização de informações epidemiológicas e pesquisas para subsidiar o planejamento, operacionalização e avaliação de ações relacionadas à qualidade de vida no trabalho e à saúde.

No que se refere à “Qualidade de Vida no Trabalho”, a Política de QVT da Agência é construída de forma participativa, com base em um diagnóstico aplicado a todos os trabalhadores. Seus princípios envolvem a busca institucional pela qualidade, produtividade, motivação e prazer no trabalho. Para promover essa qualidade de vida, as diretrizes da política incluem o estabelecimento de competências de gestão, o desenvolvimento de uma cultura organizacional de bem-estar e de bem-comum, a descentralização das ações para alcançar todos os servidores, o envolvimento e comprometimento dos dirigentes e servidores, o reconhecimento e crescimento profissional com base na meritocracia, a garantia de

condições físicas adequadas de trabalho, a melhoria da organização do trabalho, o estímulo à cooperação entre os trabalhadores e com as chefias superiores, e o equilíbrio entre atividades profissionais, saúde e vida pessoal dos servidores.

Infere-se, ao exposto, que há políticas e ações com o intuito de fortalecer o espírito empreendedor, o comportamento ético e o desempenho eficiente no serviço público, proporcionando condições psicossociais favoráveis ao servidor público.

Em corroboração, há institucionalizada pesquisa para percepção do clima organizacional, com periodicidade bianual, apresentando oito fatores objetos de observação. Desses, destacam-se “Apoio da Chefia”, caracterizado como suporte afetivo, estrutural e operacional fornecido pela chefia aos trabalhadores no desempenho de suas atividades laborais, criando um ambiente de confiança e de incentivo do desenvolvimento de habilidades empreendedoras, além de reforçar a ética e a eficiência no trabalho; “Coesão entre colegas”, caracterizado como vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho que contribuem para a criação de um ambiente saudável e positivo, posto que a coesão entre os colegas promove o compartilhamento de conhecimentos, a troca de ideias e a colaboração mútua, fatores que estimulam o espírito empreendedor e o desempenho eficiente, além de reforçar o comportamento ético; e a própria “Saúde e Qualidade de Vida”, que apresenta a preocupação com a saúde do servidor e a promoção da qualidade de vida. Ao cuidar da saúde geral do servidor, como física, mental e emocional, proporciona-se condições adequadas de trabalho e bem-estar.

Os três temas acima apresentados relacionam-se diretamente com o intuito de criar/favorecer condições psicossociais favoráveis ao servidor público. Das afirmações integrantes da pesquisa, destacam-se, em exemplo não exaustivo:

O servidor pode contar com o apoio da chefia.
Minha chefia valoriza a opinião dos servidores.
Minha chefia tem respeito pelo servidor.
O diálogo é utilizado para resolver os problemas da Anatel.
A Anatel contribui para que eu me sinta realizado no trabalho.
As relações entre as pessoas do meu setor são de amizade.
Na Anatel, existe cooperação entre os colegas.
É baixa a frequência com que o trabalho me deixa estressado.

(APÊNDICE A)

Ao considerar esses fatores, percebe-se a preocupação com as condições psicossociais dos servidores para o estabelecimento de um ambiente de trabalho saudável. Ressalta-se que não há plano de ação com medidas, melhorias e/ou providências a partir dos resultados apresentados com a pesquisa de clima organizacional. De acordo com a Anatel, os resultados gerais guiam as ações da Agência e os resultados setoriais subsidiam ações dos gestores em suas lotações.

Em relação à capacitação, questionou-se se há preocupação da Agência com os 3 (três) pontos indicados na “Valorização do Servidor Público para a Cidadania” do Plano Diretor da Reforma Gerencial, entre eles as condições psicossociais. Em resposta, a Agência declarou que tal preocupação pode ser observada nos artigos destacados Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a), que aprovou a Política de Gestão com Pessoas da Anatel, assim como no Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Anatel - PDP 2023, aprovado pela Portaria nº 2.466/2022 (BRASIL, 2022). Nesses, pode-se perceber atenção com as condições psicossociais nos seguintes trechos:

Portaria nº 842/2012

(...)

Art. 15. A gestão da saúde dos servidores da Agência se orientará pelas seguintes diretrizes:

(...)

I - assegurar o cumprimento das normas que tratam da prevenção e promoção da saúde do servidor e **facilitar a formação e capacitação no tema**, em conformidade com as orientações da equipe técnica de vigilância e promoção à saúde;

(...)

Art. 18. São diretrizes da política de QVT na Anatel:

I - estabelecer as competências de gestão e **promover a capacitação** e o desenvolvimento gerencial;

(...)

(grifou-se)

(BRASIL, 2012a)

Portaria nº 2.466/2022

(...)

2. NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

2.1. O PDP inicia-se em um diagnóstico para **identificar necessidades de capacitação para o alcance dos objetivos estratégicos do órgão**, de

acordo com as diretrizes da Política de Desenvolvimento de Pessoas, que tem como ponto central a necessidade a ser atendida, ou seja, **a melhoria necessária para as atividades**, para os processos de trabalho e **para o desempenho do servidor**, deixando de ter foco no evento de capacitação desejado.

(...)

Tabela II: Detalhamento das Necessidades de Capacitação

Necessidades de Capacitação

(...)

21. Ética, integridade e sustentabilidade: desenvolver e reciclar conhecimento em ética, integridade e sustentabilidade

(...)

38. Gestão de conflitos: desenvolver e reciclar conhecimento em gestão de conflitos

39. Gestão de equipes e liderança: desenvolver e reciclar conhecimento em liderança, **rel. interpessoais, inteligência emocional**, gestão estratégica, gestão de performance, equipes de alta performance, incentivos, **controle do estresse**, aval. de desempenho, indicadores e gerenciamento remoto de equipes

(...)

(grifou-se)

(BRASIL, 2022)

Percebe-se a importância das condições psicossociais em relação à necessidade de capacitação no contexto do serviço público na Anatel. A Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a) estabelece diretrizes para a gestão da saúde dos servidores, destacando a necessidade de assegurar o cumprimento das normas de prevenção e promoção da saúde, bem como facilitar a formação e capacitação nessa área. Isso indica a relevância do cuidado da saúde mental e emocional dos servidores, promovendo seu bem-estar psicossocial e proporcionando um bem-comum.

Além disso, a Portaria nº 2.466/2022 (BRASIL, 2022) aborda as necessidades de capacitação no âmbito da política de desenvolvimento de pessoas. Nessa abordagem, o foco é na melhoria das atividades, processos de trabalho e desempenho dos servidores, não apenas no evento de capacitação em si. Destaca-se a necessidade de capacitação em áreas como ética, integridade, sustentabilidade, gestão de conflitos, gestão de equipes e liderança. Assim, a percepção das condições psicossociais em relação à necessidade de capacitação evidencia a importância de promover o bem-estar e a saúde dos servidores, garantindo um ambiente propício para o desenvolvimento de habilidades e competências. Isso contribui para fortalecer

o espírito empreendedor, fomentar comportamentos éticos e alcançar um desempenho eficiente no serviço público, uma vez que servidores capacitados e com boas condições psicossociais são mais propensos a se engajar em suas tarefas, lidar com conflitos de forma construtiva e liderar equipes de maneira eficaz.

Nas pretensões descritas pelo PDRAE para valorização do servidor público para a cidadania, a criação de condições psicossociais está também relacionada ao desempenho eficiente, como forma de suprir a necessidade de um serviço público de qualidade. No contexto do PDRAE, o desempenho eficiente dos servidores públicos abrange diferentes aspectos, como competência técnica, cumprimento dos prazos e metas estabelecidos, realização das tarefas com qualidade e precisão, postura ética e responsável dos servidores públicos, assim como compromisso com a imparcialidade e a equidade no trato com os cidadãos.

Nesse sentido, a partir de pesquisa pública em endereço eletrônico oficial (BRASIL, 2015), verificou-se que a Anatel monitora anualmente o desempenho de seus servidores por meio da Avaliação de Desempenho, conforme o Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010b). O resultado da avaliação impacta nas gratificações, que são baseadas em metas institucionais e individuais, com até 80 pontos para a avaliação institucional e até 20 pontos para a avaliação individual. O Decreto estabeleceu ciclos de avaliação de 12 meses, desdobrando as metas em níveis globais e intermediários. Na Anatel, a avaliação de desempenho institucional foi regulamentada pela Portaria nº 888/2010 (BRASIL, 2010a).

Segundo o Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2010b), “na avaliação de desempenho individual, além do cumprimento das metas de desempenho individual, deverão ser avaliados os seguintes fatores mínimos”:

I - produtividade no trabalho, com base em parâmetros previamente estabelecidos de qualidade e produtividade;

II - conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo efetivo na unidade de exercício;

III - trabalho em equipe;

IV - comprometimento com o trabalho; e

V - cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

(BRASIL, 2010b)

Além dos fatores mínimos, a entidade poderá incluir um ou mais dos seguintes fatores:

- I - qualidade técnica do trabalho;
 - II - capacidade de autodesenvolvimento;
 - III - capacidade de iniciativa;
 - IV - relacionamento interpessoal; e
 - V - flexibilidade às mudanças.
- (BRASIL, 2010b)

Adicionalmente, por meio da e-SIC, indagou-se à Anatel se há, em relação à diversidade, alguma medida/providência e/ou manual/instrumento que tem por objetivo a valorização de servidoras públicas, especificamente relacionados ao gênero. Em resposta, segundo o Apêndice A, informou-se a realização de algumas ações:

1. Semana das Mulheres, com rodas de conversa e atividades relacionadas à liderança feminina, equidade de gênero e impacto da pandemia na vida das mulheres;
2. Ações pelo Dia das Mães, abordando questões como puerpério, amamentação, adoção e maternidade atípica;
3. Envio de cartões virtuais em comemoração ao Dia Internacional da Mulher e Dia das Mães;
4. Divulgação da plataforma "Mulheres na Regulação" para conectar mulheres que trabalham com regulação;
5. Criação de Fórum Permanente de Diversidade.

Em relação à Pesquisa de Clima Organizacional, indagou-se se há perguntas relativas direcionadas ao gênero, com negativa como resposta. Mesmo não sendo o intuito desta pesquisa, sabe-se a importância que o gênero apresenta em questões psicossociais referentes ao trabalho, pois influencia a forma como as pessoas são percebidas, tratadas e experienciam o ambiente. A construção social do gênero e as normas culturais associadas podem afetar o acesso a cargos de liderança, as expectativas de desempenho e as dinâmicas de poder no local de trabalho.

Uma das principais questões psicossociais relacionadas ao trabalho é a discriminação de gênero, que ocorre quando indivíduos são tratados de maneira

desigual com base em seu gênero. Isso pode levar à exclusão, ao assédio moral ou sexual, à desvalorização do trabalho e à limitação de oportunidades de carreira. Essas experiências podem ter impactos negativos na saúde mental e emocional das pessoas, resultando em estresse, ansiedade, baixa autoestima e até mesmo problemas de saúde física.

4.2 Prestação de Serviço com Qualidade ao Cidadão

No que diz respeito à prestação de serviços com qualidade ao cidadão, o PDRAE aborda a necessidade de uma mudança de cultura organizacional, visando a uma administração pública voltada para resultados e para a satisfação do cidadão, reconhecendo que a administração pública deve se orientar pelos princípios da eficiência, eficácia, economicidade e qualidade, visando a proporcionar um atendimento de excelência ao cidadão. Isso implica na adoção de práticas de gestão modernas, com enfoque em resultados, e na implementação de mecanismos de avaliação e controle da qualidade dos serviços prestados.

O PDRAE reconhece a importância de reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão. Ele propõe estratégias de valorização dos servidores, promoção de uma liderança inspiradora, incentivos adequados e uma cultura de excelência e busca contínua pela melhoria dos serviços. Ao fortalecer esses aspectos, o Plano busca criar um ambiente propício para que os servidores se engajem na prestação de serviços de qualidade, com foco no atendimento das necessidades e demandas do cidadão.

Com o intuito de perceber como se dá a valorização de servidores públicos na Anatel, identificando os instrumentos de política de valorização que foram implementados a partir do estabelecimento da Reforma Gerencial, visando perceber intrinsecamente se o quesito de “Valorização do Servidor Público para a Cidadania” foi atendido conforme projeto de implementação de administração pública gerencial no serviço público brasileiro proposto pelo PDRAE, solicitou-se à Anatel, em relação ao comprometimento do servidor com a qualidade do serviço prestado:

2. Quais manuais e/ou instrumentos utilizados na Agência que visam disseminar e empoderar a prestação de serviço com qualidade ao cidadão cliente, visando reforçar o comprometimento do servidor com a execução da função, transpassando a qualidade do serviço?

2.1. Caso não haja manuais e/ou instrumentos formais/institucionalizados, informar as medidas e/ou providências tomadas para esse quesito (e-mails, palestras, mesas redondas, oficinas, etc...)

(APÊNDICE A)

Em resposta, a Anatel indicou, da mesma forma ocorrida na categoria “Condições Psicossociais” acima apresentada, que os questionamentos realizados não puderam ser atendidos devido à falta de clareza e especificidade das informações solicitadas, baseando sua resposta nos artigos 12 e 13 do Decreto nº 7.724/2012 (BRASIL, 2012b), que regulamenta a Lei nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011).

Em que pese a ausência de resposta, ao ser indagada acerca da Pesquisa de Clima Organizacional, direcionou-se pergunta relacionada diretamente ao tema, tal seja:

7.2.1.5. Há mensuração direta de condições de prestação de serviço com qualidade?

(APÊNDICE A)

Em resposta, informou-se que “há mensuração das condições de trabalho dos servidores” (APÊNDICE A). Considerando que o PDRAE propõe estratégias de valorização dos servidores, promoção de uma liderança inspiradora, incentivos adequados e uma cultura de excelência e busca contínua pela melhoria dos serviços, com o intuito de reforçar o comprometimento do servidor com a execução do trabalho, dos oito fatores objetos de observação da Pesquisa de Clima Organizacional, destacam-se o “Apoio da Chefia”, que engloba suporte estrutural e operacional fornecido pela liderança aos servidores no desempenho diário de suas atividades laborais, fundamental para reforçar o sentido de missão e comprometimento, pois deve estar presente para oferecer orientação, recursos adequados e orientação frente a obstáculos que possam afetar o desempenho dos servidores; “Recompensa”, sendo realizada perante diversas formas premiação frente a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho dos servidores públicos, podendo ser materializadas por reconhecimento público, oportunidades de desenvolvimento profissional, nomeações

em cargos, entre outros; “Controle”, com o estabelecimento de padrões de desempenho claros, o monitoramento regular e a avaliação objetiva, que permitem que a organização identifique áreas de melhoria e tome medidas corretivas; “Pressão”, que, embora possa ter conotações negativas, quando gerenciada adequadamente, pode ser um fator motivador para reforçar o sentido de missão e comprometimento dos servidores públicos. A pressão exercida pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos servidores pode ser uma forma de incentivar a busca pela excelência e a entrega de serviços de qualidade. No entanto, é importante que essa pressão seja equilibrada e justa, evitando excessos que possam causar estresse ou comprometer a saúde dos servidores.

Os quatro temas acima apresentados relacionam-se diretamente com o intuito de reforçar o comprometimento do servidor com a execução da função, transpassando a qualidade do serviço. Das afirmações integrantes da pesquisa, destacam-se, em exemplo não exaustivo:

Minha chefia compartilha as informações relacionadas ao meu setor.
O servidor recebe orientação da chefia para executar suas tarefas.
As tarefas mais complexas são orientadas pela minha chefia.
Minha chefia elogia quando o servidor faz um bom trabalho.
No meu setor, as tarefas são planejadas.
Minha chefia valoriza a opinião dos servidores.
Os servidores são recompensados quando desempenham bem o seu trabalho.
Na Anatel, a distribuição de recompensas é justa.
Para premiar o servidor, meu setor considera a qualidade do que ele produz.
As práticas de controle que hoje existem na Anatel são exageradas.
Na Anatel, a chefia fiscaliza permanentemente o subordinado.
Minha chefia exige que eu cumpra mais tarefas do que o tempo permite.
Na Anatel, existem muitas limitações para a realização adequada do trabalho.
(APÊNDICE A)

Ao considerar esses fatores, da mesma forma ocorrida na categoria de Condições Psicossociais, preocupação com o quesito o objetivo de “reforçar o sentido de missão e o comprometimento do servidor público para com a prestação de serviços de melhor qualidade para o cidadão”, constante no quesito "Valorização do Servidor para a Cidadania" do PDRAE.

Em relação à capacitação, questionou-se diretamente à Anatel se há preocupação com a categoria analisada. Em resposta, a Agência declarou que tal preocupação pode ser observada nos artigos destacados Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a), que aprovou a Política de Gestão com Pessoas da Anatel, assim como no Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Anatel - PDP 2023, aprovado pela Portaria nº 2.466/2022 (BRASIL, 2022). Nesses, pode-se perceber a atenção com a Prestação de Serviço com Qualidade ao Cidadão nos seguintes trechos:

Portaria nº 842/2012

Art. 21. A Anatel deve empenhar-se para a consolidação de uma cultura organizacional orientada para a obtenção de resultados em sintonia com as vivências de bem-estar no trabalho dos servidores, busca de inovação e melhoria da gestão pública, bem como **valorização da produtividade e da qualidade dos serviços prestados**.

(grifou-se)

(BRASIL, 2012a)

Portaria nº 2.466/2022

2. NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

2.1. O PDP inicia-se em um diagnóstico para **identificar necessidades de capacitação para o alcance dos objetivos estratégicos do órgão**, de acordo com as diretrizes da Política de Desenvolvimento de Pessoas, que tem como ponto central a necessidade a ser atendida, ou seja, a melhoria necessária para as atividades, para os processos de trabalho e para o desempenho do servidor, deixando de ter foco no evento de capacitação desejado.

(...)

Tabela II: Detalhamento das Necessidades de Capacitação

Necessidades de Capacitação

(...)

3. **Atendimento ao consumidor e ao cidadão**: desenvolver e reciclar conhecimento em excelência no atendimento ao cidadão, bem como nas necessidades e demandas dos consumidores dos serviços de telecomunicações

(...)

39. **Gestão de equipes e liderança**: desenvolver e reciclar conhecimento em liderança, rel. interpessoais, inteligência emocional, **gestão estratégica, gestão de performance, equipes de alta performance, incentivos**, controle do estresse, aval. de desempenho, indicadores e gerenciamento remoto de equipes

(grifou-se)

(BRASIL, 2022)

A partir do exposto, é evidente que a Anatel reconhece a importância da capacitação para garantir a Prestação de Serviço com Qualidade ao Cidadão. A organização busca desenvolver e atualizar o conhecimento dos servidores em áreas específicas, como atendimento ao cidadão e gestão de equipes, a fim de melhorar o desempenho e promover uma cultura de qualidade no serviço público. A capacitação é vista como uma ferramenta essencial para reforçar o comprometimento dos servidores com a qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, atender às expectativas e necessidades do cidadão.

Complementarmente, a LGT, Lei nº 9.472/1997 (BRASIL, 1997c), instituidora da Anatel, versa, em seu art. 19, que “à Agência compete adotar as medidas necessárias para o atendimento do interesse público e para o desenvolvimento das telecomunicações brasileiras, atuando com independência, **imparcialidade, legalidade, impessoalidade e publicidade**” (grifou-se). Tais características de atuação constam igualmente nas recomendações do PDRAE, em consonância com as medidas para a prestação de serviço com qualidade ao cidadão.

4.3 Qualidade de Vida ao Servidor Público

No contexto da qualidade de vida no trabalho (QVT), o PDRAE visa promover condições favoráveis para o bem-estar dos servidores públicos, buscando melhorar a satisfação como um incentivo à produtividade e eficiência, reconhecendo a importância da QVT como um fator-chave para o desempenho das atividades do serviço público. Para tanto, são propostas medidas para aprimorar o ambiente de trabalho, promover a valorização profissional, oferecer capacitação e estabelecer uma cultura organizacional que valorize o servidor público.

Esta categoria acaba se entrelaçando com as anteriores, pois a satisfação do servidor público com o trabalho e com a qualidade de vida é intrinsecamente relacionada às condições psicossociais, ao comportamento ético, ao bom desempenho e à prestação de serviços com qualidade, posto que um compromisso fortalece outro.

Frente ao exposto, com o intuito de se perceber à pretensão de “obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua qualidade de vida” (PDRAE, 1995, pág. 64), foram realizados os seguintes questionamentos à Anatel, via pedido e-SIC.

3. Quais manuais e/ou instrumentos utilizados na Agência como o objetivo de proporcionar qualidade de vida ao servidor, no sentido de mensurar e disponibilizar um ambiente propício para assegurar uma melhor qualidade de vida e harmonização no ambiente de trabalho?

3.1. Caso não haja manuais e/ou instrumentos formais/institucionalizados, informar as medidas e/ou providências tomadas para esse quesito (e-mails, palestras, mesas redondas, oficinas, etc...)

(APÊNDICE A)

Em resposta, de forma análoga às categorias anteriormente analisadas, a Anatel informou que os questionamentos realizados não puderam ser atendidos devido à falta de clareza e especificidade das informações solicitadas, baseando sua resposta nos artigos 12 e 13 do Decreto nº 7.724/2012 (BRASIL, 2012b), que regulamenta a Lei nº 12.527/2011 (BRASIL, 2011).

Mesmo na ausência de resposta, a QVT foi amplamente disseminada nas respostas das perguntas seguintes, com apresentação do exato perguntado, tal seja “manuais e/ou instrumentos utilizados na Agência como o objetivo de proporcionar qualidade de vida ao servidor” (APÊNDICE A). Inclusive, na Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a), que aprovou a Política de Gestão com Pessoas da Anatel, o art. 4º define QVT como “preceito de gestão organizacional que prima pela compatibilidade entre o bem-estar, a saúde e a segurança no trabalho dos servidores, estagiários e terceirizados, o desempenho funcional e a missão institucional da Anatel”.

Dessa forma, para a categoria em questão, além dos itens 3 e 3.1 acima mencionados, foram realizadas perguntas relacionadas diretamente à QVT, à percepção do clima organizacional e à capacitação. Ei-las:

5. Em relação à Qualidade de Vida no Trabalho,

5.1. há área institucionalizada para seu tratamento?

5.1.1. se sim, há manuais e/ou instrumentos que visam sua institucionalização (documento de institucionalização, composição, competências, frequência de reuniões, etc);

5.1.2. se não, por quê?

- 5.2. Há pesquisa para percepção do clima organizacional?
 - 5.2.1. Se sim,
 - 5.2.1.1. Qual sua periodicidade?
 - 5.2.1.2. Quais os temas envolvidos?
 - 5.2.1.3. Qual seu objetivo principal/geral?
 - 5.2.1.4. Há mensuração direta de condições psicossociais dos servidores?
 - 5.2.1.5. Há mensuração direta de condições de prestação de serviço com qualidade?
 - 5.2.1.6. Quais as perguntas integrantes?
 - 5.2.1.7. Há perguntas relativas direcionadas ao gênero?
 - 5.2.1.8. Qual o valor representativo para as decisões da agência?
 - 5.2.1.9. Qual as medidas/providências tomadas com seus resultados? Há plano de ação para melhorias?
 - 5.2.1.9.1. Se sim, como é desenvolvido e acompanhado?
 - 5.2.1.9.2. Se não, por quê?
 - 6. Em relação à capacitação,
 - 6.1. Há preocupação da Agência com os 3 (três) pontos indicados na “Valorização do Servidor Público para a Cidadania” do Plano Diretor da Reforma Gerencial, tais sejam condições psicossociais, prestação de serviço com qualidade ao cidadão cliente e qualidade de vida do servidor público; no sentido de proporcionar capacitações que reforcem tais medidas?
 - 6.2. Há um plano de capacitação/desenvolvimento instituído?
 - 6.2.1. se sim,
 - 6.2.1.1. há área institucionalizada para seu tratamento?
 - 6.2.1.1.1. se sim, há manuais e/ou instrumentos que visam sua institucionalização (documento de institucionalização, composição, competências, frequência de reuniões, etc);
 - 6.2.1.1.2. se não, por quê?
 - 6.2.1.2. como se dá sua construção?
 - 6.2.2. se não, por quê?
- (APÊNDICE A)

Como exposto anteriormente, a Anatel possui área institucionalizada para tratamento da QVT, sendo a Coordenação de Saúde e QVT (AFPE5), integrante da Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas (AFPE), que pauta suas ações com base Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a). Dentre as competências da AFPE definidas pelo RIA – Resolução nº 612/ 2013 (BRASIL, 2013) –, estão a promoção de capacitação, de qualidade de vida no trabalho e de gestão do conhecimento e do desempenho institucional e dos servidores, assim como de

implementação de plano de ação da saúde ocupacional, empreendendo as atividades a ele associadas, e outras atividades atribuídas.

Também há institucionalizada pesquisa para percepção do clima organizacional, com periodicidade bianual, apresentando oito fatores objetos de observação:

I - Apoio da chefia: suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia fornecido aos trabalhadores no desempenho diário de suas atividades laborais.

II - Suporte Organizacional: suporte estrutural e operacional da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades laborais.

III - Recompensa: diversas formas de recompensa usadas pela organização para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

IV - Condições de Trabalho: ambiente físico, ergonomia e conforto disponíveis no ambiente em que o servidor trabalha, seja ele o escritório da Anatel, seja ele local externo, como sua própria residência.

V - Controle: controle exercido pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

VI - Pressão: pressão exercida pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

VII - Coesão entre colegas: união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

VIII - Saúde e Qualidade de Vida: questões relacionadas à saúde do servidor em suas condições gerais.

(APÊNDICE A)

Uma das abordagens do Plano Diretor com vias à melhoria da satisfação do servidor é a valorização da gestão de pessoas, reconhecendo os servidores como um dos principais ativos da administração pública. Isso implica em adotar práticas de gestão que considerem a qualidade de vida dos servidores, promovendo um ambiente de trabalho saudável, com relações interpessoais construtivas, reconhecimento do trabalho realizado e oportunidades de crescimento profissional. Tal abordagem é contemplada na Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a), que aprovou a Política de Gestão com Pessoas da Anatel, principalmente nos itens “Bem-Estar e Saúde do Servidor” e “Qualidade de Vida no Trabalho”.

A Agência prioriza o "Bem-Estar e Saúde do Servidor" por meio da prevenção de riscos à saúde, avaliação do ambiente de trabalho e melhoria das condições profissionais, estabelecendo diretrizes para cumprimento de normas de prevenção e

promoção da saúde. Quanto à "Qualidade de Vida no Trabalho", a Anatel adota uma política participativa, baseada em diagnósticos aplicados a todos os servidores. A política busca qualidade, produtividade, motivação e prazer no trabalho, e inclui diretrizes como competências de gestão, cultura organizacional de bem-estar, envolvimento de todos os servidores, reconhecimento profissional, condições físicas adequadas, melhoria da organização do trabalho, cooperação entre os trabalhadores e equilíbrio entre atividades profissionais e vida pessoal.

Dos oito fatores objetos de observação da Pesquisa de Clima Organizacional (APÊNDICE A), destacam-se, em relação à valorização da gestão de pessoas, "Suporte Organizacional", suporte estrutural e operacional da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades laborais; "Recompensa", formas utilizadas pela organização para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador; "Condições de Trabalho", ambiente físico, ergonomia e conforto disponíveis no ambiente em que o servidor trabalha, seja ele o escritório da Anatel, seja ele local externo, como sua própria residência; e "Saúde e Qualidade de Vida", trazendo questões relacionadas à saúde do servidor em suas condições gerais.

Os quatro temas acima apresentados relacionam-se diretamente com o intuito de valorizar a gestão de pessoas com o intuito de obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua qualidade de vida (BRASIL, 1995). Das afirmações integrantes da pesquisa, destacam-se, em exemplo não exaustivo:

As mudanças na Anatel são informadas aos servidores.

Na Anatel, os servidores têm participação nas mudanças.

A Anatel aceita novas formas do servidor realizar suas tarefas.

Os servidores são recompensados quando desempenham bem o seu trabalho.

Na Anatel, a distribuição de recompensas é justa.

As recompensas que o servidor recebe estão dentro de suas expectativas.

A Anatel contribui para que eu me sinta realizado no trabalho.

O ambiente em que trabalho facilita o foco e a concentração no desenvolvimento das atividades.

A Anatel se preocupa com a saúde do servidor.

(APÊNDICE A)

Ao considerar esses fatores, percebe-se a preocupação da Agência com satisfação do servidor decorrente da valorização da gestão de pessoas e da preocupação em integrar o servidor na instituição, reconhecendo-os como um dos principais ativos da administração pública.

A qualidade de vida que se preocupa o PDRAE não se restringe apenas ao trabalho, mas à generalidade da vida do servidor. Em consonância, nos fatores objetos de observação da Pesquisa de Clima Organizacional, há questões relacionadas à saúde do servidor em suas condições gerais, como:

Em geral, me alimento de forma saudável.

Em geral, tenho boa qualidade de sono.

É baixa a frequência com que o trabalho me deixa estressado.

Consigo balancear bem minha vida pessoal e as demandas do trabalho.

(APÊNDICE A)

Outro aspecto relevante incitado pelo PDRAE à melhoria da QVT é o incentivo à melhoria das condições físicas dos ambientes de trabalho. Isso envolve a adequação das instalações, a promoção de espaços ergonômicos e confortáveis, o acesso a recursos tecnológicos adequados, além de medidas de segurança e saúde ocupacional. Dos oito fatores objetos de observação da Pesquisa de Clima Organizacional, o fator “Condições de Trabalho” se destina completamente a tal quesito, trazendo as seguintes afirmações aa pesquisa:

Tenho os equipamentos adequados para a realização de minhas atividades profissionais.

Minhas instalações de trabalho são adequadas com relação à ergonomia e conforto.

O ambiente em que trabalho facilita o foco e a concentração no desenvolvimento das atividades.

O ambiente físico em que trabalho é agradável.

Existe iluminação adequada no ambiente em que trabalho.

(APÊNDICE A)

Em observação simples no local de pesquisa, foi verificado que o ambiente de trabalho possui equipamentos adequados para a realização de atividades profissionais, com ambientes sem divisórias que auxiliam na comunicação visual entre os servidores, propiciando ambiente acolhedor. Boas condições físicas nas dependências também foram verificadas, sendo notável que a Anatel provê um

ambiente propício para assegurar uma melhor qualidade de vida do servidor, constituindo, assim, harmonização no ambiente de trabalho. Destaque para a boa iluminação, temperatura e umidade relativa do ar no ambiente, que se mantêm em 24°C e 60%, respectivamente; assim como instrumentos que favorecem a ergonomia no trabalho, como suporte para os pés, cadeiras ergonômicas, apoio para punhos e mesas apropriadas.

Em relação à capacitação, da mesma forma apresentada nas categorias anteriores, questionou-se se há preocupação da Agência com os 3 (três) pontos indicados na “Valorização do Servidor Público para a Cidadania” do Plano Diretor da Reforma Gerencial, entre eles sobre qualidade de vida ao servidor. Em resposta, a Agência declarou que tal preocupação pode ser observada nos artigos destacados Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a), que aprovou a Política de Gestão com Pessoas da Anatel, assim como no Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Anatel - PDP 2023, aprovado pela Portaria nº 2.466/2022 (BRASIL, 2022). Nesses, pode-se perceber a atenção com a qualidade de vida ao servidor nos seguintes trechos:

Portaria nº 842/2012

Art. 1º A Política de Gestão com Pessoas no âmbito da Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel tem por objetivo principal promover a valorização e o desenvolvimento dos servidores, contribuindo para a promoção da **qualidade de vida no trabalho**, o alcance de sua missão institucional e o atendimento das demandas da sociedade.

(...)

Art. 8º A capacitação e o desenvolvimento continuado dos servidores serão incentivados, criando condições para o efetivo desempenho das atividades, com vistas à efetiva execução dos processos organizacionais, o alcance dos objetivos da Anatel e a **promoção da qualidade de vida no trabalho**.

(grifou-se)

(BRASIL, 2012a)

Portaria nº 2.466/2022

2. NECESSIDADES DE CAPACITAÇÃO

2.1. O PDP inicia-se em um diagnóstico para **identificar necessidades de capacitação para o alcance dos objetivos estratégicos do órgão**, de acordo com as diretrizes da Política de Desenvolvimento de Pessoas, que tem como ponto central a necessidade a ser atendida, ou seja, a melhoria necessária para as atividades, para os processos de trabalho e para o desempenho do servidor, deixando de ter foco no evento de capacitação desejado.

(...)

Tabela II: Detalhamento das Necessidades de Capacitação

Necessidades de Capacitação

(...)

40. **Gestão de pessoas:** Desenvolver reciclar conhecimento em **QVT**, avaliação de desempenho capacitação, adm da estrutura de cargos, dimensionamento da força de trabalho, folha de pagamento, concessão de direitos benefícios, reembolso de despesas vinculadas a saúde, Gestão de equipes e liderança e outros (...)

(grifou-se)

(BRASIL, 2022)

Em consonância com PDRAE, que reconhece que a QVT não se resume apenas a aspectos físicos e materiais, mas também engloba aspectos psicossociais e de desenvolvimento pessoal, percebe-se que a preocupação da Anatel com a QVT não visa apenas valorização do servidor em si, mas perpassa ao longo das condições físicas, da cultura organizacional, da capacitação e da saúde individual do servidor.

Ao promover a valorização e o bem-estar dos servidores públicos, o PDRAE indica que a gestão pública será mais eficiente, capaz de oferecer serviços de qualidade à sociedade.

Além de todo o apresentado, um elemento importante presente no Plano Diretor com vias à melhoria da satisfação do servidor é a promoção de uma **cultura organizacional** que valorize o servidor público. Isso envolve a criação de espaços para a participação e o diálogo, o estímulo à criatividade e à inovação, bem como o estabelecimento de práticas de gestão que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Nesse sentido, de acordo com a Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a), é diretriz da política de QVT na Anatel “desenvolver a cultura organizacional de bem-estar coletivo”, e a define como “conjunto de normas, crenças, valores e mitos mais ou menos estáveis que definem os padrões de comportamento esperados dos membros que a ela pertencem e são utilizados como modelos de comparação e julgamento”. Também apresenta a cultura organizacional em suas políticas e diretrizes, com o intuito de

I - estimular a formação de uma cultura organizacional que possibilite o desenvolvimento dos servidores e da Anatel e favoreça o comprometimento com o alcance da missão institucional;

II - promover processos estruturados de comunicação de forma a facilitar a consolidação da cultura organizacional;

III - incentivar, permanentemente, a cultura de autodesenvolvimento dos servidores, em complemento às ações promovidas pela Agência;

IV - disseminar valores, crenças e experiências de qualidade de vida no trabalho.

(BRASIL, 2012a)

4.4 Frequência de termos-chave

A partir da análise das três categorias acima apresentadas, percebeu-se que termos-chave se repetem entre os instrumentos de ação verificados. Dessa forma, com o intuito de contribuir com a análise realizada, contabilizou-se os termos mais repetidos na Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a), que instituiu a Política de Gestão com Pessoas da Anatel, instrumento mais utilizados na análise, de forma a verificar a frequência das termos-chave de acordo com o proposto para a valorização do servidor público segundo o PDRAE.

(1) criar **condições psicossociais** necessárias ao fortalecimento do espírito empreendedor do serviço público, conjugada ao comportamento **ético** e ao **desempenho** eficiente;

(2) reforçar o sentido de missão e o **comprometimento** do servidor público para com a prestação de serviços de melhor **qualidade** para o cidadão, e

(3) obter maior satisfação do servidor público com o seu trabalho e com sua **qualidade de vida**.

(BRASIL, 1995)

Além dos termos acima grifados, adicionou-se “bem-estar” e “bem-comum” à categoria Condições Psicossociais; “capacitação” à Prestação de Serviço com Qualidade ao Cidadão; e “saúde” e “condições físicas de trabalho” à Qualidade de Vida ao Servidor Público, palavras amplamente utilizadas na presente pesquisa.

**Tabela III – Frequência de termos-chave,
Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a).**

CATEGORIAS	TERMOS	Frequência	Total
Condições Psicossociais	Psíquico/Psicológico	5	45
	Social	5	
	Ética	3	
	Desempenho	18	
	Bem-estar	12	
	Bem-comum	2	
Prestação de Serviço com Qualidade ao Cidadão	Comprometimento	6	48
	Capacitação	40	
	Serviço com qualidade	2	
Qualidade de Vida ao Servidor Público	Qualidade de Vida no Trabalho	15	48
	Saúde	25	
	Condições físicas de trabalho	2	

Fonte: Elaboração própria, 2023.

A intenção dessa análise foi identificar qual categoria teria mais (ou menos) atenção dispensada pela Anatel. Diante da análise quantitativa, totalizaram-se 45 termos-chaves recorrentes na categoria de Condições Psicossociais, 48 na categoria de Prestação de Serviço com Qualidade ao Cidadão e 48 na de Qualidade de Vida ao Servidor Público.

Depreende-se equilíbrio entre as categorias analisadas na Política de Gestão com Pessoas no âmbito da Anatel, aprovada pela Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a), inferindo-se atenção equânime ao quesito 'Valorização do Servidor para a Cidadania' contido nos Projetos Adicionais do PDRAE.

Além das categorias apresentadas, demonstrou-se que um elemento importante presente no Plano Diretor com vias à melhoria da satisfação do servidor é a promoção de uma **cultura organizacional** que valorize o servidor público. Em relação a tal termo, há nove ocorrências na Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a).

Considerações Finais

A Reforma Gerencial do Estado de 1995 buscou criar instituições legais e organizacionais que possibilitavam a modernização de uma burocracia existente com vias à modernização de conceitos para uma gestão mais moderna do Estado brasileiro. A Reforma não teve por objetivo afastar completamente os elementos de patrimonialismo ou de clientelismo, mas de propor técnicas de controle gerencial e democrático desenvolvidas e adaptá-las à realidade brasileira (BRESSER-PEREIRA, 2000). Para o autor, “a melhor forma de combater o clientelismo é ser gerencial; é dar autonomia ao administrador público, valorizando-o por sua capacidade de tomar decisões, inclusive de caráter político” (pág. 11). Com esse intuito, ao desenvolver o Plano Diretor da Reforma do Aparelho Estatal (BRASIL, 1995), Bresser-Pereira defendeu que “resgatar os talentos individuais e promover sinergia dos grupos e organizações que constituem a Administração Pública Federal, visando oferecer ao cidadão brasileiro serviços de melhor qualidade e maior prontidão às suas demandas” (BRASIL, 1995, pág. 64), consistia em uma das formas de modernizar a administração burocrática, principalmente com políticas de valorização do servidor público.

Assim, tratou este trabalho de conclusão de curso de verificação dos instrumentos utilizados pela Anatel com o intuito de implementar um dos objetivos da Reforma Gerencial tratado pelo PDRAE, qual seja a “Valorização do Servidor Público para a Cidadania”. Três categorias foram determinadas para análise dos instrumentos: Condições Psicossociais, Prestação de Serviço com Qualidade ao Cidadão e Qualidade de Vida ao Servidor Público.

Em relação à percepção da Agência quanto aos manuais e/ou instrumentos utilizados com o intuito de criar/favorecer as categorias de pretensão do PDRAE, foi percebido que não há, por parte da entidade pesquisada, demonstração de conhecimento da relação entre a existência de instrumentos e o objetivo do Plano Diretor, posto que, para as três categorias delineadas, não foram explicitados os manuais e instrumentos existentes, sob alegação de que os questionamentos realizados via e-SIC não puderam ser atendidos devido à falta de clareza e especificidade das informações solicitadas. Partindo do fato de que as perguntas

realizadas derivaram da letra do PDRAE, conclui-se carência de relação com a literalidade do Plano Diretor frente à comprovação existência de manuais e instrumentos que visam ações e políticas voltadas à valorização dos servidores públicos conforme o PDRAE.

Em relação à primeira categoria analisada, diante da análise das informações fornecidas pela Anatel, possível foi constatar que existem evidências de que a Agência possui ações e políticas voltadas ao cuidado das condições psicossociais dos servidores. A gestão da saúde dos servidores da Agência é orientada por diretrizes que visam assegurar o cumprimento das normas de prevenção e promoção de saúde, facilitando também a formação e capacitação nesse tema. Essa abordagem indica uma preocupação com o bem-estar, bem-comum e a saúde dos servidores, elementos fundamentais para criar condições psicossociais favoráveis. Outro aspecto relevante é a menção do PDP da Anatel, que destaca necessidades de capacitação relacionadas a ética, gestão de conflitos e gestão de equipes e liderança, os quais são fundamentais para promover condições psicossociais favoráveis ao bem-estar do servidor público.

Complementarmente, mostrou-se que a Anatel se preocupa com o desempenho eficiente frente à periódica avaliação de desempenho institucional e individual de seus servidores, corroborando a criação de condições psicossociais relacionada ao desempenho eficiente, pretensão descrita no PDRAE. Há, também, ações voltadas à valorização de servidoras públicas (políticas relacionadas ao gênero) e Fórum Permanente de Diversidade, que fomentam ações contra discriminações diversas.

Também se pôde constatar, em relação segunda categoria, que existem evidências de que a Agência possui ações para implementação do quesito apresentado, por meio de políticas que buscam uma cultura organizacional voltada para melhoria da qualidade dos serviços prestados. Além disso, no PDP são listadas diversas necessidades de capacitação, incluindo o desenvolvimento de conhecimentos em excelência no atendimento ao cidadão, nas necessidades e demandas dos consumidores de serviços de telecomunicações, além da gestão de equipes e liderança. Essas ações evidenciam o compromisso da Anatel em promover

a capacitação dos servidores para garantir a prestação de serviços com qualidade. Dessa forma, é possível inferir que a Agência adota medidas para disseminar e fortalecer a prestação de serviço com qualidade ao cidadão cliente, por meio do diagnóstico das necessidades de capacitação, da definição de políticas e diretrizes, e da busca pela excelência no atendimento, inclusive com respaldo na legal da LGT.

Quanto à qualidade de vida do servidor, terceira categoria analisada, evidenciou-se que a Agência possui uma política participativa, com diretrizes que incluem competências de gestão, cultura organizacional de bem-estar e reconhecimento profissional. A Anatel também realiza pesquisas de clima organizacional e promove capacitação, buscando valorizar a gestão de pessoas, oferecer condições físicas adequadas, estimular a cooperação e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Essas medidas visam a satisfação do servidor, gerando eficiência na prestação de serviços públicos. Há demonstração de preocupação abrangente com o bem-estar, o bem-comum e a saúde do servidor, com implementação de medidas que visam prevenir riscos à saúde por meio de avaliação do ambiente de trabalho.

Adicionalmente, há o desenvolvimento de uma cultura organizacional de bem-estar coletivo. Essa cultura, definida como um conjunto de normas, crenças, valores e mitos estáveis que moldam os comportamentos esperados dos membros da organização, busca criar um ambiente de trabalho saudável, onde os servidores se sintam valorizados, encorajados e tenham suas necessidades atendidas.

Perante análise de frequência de termos-chave (Tabela III), foi demonstrado equilíbrio entre as três categorias analisadas na Política de Gestão com Pessoas no âmbito da Anatel, aprovada pela Portaria nº 842/2012 (BRASIL, 2012a), inferindo-se constância nos instrumentos para implementação do quesito 'Valorização do Servidor para a Cidadania' contido nos Projetos Adicionais do PDRAE.

Para além do pesquisado, foi observado que a Anatel tem preocupação com a memória institucional da entidade. Segundo Wu *et al.* (2014), a adaptação ao aprendizado é tema fundamental, pois implementadores devem estar dispostos a aprender com experiências passadas, identificar problemas e ajustar as estratégias conforme necessário durante o processo de implementação das políticas públicas. Tal

necessidade se reflete no PDP da Agência, ao listar como necessidade de capacitação o desenvolvimento e reciclagem conhecimento em estratégias e metodologias de preservação da memória institucional.

O resultado, ainda que necessite de pesquisas empíricas que o comprovem, contribui para a compreensão sobre a atual situação da Reforma Gerencial, ao menos em relação à valorização do servidor público.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**. n. 10. Brasília: Enap, 2019. Disponível em:

<https://docs.ufpr.br/~andrea.jankoski/Downloads/Abrucio.pdf>. Acesso em 01/07/2023.

AVON, H.; NAVROSKI, E. P. **Recursos humanos na administração pública**. Curitiba: IFPR, 2011. Disponível em:

http://www.proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/835/1a_disciplina_-_Recursos_Humanos_na_Administracao_Publica.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 14/08/2022.

CAVALCANTE, P. L. C., SILVA, M. S. (orgs.) **Reformas do estado no Brasil: trajetórias, inovações e desafios**. Brasília, DF : CEPAL : Rio de Janeiro : Ipea, 2020. Disponível em:

https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10364/1/ReformasdoEstadonoBrasil_trajeto%C3%B3rias_inova%C3%A7%C3%B5es_desafios.pdf. Acesso em: 12/04/2023.

CHANLAT, J. F. Quais carreiras e para qual sociedade? (II). **RAE – Revista da Administração de Empresas**, 35(6), nov./dez., 1996. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rae/a/9BSKB7zXvc4Gkkzjf6St6xc/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13/11/2022.

BRASIL. Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). **Avaliação de Desempenho Institucional**. Brasília/DF, 2015. Disponível em:

<https://www.gov.br/anatel/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao-de-desempenho-institucional>. Acesso em: 09/07/2023.

_____. Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). **Portaria nº 888, de 30 de agosto de 2010. Aprova critérios e procedimentos da Avaliação de Desempenho Institucional para fins de Gratificação**. Brasília/DF, 2010a. Disponível em:

<https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/index.php/component/content/article?id=1058>. Acesso em: 09/07/2023.

_____. Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). **Portaria nº 842, de 8 de outubro de 2012. Política de Gestão com Pessoas da Agência Nacional de Telecomunicações**. Brasília/DF, 2012a. Disponível em:

<https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/portarias-normativas/2012/1094-portaria-842>. Acesso em: 15/04/2023.

_____. Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). **Portaria nº 2.466, de 19 de setembro de 2022. Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Anatel – PDP 2023**. Brasília/DF, 2022. Disponível em:

<https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/index.php/component/content/article?id=1740>. Acesso em: 15/04/2023.

_____. Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). **Resolução nº 1, de 17 de dezembro de 1997. Aprova o Regimento Interno da Anatel.** Brasília/DF, 1997a. Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/1997/490-resolucao-1>. Acesso em: 13/09/2022.

_____. Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). **Resolução nº 270, de 19 de julho de 2001. Aprova o Regimento Interno da Anatel.** Brasília/DF, 2001a. Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/2001/4-resolucao-270>. Acesso em: 10/09/2022.

_____. Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). **Resolução nº 489, de 5 de dezembro de 2007. Aprova a alteração do Regimento Interno da Anatel.** Brasília/DF, 2007. Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/2007/94-resolucao-489>. Acesso em: 10/09/2022.

_____. Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). **Resolução nº 612, de 29 de abril de 2013. Aprova o Regimento Interno da Anatel.** Brasília/DF, 2013. Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/legislacao/resolucoes/2013/450-resolucao-612>. Acesso em: 11/09/2022.

_____. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília/DF, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 17/08/2022.

_____. Presidência da República. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Brasília/DF, 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc09.htm. Acesso em: 17/08/2022.

_____. Presidência da República. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Brasília/DF, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil/Decreto-Lei/Del0200.htm>. Acesso em: 17/09/2022.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 2.338, de 7 de outubro de 1997. Regulamento da Agência Nacional de Telecomunicações.** Brasília/DF, 1997b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2338.htm. Acesso em: 18/09/2022.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 3.873, de 18 de julho de 2001. Altera o Regulamento da Agência Nacional de Telecomunicações.** Brasília/DF, 2001b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/d3873.htm. Acesso em: 10/09/2022.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. Regulamenta avaliações de desempenho individual e institucional.** Brasília/DF, 2010b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm. Acesso em: 09/07/2023.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. Regulamenta a Lei de Acesso à Informação.** Brasília, 2012b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/decreto/d7724.htm. Acesso em: 20/06/2023.

_____. Presidência da República. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Regime jurídico dos servidores públicos civis da União.** Brasília/DF, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 25/06/2023.

_____. Presidência da República. **Lei nº 8.429, de 2 de junho de 1992. Lei da Improbidade Administrativa.** Brasília/DF, 1992. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm. Acesso em: 25/06/2023.

_____. Presidência da República. **Lei nº 9.472, de 16 de julho de 1997. Lei Geral das Telecomunicações.** Brasília/DF, 1997c. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9472.htm. Acesso em: 10/09/2022.

_____. Presidência da República. **Lei nº 10.871, de 20 de maio de 2004. Criação de carreiras e organização de cargos efetivos em Agências Reguladoras.** Brasília/DF, 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.871.htm. Acesso em: 25/06/2023.

_____. Presidência da República. **Lei nº 12.597, de 18 de novembro de 2011. Lei de Acesso à Informação.** Brasília/DF, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 29/06/2023.

_____. Presidência da República. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE.** Brasília/DF, 1995. Disponível em: <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 04/08/2022.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reflexões sobre a reforma gerencial brasileira de 1995. **Revista do Serviço Público**, 50(4), 1999. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/354/360>. Acesso em: 10/09/2022.

_____. A Reforma Gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública.** Moderna Gestão Pública, p. 1-19, 10 set. 2000. Disponível em: <https://bresserpereira.org.br/papers/2000/81RefGerenc1995-INA.pdf>. Acesso em: 20/09/2022.

_____. Da administração pública burocrática à gerencial. In L. Bresser-Pereira, & P. Spink (Orgs.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial** (7a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1996/95.AdmPublicaBurocraticaAGerencial.pdf>. Acesso em: 12/09/2022.

_____. O modelo estrutural de gerência pública. **Revista de Administração Pública**. 42(2) 391-410. mar./abr. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/yGxNGHd7GvFptzTPbD4fzDD/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 15/09/2022.

FIGUEIREDO, A. S. M. P. **Impactos esperados, no contexto da reforma administrativa, sobre a gestão de desempenho em órgãos da Administração Pública Federal**. Monografia (MBA em Gestão de Pessoas). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília. Brasília, 2021. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/28664/1/2021_AndreaSouzaMacielFigueiredo_tc.c.pdf. Acesso em 30/06/2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf. Acesso em: 04/09/2022.

LOTTA, G. S. (org) **Teoria e análises sobre implantação de políticas públicas no Brasil** -- Brasília: Enap, 2019. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4162>. Acesso em: 30/06/2023.

LOURENÇO, C. D. S; FERREIRA, P. A. Cidadão-Consumidor: Em Busca de um Conceito. **Revista Gestão Pública Práticas e Desafios** – RGPD. Volume VII, Número 1, Abr, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaopublica/article/view/1894/1486>. Acesso em: 23/11/2022.

OLLAIK, L. G., MEDEIROS, J. J. Instrumentos governamentais: reflexões para uma agenda de pesquisas sobre implementação de políticas públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. RAP. Rio de Janeiro 45(6):1943-67, nov./dez. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/W9Q8g6LXrPJkFSRj9mrVxCt/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 01/07/2023.

SILVA. L. P., FADUL. E. M. C. Uma Análise dos Efeitos da Reforma Gerencial sobre as Instituições das Organizações Públicas.

WEBER, Max. **Ensaio sociológico**. Rio de Janeiro, Editora LTC, 1982. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/weber-m-ensaio-de-sociologia.pdf>. Acesso em: 27/11/2022.

WU, X.; RAMESH, M.; HOWLETT, M.; FRITZEN, S. **Guia de Políticas Públicas: gerenciando processos**. Brasília/DF: Enap, 2014. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2555>. Acesso em 15/09/2022.

APÊNDICE

A – Resposta ao pedido e-SIC



Memorando nº [REDACTED]

Ao Gerente de Canais de Relacionamento com os Consumidores (RCRC)

Assunto: **Pedido de Acesso à Informação nº** [REDACTED]

Trata-se de resposta ao pedido e-SIC nº [REDACTED] (SEI nº [REDACTED]), por meio do qual foram solicitadas as informações abaixo elencadas

Com o intuito de perceber como se dá a valorização de servidores públicos na Anatel, identificando os instrumentos de política de valorização que foram implementados a partir do estabelecimento da Reforma Gerencial, visando perceber intrinsecamente se o quesito de “Valorização do Servidor Público para a Cidadania” foi atendido conforme projeto de implementação de administração pública gerencial no serviço público brasileiro proposto pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, solicita-se a essa Anatel:

1. Quais são os manuais e/ou instrumentos utilizados na Agência com o intuito de criar/favorecer condições psicossociais favoráveis ao servidor público, essenciais para gerar e fortalecer o espírito empreendedor do serviço público, colaborando com o comportamento ético e a um desempenho eficiente;

1.1. Caso não haja manuais e/ou instrumentos formais/institucionalizados, informar as medidas e/ou providências tomadas para esse quesito (e-mails, palestras, mesas redondas, oficinas, etc...)

2. Quais manuais e/ou instrumentos utilizados na Agência que visam disseminar e empoderar a prestação de serviço com qualidade ao cidadão cliente, visando reforçar o comprometimento do servidor com a execução da função, transpassando a qualidade do serviço?

2.1. Caso não haja manuais e/ou instrumentos formais/institucionalizados, informar as medidas e/ou providências tomadas para esse quesito (e-mails, palestras, mesas redondas, oficinas, etc...)

3. Quais manuais e/ou instrumentos utilizados na Agência como o objetivo de proporcionar qualidade de vida ao servidor, no sentido de mensurar e disponibilizar um ambiente propício para assegurar uma melhor qualidade de vida e harmonização no ambiente de trabalho?

3.1. Caso não haja manuais e/ou instrumentos formais/institucionalizados, informar as medidas e/ou providências tomadas para esse quesito (e-mails, palestras, mesas redondas, oficinas, etc...)

4. Em relação à diversidade, há alguma medida/providência e/ou manual/instrumento que tem por objetivo a valorização das servidoras públicas, especificamente relacionados ao gênero?

5. Em relação à Qualidade de Vida no Trabalho,

5.1. há área institucionalizada para seu tratamento?

5.1.1. se sim, há manuais e/ou instrumentos que visam sua institucionalização (documento de institucionalização, composição, competências, frequência de reuniões, etc);

5.1.2. se não, por quê?

5.2. Há pesquisa para percepção do clima organizacional?

5.2.1. Se sim, 5.2.1.1. Qual sua periodicidade?

5.2.1.2. Quais os temas envolvidos?

5.2.1.3. Qual seu objetivo principal/geral?

5.2.1.4. Há mensuração direta de condições psicossociais dos servidores?

5.2.1.5. Há mensuração direta de condições de prestação de serviço com qualidade?

5.2.1.6. Quais as perguntas integrantes?

5.2.1.7. Há perguntas relativas direcionadas ao gênero?

5.2.1.8. Qual o valor representativo para as decisões da agência?

5.2.1.9. Qual as medidas/providências tomadas com seus resultados? Há plano de ação para melhorias?

5.2.1.9.1. Se sim, como é desenvolvido e acompanhado?

5.2.1.9.2. Se não, por quê?

6. Em relação à capacitação,

6.1. Há preocupação da Agência com os 3 (três) pontos indicados na “Valorização do Servidor Público para a Cidadania” do Plano Diretor da Reforma Gerencial, tais sejam condições psicossociais, prestação de serviço com qualidade ao cidadão cliente e qualidade de vida do servidor público; no sentido de proporcionar capacitações que reforcem tais medidas?

6.2. Há um plano de capacitação/desenvolvimento instituído?

6.2.1. se sim,

6.2.1.1. há área institucionalizada para seu tratamento?

6.2.1.1.1. se sim, há manuais e/ou instrumentos que visam sua institucionalização (documento de institucionalização, composição, competências, frequência de reuniões, etc);

6.2.1.1.2. se não, por quê?

6.2.1.2. como se dá sua construção?

6.2.2. se não, por quê?

Em atendimento ao pedido, encaminham-se as respostas aos questionamentos apresentados:

Com relação aos questionamentos apresentados nos itens 1, 2 e 3 do Pedido de Informação nº 01217.000783/2023-53, informamos que a resposta restou prejudicada por tratar-se de pedido genérico cuja informação requerida não foi especificada de forma clara e precisa, não estando a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala.BR amparada para receber pedidos de informações genéricos.

Nestes termos, os arts. 12 e 13 do Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012, que regulamenta a Lei nº 12.527/2011, a qual dispõe sobre o acesso a informações, estabelece o que o pedido de informação deverá conter, assim como os casos em que os pedidos formulados por cidadãos poderão ser negados pela Administração. Vejamos:

Art. 12. O pedido de acesso à informação deverá conter:

I - nome do requerente;

II - número de documento de identificação válido;

III - especificação, de forma clara e precisa, da informação requerida; e

IV - endereço físico ou eletrônico do requerente, para recebimento de comunicações ou da informação requerida

Art. 13. Não serão atendidos pedidos de acesso à informação:

I - genéricos;

II - desproporcionais ou desarrazoados; ou

III - que exijam trabalhos adicionais de análise, interpretação ou consolidação de dados e informações, ou serviço de produção ou tratamento de dados que não seja de competência do órgão ou entidade.

Parágrafo único. Na hipótese do inciso III do caput, o órgão ou entidade deverá, caso tenha conhecimento, indicar o local onde se encontram as informações a partir das quais o requerente poderá realizar a interpretação, consolidação ou tratamento de dados. (Grifou-se)

Sendo assim, seguem as respostas referentes aos itens subsequentes:

4. Em relação à diversidade, há alguma medida/providência e/ou manual/instrumento que tem por objetivo a valorização das servidoras públicas, especificamente relacionados ao gênero?

RESPOSTA:

A Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas - AFPE realizou, em 2021, a 1ª Semana das Mulheres da Anatel, em torno do Dia Internacional das Mulheres, comemorado dia 8 de março, tendo como destaque a Roda de Conversa online, mediada pela servidora da Agência, [REDACTED], com a participação das servidoras [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED] e [REDACTED]. No evento foram debatidos temas como liderança feminina, equidade de gênero, pressão estética e os reflexos da pandemia e do trabalho remoto na vida das mulheres. Além da Roda de Conversa, a Semana das Mulheres contou com emails informativos diários sobre questões de gênero e feminismo.

Neste mesmo ano, a AFPE também promoveu a 1ª Roda de Conversa pelo Dia das Mães (Mama Talk). Com a mediação da servidora [REDACTED] e a participação das servidoras [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED], [REDACTED] e [REDACTED], onde se discutiu os diversos aspectos da maternidade e seu impacto no trabalho, como puerpério, amamentação, adoção, maternidade atípica e romantização do maternar.

Em 2022, em parceria com a Assessoria Parlamentar e de Comunicação e com o Fórum Permanente de Diversidade da Anatel, a Semana das Mulheres teve três rodas de conversa, nos dias 8, 9 e 11 de março, para discutir temas como feminismo e mercado de trabalho, saúde da mulher e liderança feminina na Agência, além de um podcast para abordar a participação das mulheres nas áreas das Ciências e Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs).

Em maio do mesmo ano, a AFPE produziu o Mama Talk 2, uma Roda de Conversa e Encontro de Mães e Pais trabalhando na Anatel. Tendo como convidadas a psicóloga [REDACTED] e a socióloga [REDACTED], o evento abordou as transformações da maternidade na carreira das mulheres, nas promoções e contratações, a carga doméstica e mental, redes de apoio e políticas voltadas para as mães.

Além disso, desde 2015, a AFPE envia anualmente os cartões virtuais pelo Dia Internacional da Mulher e pelo Dia das Mães, com mensagens que reforcem o protagonismo das mulheres, seus direitos e suas

competências, a luta por condições de igualdade, e que fomentem o respeito à dignidade das mulheres e das mães, desconstruindo a imagem romantizada que boa parte da sociedade ainda projeta sobre elas.

Para finalizar, a ação mais recente da Anatel nesse sentido foi a divulgação da plataforma Mulheres na Regulação, uma iniciativa para conectar mulheres de todo o Brasil que trabalham com regulação, compartilhando conhecimentos, divulgando trabalhos, eventos e publicações de mulheres sobre o tema.

5. Em relação à Qualidade de Vida no Trabalho,

5.1. há área institucionalizada para seu tratamento?

RESPOSTA:

Sim. A Coordenação de Saúde e QVT (AFPE 5) que faz parte da Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas - AFPE da Anatel.

5.1.1. se sim, há manuais e/ou instrumentos que visam sua institucionalização (documento de institucionalização, composição, competências, frequência de reuniões, etc);

5.1.2. se não, por quê?

RESPOSTA:

A Coordenação de Saúde e QVT (AFPE5) pauta suas ações na Portaria nº 842, de 8 de outubro de 2012, que aprovou a Política de Gestão com Pessoas da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel. De acordo com o que se segue:

Bem-Estar e Saúde do Servidor

Art. 14. A prevenção dos riscos à saúde, a avaliação ambiental e a melhoria das condições, da organização e das relações sócio-profissionais de trabalho serão priorizados pela Agência, de modo a promover a saúde dos servidores e a qualidade de vida no trabalho, contribuindo para propiciar o equilíbrio entre trabalho, saúde e vida social.

Art. 15. A gestão da saúde dos servidores da Agência se orientará pelas seguintes diretrizes:

I - assegurar o cumprimento das normas que tratam da prevenção e promoção da saúde do servidor e facilitar a formação e capacitação no tema, em conformidade com as orientações da equipe técnica de vigilância e promoção à saúde;

II - realizar ações voltadas à promoção da saúde e à humanização do trabalho, em especial a melhoria das condições, da organização e das relações sócio-profissionais de trabalho, prevenção de acidentes, de agravos à saúde e de doenças ocupacionais;

III - utilizar as informações epidemiológicas e as informações advindas de pesquisas e análises dos ambientes e dos processos de trabalho para subsidiar o planejamento, a operacionalização e a avaliação das ações de qualidade de vida no trabalho, de vigilância e de promoção da saúde;

IV - estimular atividades que desenvolvam atitudes de co-responsabilidade no gerenciamento da saúde e da segurança, contribuindo, dessa forma, para a melhoria das relações e do processo de trabalho;

V - mediar situações de conflito vivenciadas no local de trabalho, buscando soluções dialogadas.

Qualidade de Vida no Trabalho

Art. 16. A construção da Política de QVT reflete ação participativa, tomada com base nos resultados de um diagnóstico, de natureza científica, aplicado a todos os trabalhadores da Anatel.

Art. 17. É princípio da Política de QVT da Anatel a busca institucional pela qualidade, produtividade, motivação e prazer no trabalho.

Art. 18. São diretrizes da política de QVT na Anatel:

I - estabelecer as competências de gestão e promover a capacitação e o desenvolvimento gerencial;

II – desenvolver a cultura organizacional de bem-estar coletivo;

III – descentralizar suas ações para alcance da sede e unidades descentralizadas, servidores, terceirizados e estagiários, com base na equidade, na corresponsabilidade e na legislação vigente;

IV – envolver, responsabilizar e buscar o comprometimento de dirigentes em todos os níveis hierárquicos, bem como todos os servidores com a política de QVT;

V - promover o reconhecimento e o crescimento profissional, com base na meritocracia, em incentivos, na impessoalidade e em oportunidades isonômicas;

VI – garantir, nos instrumentos contratuais com as empresas terceirizadas, premissas que promovam a QVT dos trabalhadores terceirizados;

VII - fortalecer a comunicação interna, a disseminação, a disponibilização e a transparência de informações entre as áreas, trabalhadores e gestores;

VIII - melhorar a imagem institucional, com divulgação da missão, da função e dos resultados alcançados pela Anatel em benefício da sociedade e do desenvolvimento do país e estimular a participação social no processo regulatório;

IX - garantir condições físicas de trabalho adequadas e suficientes para todos os que trabalham na Anatel, tanto na sede quanto nas unidades descentralizadas; X - promover a melhoria da organização do trabalho, por meio do incentivo ao planejamento das atividades, a partir do diálogo e com atenção às possibilidades de flexibilidade para realização das tarefas;

XI - estimular a promoção e o desenvolvimento de atitudes de cooperação entre os trabalhadores, destes com as chefias superiores e entre as áreas;

XII - estimular o equilíbrio entre as atividades profissionais, a saúde e a vida pessoal dos trabalhadores.

5.2. Há pesquisa para percepção do clima organizacional?

RESPOSTA:

Sim

5.2.1. Se sim,

5.2.1.1. Qual sua periodicidade?

RESPOSTA:

Bianual

5.2.1.2. Quais os temas envolvidos?

RESPOSTA:

Os fatores de clima organizacional estudados são:

Apoio da chefia: suporte afetivo, estrutural e operacional da chefia fornecido aos trabalhadores no desempenho diário de suas atividades laborais.

Suporte Organizacional: suporte estrutural e operacional da organização fornecido aos empregados no desempenho diário de suas atividades laborais.

Recompensa: diversas formas de recompensa usadas pela organização para premiar a qualidade, a produtividade, o esforço e o desempenho do trabalhador.

Condições de Trabalho: ambiente físico, ergonomia e conforto disponíveis no ambiente em que o servidor trabalha, seja ele o escritório da Anatel, seja ele local externo, como sua própria residência.

Controle: controle exercido pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

Pressão: pressão exercida pela organização e pelos supervisores sobre o comportamento e desempenho dos empregados.

Coesão entre colegas: união, vínculos e colaboração entre os colegas de trabalho.

Saúde e Qualidade de Vida: questões relacionadas à saúde do servidor em suas condições gerais.

5.2.1.3. Qual seu objetivo principal/geral?

RESPOSTA:

Verificar o clima organizacional para subsidiar ações de gestão gerais e locais.

5.2.1.4. Há mensuração direta de condições psicossociais dos servidores?

RESPOSTA:

São analisadas as vivências de bem-estar e mal-estar no trabalho.

5.2.1.5. Há mensuração direta de condições de prestação de serviço com qualidade?

RESPOSTA:

Há mensuração das condições de trabalho dos servidores

5.2.1.6. Quais as perguntas integrantes?

RESPOSTA:

Minha chefia compartilha as informações relacionadas ao meu setor
O servidor recebe orientação da chefia para executar suas tarefas
As tarefas mais complexas são orientadas pela minha chefia
Minha chefia ajuda os servidores com problemas
Minha chefia elogia quando o servidor faz um bom trabalho
As mudanças são acompanhadas pela minha chefia
No meu setor, as tarefas são planejadas
O servidor pode contar com o apoio da chefia
Minha chefia valoriza a opinião dos servidores
Minha chefia tem respeito pelo servidor
Minha chefia colabora com a produtividade dos servidores
Minha chefia ajuda o servidor quando ele precisa
Minha chefia valoriza seus servidores

As mudanças na Anatel são informadas aos servidores
Na Anatel, as dúvidas são esclarecidas
As mudanças na Anatel são planejadas
As inovações feitas pelo servidor no seu trabalho são aceitas pela Anatel
Na Anatel, as novas ideias implementadas melhoram o desempenho do servidor
Na Anatel, os servidores têm participação nas mudanças
A Anatel aceita novas formas do servidor realizar suas tarefas
O diálogo é utilizado para resolver os problemas da Anatel
A Anatel planeja o desenvolvimento de suas atividades
Os servidores são recompensados quando desempenham bem o seu trabalho
Na Anatel, a distribuição de recompensas é justa
Na Anatel, a distribuição de recompensas é transparente
As recompensas que o servidor recebe estão dentro de suas expectativas
O trabalho bem feito é recompensado
Para premiar o servidor, meu setor considera a qualidade do que ele produz
A Anatel contribui para que eu me sinta realizado no trabalho
Tenho os equipamentos adequados para a realização de minhas atividades profissionais
Minhas instalações de trabalho são adequadas com relação à ergonomia e conforto
O ambiente em que trabalho facilita o foco e a concentração no desenvolvimento das atividades
O ambiente físico em que trabalho é agradável
Existe iluminação adequada no ambiente em que trabalho
As práticas de controle que hoje existem na Anatel são exageradas
Na Anatel, tudo é controlado
O horário dos servidores é cobrado com rigor
Na Anatel, a chefia fiscaliza permanentemente o subordinado
Minha chefia exige que eu cumpra mais tarefas do que o tempo permite
Na Anatel, existem muitas limitações para a realização adequada do trabalho
Na Anatel, faltam recursos adequados para realização do trabalho
O que esperam do meu trabalho é confuso
Falta clareza sobre as tarefas que devo desempenhar
Na Anatel, nada é feito sem a autorização da chefia
As relações entre as pessoas do meu setor são de amizade
O servidor que comete um erro é ajudado pelos colegas
No meu setor, os colegas auxiliam um novo servidor em suas dificuldades
Na Anatel, existe cooperação entre os colegas
Na Anatel, os servidores recebem bem um novo colega
No meu setor, os servidores resolvem, em grupo, os conflitos que surgem

No meu setor, os colegas reconhecem um trabalho bem realizado na área
No meu setor, os colegas valorizam o esforço dos servidores da área
Possuo relações de verdadeira amizade com outros servidores da Anatel
Em geral, me alimento de forma saudável
Em geral, tenho boa qualidade de sono
É baixa a frequência com que o trabalho me deixa estressado
Consigo balancear bem minha vida pessoal e as demandas do trabalho
A Anatel se preocupa com a saúde do servidor.

5.2.1.7. Há perguntas relativas direcionadas ao gênero?

RESPOSTA:

Não

5.2.1.8. Qual o valor representativo para as decisões da agência?

RESPOSTA:

Os resultados gerais guiam as ações da Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas e os resultados setoriais subsidiam ações dos gestores locais.

5.2.1.9. Qual as medidas/providências tomadas com seus resultados? Há plano de ação para melhorias?

5.2.1.9.1. Se sim, como é desenvolvido e acompanhado?

RESPOSTA:

Não há um plano de ação único. O diagnóstico guia o planejamento de ações da Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas

6. Em relação à capacitação,

6.1. Há preocupação da Agência com os 3 (três) pontos indicados na “Valorização do Servidor Público para a Cidadania” do Plano Diretor da Reforma Gerencial, tais sejam condições psicossociais, prestação de serviço com qualidade ao cidadão cliente e qualidade de vida do servidor público; no sentido de proporcionar capacitações que reforcem tais medidas?

RESPOSTA:

Sim, conforme pode ser observado nos trechos destacados da política de gestão com pessoas e nas necessidades de capacitação destacadas dentre aquelas componentes do Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Anatel - PDP 2023, aprovado pela [Portaria nº 2.466, de 19/09/2022](#).

6.2. Há um plano de capacitação/desenvolvimento instituído?

RESPOSTA:

Sim, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Anatel - PDP 2023, aprovado pela [Portaria nº 2.466, de 19/09/2022](#)

6.2.1. se sim,

6.2.1.1. há área institucionalizada para seu tratamento?

RESPOSTA:

Sim, a Coordenação de Processos de Capacitação e Avaliação de Desempenho - AFPE6.

6.2.1.1.1. se sim, há manuais e/ou instrumentos que visam sua institucionalização (documento de institucionalização, composição, competências, frequência de reuniões, etc);

6.2.1.1.2. se não, por quê?

RESPOSTA:

O Regimento Interno da Anatel, aprovado pela [Resolução nº 612, de 29/04/2013](#), estabeleceu as competências das unidades organizacionais até o nível de gerência, tendo estabelecido a possibilidade de definição de Coordenadores de Processo em cada gerência, conforme art. 153, §2º

As competências da Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas - AFPE estão assim definidas no Regimento Interno da Anatel, em seu art. 236:

Art. 236. A Gerência de Administração e Desenvolvimento de Pessoas tem, em sua área de atuação, as seguintes competências dentre as atribuídas à Superintendência de Administração e Finanças:

I - promover a capacitação dos servidores;

II - promover a gestão do conhecimento organizacional;

III - administrar a estrutura organizacional e de cargos comissionados;

IV - promover a gestão do desempenho institucional e dos servidores;

V - promover a gestão por competências;

VI - administrar o desenvolvimento dos servidores na carreira;

VII - promover a qualidade de vida no trabalho;

VIII - planejar o dimensionamento da força de trabalho;

IX - administrar a seleção, ingresso, alocação, movimentação e desligamento de pessoas;

- X - divulgar, acompanhar e fazer aplicar a legislação relativa aos direitos e deveres de agentes públicos;
- XI - administrar o cadastro de pessoal;
- XII - administrar a folha de pagamento, direitos, benefícios e vantagens, reembolso e ressarcimento de despesas;
- XIII - implementar o plano de ação da saúde ocupacional, empreendendo as atividades a ele associadas;
- XIV - realizar outras atividades que lhe forem atribuídas.

6.2.1.2. como se dá sua construção?

6.2.2. se não, por quê?

RESPOSTA:

A construção do Plano de Desenvolvimento de Pessoas ocorre por meio das etapas a seguir:

I - consulta aos diversos órgãos da Agência, por meio do preenchimento de formulários próprios, indicando as Necessidades de Capacitação necessárias para o exercício buscando a consecução dos respectivos objetivos institucionais;

II - submissão de proposta para aprovação pelo Presidente da Agência;
e

III - encaminhamento do PDP ao Órgão Central do SIPEC

Atenciosamente,



Documento assinado eletronicamente por [REDACTED],
Gerente de Administração e Desenvolvimento de Pessoas, em 06/02/2023,
às 19:35, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 23,
inciso II, da [Portaria nº 912/2017](#) da Anatel.



A autenticidade deste documento pode ser conferida em
<http://www.anatel.gov.br/autenticidade>, informando o código verificador
9788953 e o código CRC **90DCE41E**.

Referência: Processo nº [REDACTED]

SEI nº [REDACTED]